

SMARTUP

AVVISO A SOSTEGNO ALLE STARTUP INNOVATIVE 2021

MODALITÀ E CRITERI PER LA PRESENTAZIONE DELLE DOMANDE

KICK-OFF MEETING (KOM) STARTUP

6 LUGLIO 2021
VERSIONE BOZZA PRELIMINARE

fondazione **R&I**
ricerca e imprenditorialità

SOMMARIO RAGIONATO



fondazione R&I
ricerca e imprenditorialità

Regione Umbria

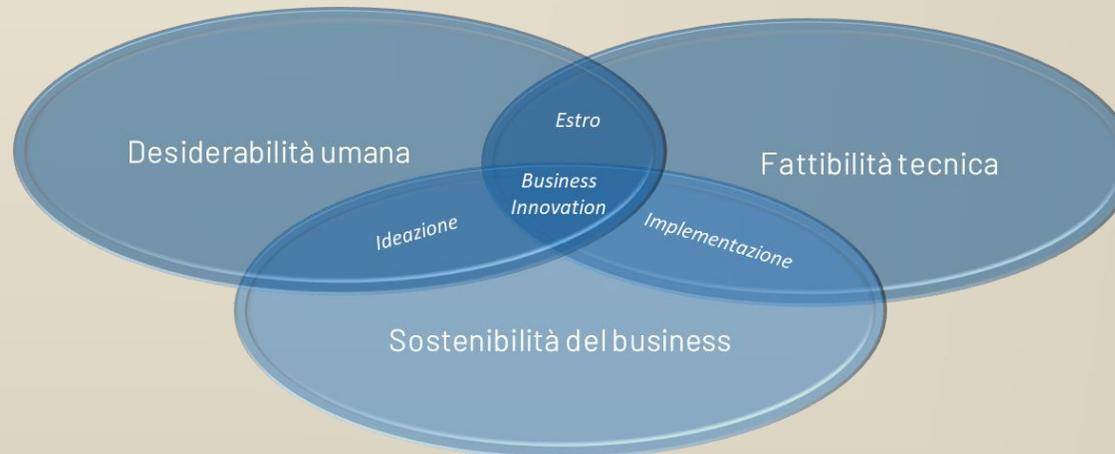
Premesse e contenuti
dell'Avviso

Introduzione ai Canvas

Descrizione del formulario

PREMESSE

1. Il Bando è indirizzato al sostegno di progetti e programmi d'**innovazione** (*Peter Drucker*) e non già di “sola” **invenzione** (creazione di qualcosa di nuovo, che è in grado di produrre determinati effetti in un modo nuovo, oppure in una nuova accezione, o fornendo un nuovo risultato, rispetto a quanto fatto, alle consuetudini e disponibilità del passato).



2. Il **Business Model Canvas (BMC)** è compilato ed ogni suo elemento costitutivo è rappresentato nel modo più completo possibile. In altri termini, una bozza del modello di business è stata messa su carta, ma si tratta per lo più di presupposti non convalidati. \approx IRL1 – “**Complete first-pass BMC**”.
3. **Esiste un artefatto** (tecnologia, prototipo, prodotto, servizio). Indice di maturità della tecnologia delle proposte attese compreso tra **TRL3 e TRL7**, ovvero progettualità in area R&D Testing e Demonstration.

TRL – TECHNOLOGY READINESS LEVEL

	Level	TRL Definitions	DHS TRL Descriptions**
Research and Development	1	Basic principles observed and reported.	Scientific research begins the first steps toward applied research and development. Examples include paper studies of a technology's basic properties, exploration of a technical phenomenon, and definition of a technical concept. This level represents the origin of technology readiness.
	2	Technology concept and/or application formulated.	Once basic principles are observed and proven repeatable, practical applications can be formulated. Applications are speculative and there may be no proof or detailed analysis to support the assumptions. Examples are limited to analytic studies, device phenomenology, and experimentation.
	3	Analytical and experimental critical function and/or characteristic proof of concept.	Active research and development is initiated. This includes analytical and laboratory studies to physically validate analytical predications of separate elements of the technology. Examples include components that are not yet integrated.
Testing and Demonstration	4	Component and/or breadboard validation in laboratory environment.	Basic technological components are integrated to establish that they will work together. Examples include integration of modules and components in the laboratory.
	5	Component and/or breadboard validation in relevant environment.	The basic technological components are integrated with reasonably realistic supporting elements so it can be tested in simulated environment. Examples include —high-fidelity laboratory integration of components and software.
	6	System/subsystem model or prototype demonstration in a relevant environment.	Representative model or prototype system is tested in a relevant environment. Represents a major step up in a technology's demonstrated readiness. Examples include testing a prototype in a high-fidelity laboratory environment or in a simulated operational environment.
	7	System prototype demonstration in an operational environment.	Prototype near, or at, planned operational system level. Represents a major step up from TRL 6, requiring demonstration of an actual system prototype in an operational environment.
Production and Deployment	8	Actual system completed and qualified through test and demonstration.	Technology had been proven to work in its final form and under expected operational deployment conditions. In almost all cases, this TRL represents completion of system development. Examples include test and evaluation of the system in its intended system configuration and operational requirement.
	9	Actual system proven through successful mission operations.	Actual application of the technology in its final form and under mission conditions, in accordance with the user's Concept of Operations.

** Source DHSST Readiness Level Calculator - Final Report and User's Manual, September 30, 2009

IRL – INVESTOR READINESS LEVEL

Level	IRL Definitions	Steve Blank IRL Descriptions ^{iv*}
1	Complete first-pass Business Model Canvas (BMC).	The BMC is completely filled in, and every building block is stated as completely as possible. This is the lowest "level" of investment maturity. At this level, a rough outline of a business model has been put to paper, but it's mostly unvalidated assumptions.
2	Market size/competitive analysis.	The value proposition is summarized and the market size and competitive position are stated. Once a rough business model in place, the next most important ancillary step is market research. It's important to know what the market looks like and who your potential competitors are.
3	Problem/solution validation.	The fit between the problem and the proposed solution is validated. This is based on interviews with (potential) customers. Completed the market research, the next step is to begin validating that there's a problem and that the business model/plan aligns with possible solutions to that problem.
4	Prototype low fidelity MVP (Minimum Viable Product).	At this level there is an early stage prototype made that shows what the solution might be and what the current value proposition contains. Once the solution is validated in theory, it's time to begin validating it in practice. Low fidelity MVP helps to preserve resources.
5	Validate product/market fit.	The market fit of the product is validated via interviews with (potential) customers. So, it is validated if the start-up is in the good market with a product that can satisfy the market. Building on the previous steps, next is to validate that the offering represents the best way to solve the problem(s) experienced by the reference market. This is where the Unique Value Propositions (UVPs) are validated whether they actually matter to the reference market.
6	Validate right side of canvas.	On this level the right side of the BMC (value propositions, customers, relationships, customer segments, channels, revenue streams) is validated on basis of interviews with (potential) customers. The right side of the canvas can be seen as the front stage of the business. This contains value proposition for each segment, the unfair advantage such as the relationships with customers, the channels via which the value is brought to the customer, all the people and organisations for which the start-up is creating value and how, and through which pricing mechanisms the business model is capturing value.
7	Prototype high fidelity MVP.	In this phase the prototype is much further along and it resembles a working product. In some cases, this prototype might be ready for use, and prospective customers can already try it.
8	Validate left side of canvas.	On this level the left side of the BMC (key partners, key activities, key resources, cost structure) is validated, based on interviews with (potential) customers. The left side of the canvas can be seen as the backstage of the business. This contains the key activities, the internal infrastructure that delivers value, the key partners and the cost structure of the start-up.
9	Validate metrics that matter.	When the start-up reaches the last level of investment readiness, it has metrics that matter. Based on answers of customers and experiences within the start-up trajectory. Once you have a validated business model and product, the next step is planning growth. Key to this is identifying the metrics that matter (e.g. revenue, sales, social media clout, etc.).

^{iv*} Source Steve Blank (2014). Is This Start-up Ready for Investment? Steveblank.com and Matt Foley (2014). What is a minimum viable product really? customerdiscovery.com

TIPOLOGIE DI ATTIVITÀ

- Nel formulario che i proponenti dovranno compilare saranno identificate 4 tipologie di attività:
 1. Sviluppo del Proof-of Concept (PoC), finanziato fino ad un massimo del 50%,
 2. Validazione "Problema-Soluzione" Canvas, finanziato fino ad un massimo del 50%,
 3. Sviluppo del Minimum Viable Product (MVP), finanziato fino ad un massimo del 40%,
 4. Dimostrazione e Test, finanziato fino ad un massimo del 40%

- Il proponente potrà descrivere un mix di tipologie di attività (1-4), conformemente agli obiettivi strategici dell'impresa e al livello di maturità di partenza e agli obiettivi di sviluppo dell'artefatto oggetto dell'intervento.

DESCRIZIONE DELLE ATTIVITÀ

Premesse e contenuti dell'Avviso

MISURA DELLE AGEVOLAZIONI AIUTI "DE MINIMIS²"

Esiste un artefatto (tecnologia, prototipo, prodotto, servizio)

<p style="text-align: center;">- 1 -</p> <p style="text-align: center;">Sviluppo del Proof-of Concept (PoC)</p>	<p>TRL3 = Proof of concept (PoC) sperimentale;</p> <p>TRL4 = Validazione tecnologica in ambiente di laboratorio.</p>	<p>Dimostrazione di fattibilità tecnica. <u>Esiste un problema di fattibilità tecnologica.</u> Attraverso un PoC sperimentale si procede alla verifica e dimostrazione della fattibilità tecnica di un numero ristretto di problemi tecnico-funzionali ancora aperti. Il proponente dovrà descrivere lo stato dell'arte del livello di sviluppo dell'artefatto, gli obiettivi che si intendono perseguire ed i risultati attesi, espressi anche in termini di innalzamento del livello di maturità tecnologica.</p> <p>Validazione del prototipo. <u>Esiste un prototipo da sottoporre a validazione.</u> Il proponente procederà con la validazione del prototipo in ambiente di laboratorio per la scoperta di malfunzionamenti o errori di progettazione o realizzazione del sistema. Si testano il design, l'usabilità e la funzionalità del prodotto. Il proponente dovrà descrivere l'attività di validazione in termini di ambiente di test, tipologia dei test che saranno condotti, metriche adottate e indicatori misurati, criteri di successo, gestione del rischio (<i>de-risking</i> e <i>smart innovation management</i>).</p> <p>Ad esito positivo delle precedenti attività. L'artefatto è arricchito delle tecnologie, componenti e funzionalità sottoposte a verifica di fattibilità tecnica, nonché validato a livello funzionale.</p>
<p style="text-align: center;">- 2 -</p> <p style="text-align: center;">Validazione "Problema-Soluzione" Canvas</p>	<p>IRL3=Validazione del binomio problema-soluzione.</p>	<p>Problem reframing. Validazione e conferma dell'esistenza di un problema e della adeguatezza della soluzione proposta. Il proponente descrive e mette in atto le strategie ritenute più adeguate al raggiungimento di questo obiettivo, tra le quali, ad esempio, la conduzione di interviste con (potenziali) clienti/utenti. Si richiede una descrizione dettagliata delle attività di validazione, del numero dei (potenziali) utenti/clienti che saranno coinvolti nella validazione, del cronogramma delle attività, dei criteri di successo e di Go/No Go, gestione del rischio (<i>de-risking</i> e <i>smart innovation management</i>).</p>

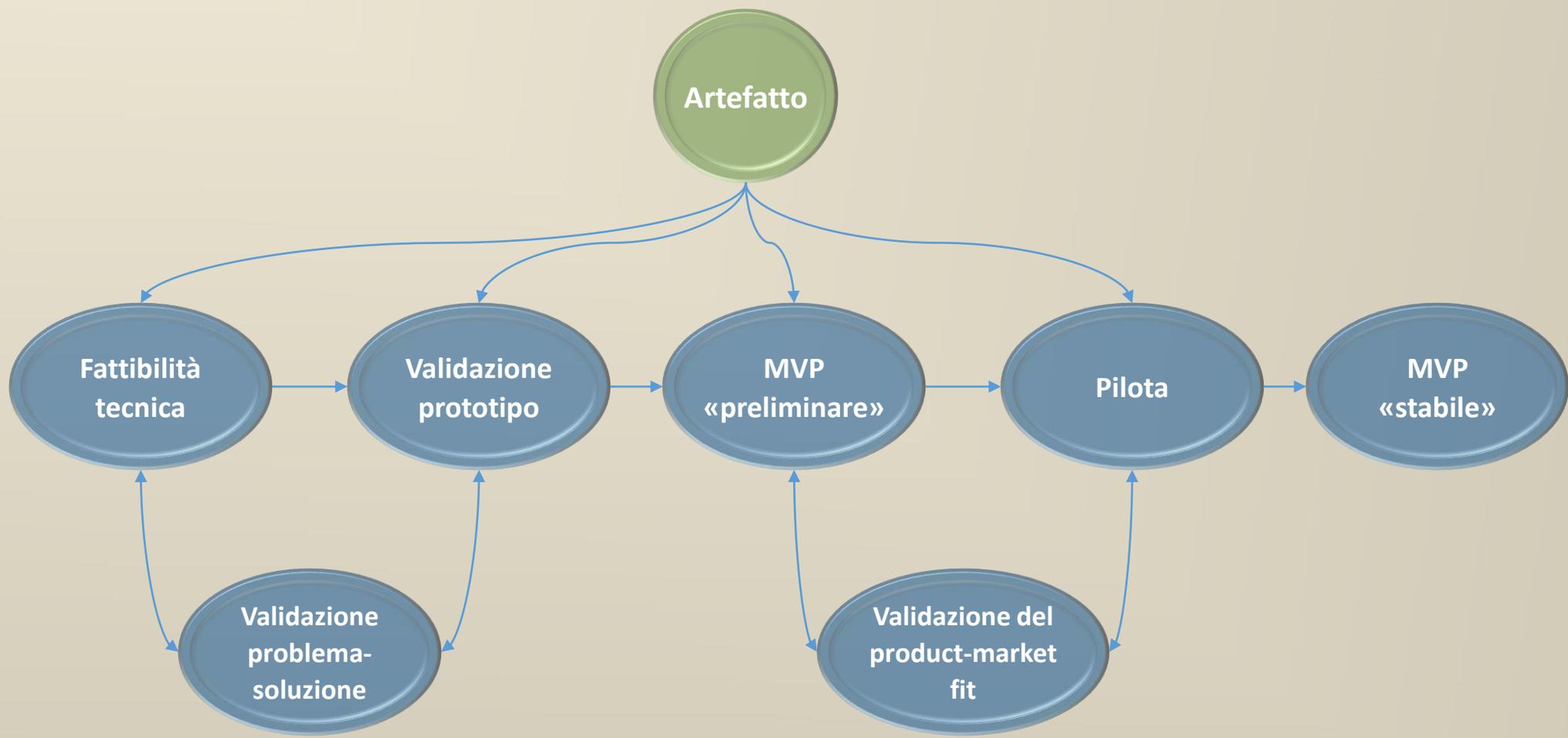
DESCRIZIONE DELLE ATTIVITÀ

MISURA DELLE AGEVOLAZIONI AIUTI "DE MINIMIS²"

<p>- 3 -</p> <p>Sviluppo del Minimum Viable Product (MVP)</p>	<p>IRL4=Sviluppo e test di un prototipo "preliminare" di MVP (Minimum Viable Product).</p>	<p>Realizzazione di un MVP preliminare. <u>Esiste un prototipo validato e dimostrato in ambiente di laboratorio.</u> Il proponente procede con la realizzazione ed il test (in laboratorio) di una prima versione del prodotto finale integrato. Si dimostra che il MVP rappresenta la soluzione identificata per il problema manifestato e si valida la Value Proposition. Si richiede al proponente una descrizione dettagliata delle attività di sviluppo e test (in laboratorio) del MVP, dell'ambiente di test, della tipologia dei test, del cronogramma delle attività, dei criteri di successo e di Go/No Go, gestione del rischio (<i>de-risking</i> e <i>smart innovation management</i>).</p>
<p>- 4 -</p> <p>Dimostrazione e Test</p>	<p>TRL5/6=Validazione e dimostrazione della tecnologia in ambiente reale/industriale (PILOTA); IRL5/6=Validazione del product-market fit e del modello dei ricavi.</p> <p>TRL7=Dimostrazione del MVP in ambiente OPERATIVO reale; IRL7= Validazione prototipo "stabile" di MVP.</p>	<p>Dall'MVP al Pilota. <u>Esiste un MVP testato (in laboratorio).</u> Completata la fase di sviluppo e test di laboratorio, il MVP viene testato e validato in ambiente simulato, coinvolgendo un campione di utenti reali. Ad esito positivo della validazione in ambiente simulato, il MVP viene dimostrato attraverso un <u>pilota</u> (in ambiente reale o simulato) su scala ridotta. Il proponente dovrà descrivere l'attività di test, validazione e pilota in termini di ambienti di test, tipologia dei test che saranno condotti, metriche adottate e indicatori misurati, criteri di successo, gestione del rischio (<i>de-risking</i> e <i>smart innovation management</i>).</p> <p><u>Contestualmente all'attività di validazione e dimostrazione tecnico-funzionale.</u> Si utilizza il MVP per testare il <i>market fit</i> del prodotto, attraverso il coinvolgimento dei potenziali clienti, utenti e <i>decision maker</i>. Obiettivo di questa fase è la validazione commerciale (<i>Proof-of-Commerce</i>) del prodotto e della sua <i>Unique Value Proposition</i> (UVP). Si procede dunque con la validazione di tutte le assunzioni riportate nel lato destro del Canvas: Value Proposition per ciascun segmento di utenza, relazioni con i clienti, canali di distribuzione del valore, ecc. Si richiede al proponente una descrizione dettagliata delle attività di validazione commerciale, del numero e tipologia degli utenti, clienti e <i>decision maker</i> che saranno coinvolti, del cronogramma delle attività, dei criteri di successo e di Go/No Go, gestione del rischio (<i>de-risking</i> e <i>smart innovation management</i>).</p> <p>Realizzazione di un MVP «stabile». <u>Ad esito positivo del pilota.</u> Si procede con l'affinamento tecnico-funzionale del MVP, come effetto delle informazioni raccolte durante la validazione e dimostrazione del pilota; si dà quindi avvio alla sua dimostrazione su larga scala, in ambiente operativo reale, coinvolgendo un'ampia selezione di utenti finali. Si richiede al proponente una descrizione dettagliata delle attività di affinamento tecnico-funzionale del MVP, nonché delle attività di dimostrazione, del numero e tipologia degli utenti finali che saranno coinvolti, del cronogramma delle attività, dei criteri di successo e di Go/No Go, gestione del rischio (<i>de-risking</i> e <i>smart innovation management</i>).</p>

DESCRIZIONE DELLE ATTIVITÀ

Premesse e contenuti dell'Avviso



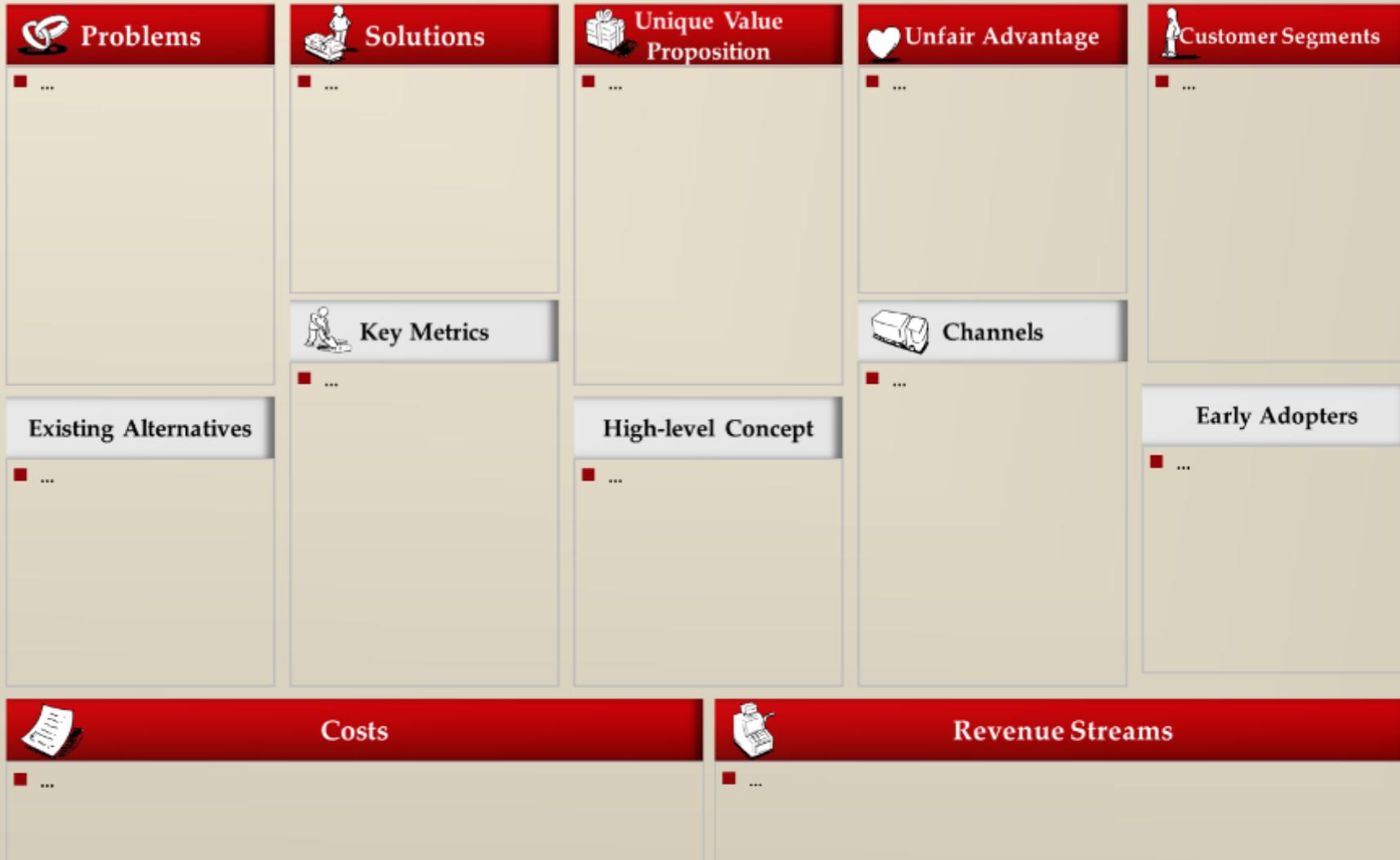
PREMESSE E ARTICOLAZIONE DELL'ALLEGATO 3

- **Obiettivi.** Questo documento si propone di descrivere il modello di business associato alle progettualità che saranno oggetto di agevolazione, attraverso l'utilizzo dello strumento dei Lean Canvas, alimentando e integrando, nella sua stessa natura di *living document*, l'articolazione del progetto descritta in dettaglio nella «Scheda tecnica» (cfr. Allegato 2 al Bando).
- **I Segmenti di Clientela.** Nell'analisi e rappresentazione del business model si proceduta con l'approfondimento dei principali segmenti di clientela, sviluppando Canvas per ciascuno di essi, qualora caratterizzati da distintive peculiarità di problemi, soluzioni, canali, entrate, costi, ecc. Laddove necessario, si dia rappresentazione della prospettiva dell'utente che beneficia, ma non paga per il servizio che utilizza, e per i clienti che, invece, ne sostengono i costi. Nel caso di mercato *multi-sided*, si presentino le differenti prospettive nella rappresentazione dei problemi e delle relative soluzioni.
- **Guida alla lettura del Canvas.** *«Aiuteremo queste persone (customer segments) a risolvere (problem) fornendo loro (solution). Saranno convinti ad unirsi a noi perché (value proposition) e perché già (unfair advantage), essendo venuti a conoscenza di noi attraverso (channels). Addebiteremo loro (revenue) e crediamo che questo coprirà i nostri (costs). Misureremo le nostre prestazioni monitorando (key metrics). Tutto dovrebbe fluire e avere un senso come se fosse una storia in cui tutto è collegato. In caso contrario, il Lean Canvas necessita di più lavoro».*

LEAN CANVAS – I SEGMENTI DI CLIENTELA

	CLIENTI	UTENTI
SINGLE-SIDE	■ ...	■ ...
MULTI-SIDED	■ ...	■ ...

LEAN CANVAS – SINGLE-SIDE/[1 X ANY OTHER-SIDE] PROSPETTIVA CLIENTI/[1 X UTENTI]



LEAN CANVAS – TRACCIA PER LA COMPILAZIONE

Introduzione ai
Canvas

Problems

- Quali problemi risolvi con la tua business idea?
- Quali sono le frustrazioni o le aspirazioni che i tuoi potenziali clienti hanno?

Solutions

- Cosa hai intenzione di fare per risolvere i problemi dei clienti?
- Ogni problema dovrebbe essere indirizzato da una soluzione

Unique Value Proposition

- Una frase che spiega perché ciò che fai è diverso dai concorrenti e perché questa differenza è importante per i clienti. Descrive il modo unico in cui fornirai valore ai tuoi clienti.
- Aiutiamo (chi?) a raggiungere (quale beneficio?) facendo (il modo speciale e unico in cui il nuovo business/nuovo prodotto lo sta facendo)

Unfair Advantage

- Che cosa ti rende speciale e differente dagli altri **ADESSO**
- **NON** è il vantaggio competitivo che ritieni di conseguire una volta terminato il progetto o avviato l'impresa

Customer Segments

- Quali sono i clienti che effettivamente sperimentano i problemi identificati?
- In caso di marketplace o piattaforme multi-sided, sarà necessario creare 2 Canvas, uno per l'offerta, l'altro per la domanda
- Esiste una differenziazione tra clienti e utenti?

Key Metrics

-  Come misurerai le prestazioni della tua azienda (progetto)?
- AARRR: Acquisition, Activation, Retention, Revenue, Referral.
- Quali sono le azioni dei clienti che monitorerai per tener traccia delle prestazioni della tua attività?

Existing Alternatives

- In quale modo risolvono oggi i loro problemi?

High-level Concept

- Come descriveresti brevemente cosa fai quando incontri qualcuno a un evento di networking (oppure in ascensore – elevator pitch)?

Channels

- Come hai intenzione di acquisire i tuoi clienti?

Early Adopters

- Quali sono le categorie di clienti che sperimentano maggiormente i problemi identificati (e per quale ragione)
- Fondamentali nella messa a punto del prodotto!!

Costs

- Quali sono i costi previsti per gestire la tua attività?

Revenue Streams

- Come addebiterai i tuoi clienti per la risoluzione dei loro problemi?

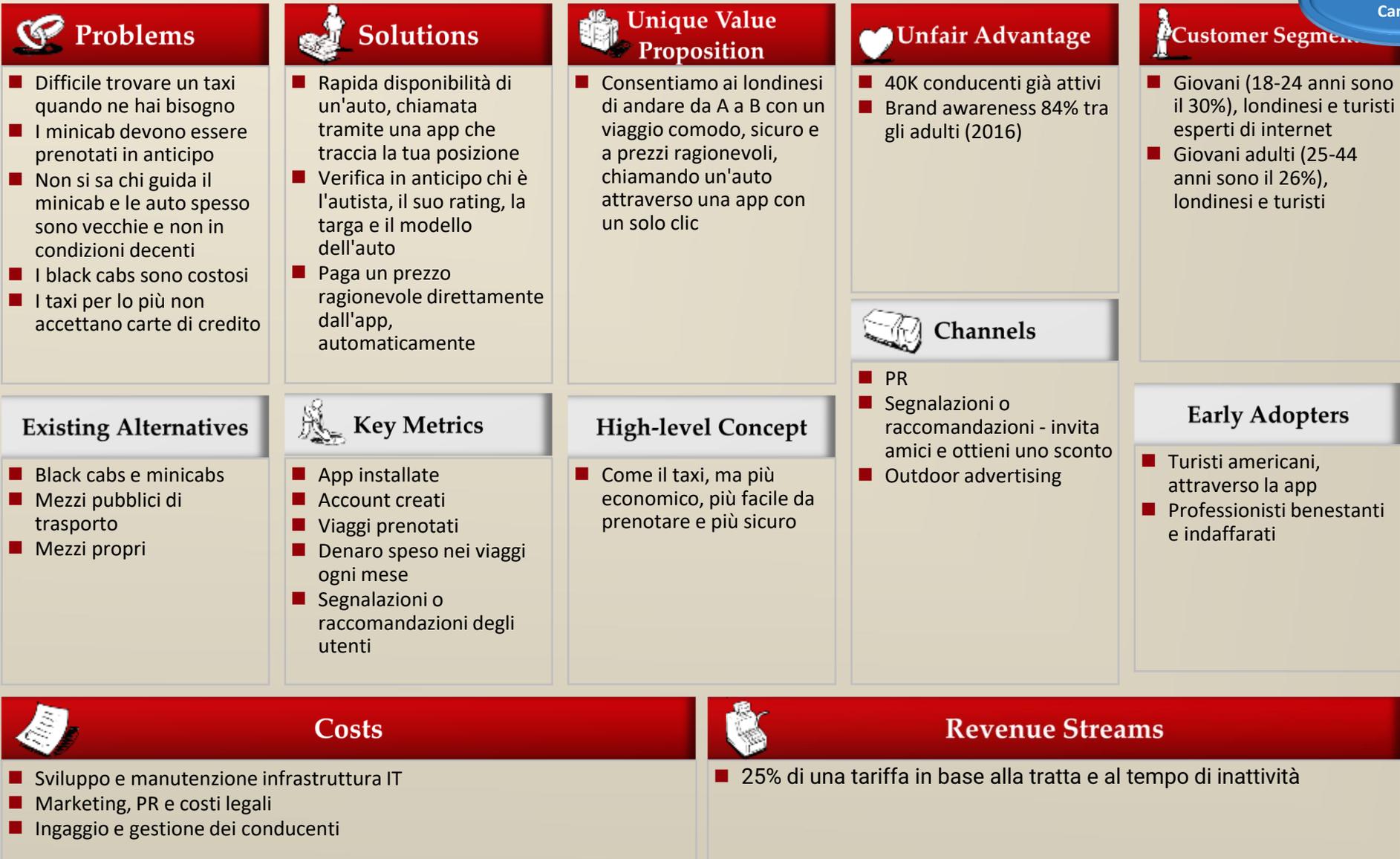
LEAN CANVAS – L'ESEMPIO DI UBER LONDON

- Essendo **Uber un esempio «classico» di marketplace**, il suo compito è quello di far incontrare la domanda (passeggeri) e l'offerta (autisti). Abbiamo quindi due diversi segmenti di clientela, passeggeri e conducenti, e quindi è necessario compilare due diversi Canvas.

	CLIENTI
MULTI-SIDED	<ul style="list-style-type: none"> ■ Passeggeri ■ Conducenti

LEAN CANVAS – L'ESEMPIO DI UBER LONDON

Introduzione ai Canvas



LEAN CANVAS – L'ESEMPIO DI UBER LONDON

- Esaminiamo la storia raccontata dal Lean Canvas per i passeggeri di Uber:
 - *Uber aiuta i giovani esperti di Internet, i giovani adulti londinesi e i turisti (segmenti di clienti) a rendere meno difficile trovare all'istante un taxi, a sentirsi meno preoccupati per la loro sicurezza, infastiditi dalle condizioni dell'auto e a non pagare una tariffa elevata in contanti (problemi) fornendo loro una app che traccia la loro posizione e garantisce un rapido passaggio, mostrando in anticipo il nome del conducente, la valutazione, la targa e il modello dell'auto, consentendogli di pagare un prezzo ragionevole direttamente e automaticamente dall'app (soluzione).*

Saranno convinti a unirsi a noi perché permettiamo ai londinesi di andare da A a B attraverso un viaggio comodo, sicuro e a prezzi ragionevoli, chiamando un'auto mediante l'utilizzo di una app, in 1 solo click (proposta di valore) e perché abbiamo già 40k autisti a Londra e una brand awareness dell'84% tra gli adulti (vantaggio sleale), essendo venuti a conoscenza di Uber tramite PR, segnalazioni/raccomandazioni e annunci esterni (canali).

Addebiteremo loro una tariffa, incassando il 25% della stessa, in base al percorso e al tempo di inattività (entrate) e riteniamo che questo coprirà i costi (costi) di sviluppo dell'infrastruttura IT, marketing, PR, legali e di reclutamento/gestione dei conducenti.

Misureremo le nostre prestazioni monitorando quanti clienti installano la nostra app, quanti creano un account, quanti viaggi prenotano, quante entrate al mese generano e quanti amici invitano a unirsi (metriche chiave).

ULTERIORI REQUISITI PER LA PARTECIPAZIONE

- Allegato 2 – «Scheda Tecnica». Il formulario richiede al proponente di:
 - Esprimere il livello di maturità tecnologica (TRL) degli artefatti che costituiscono la *background knowledge* (**TRL dichiarato**).
 - Prevedere nel piano del progetto attività dedicate alla validazione (ad esempio, attraverso interviste dedicate) dei profili di utente e, per ciascuno di essi, del problema e della relativa soluzione, in riferimento ai principali «Customer segment» indicati nel BMC;
 - Esprimere un **fabbisogno preliminare di competenze manageriali**, da acquisire nel corso del ciclo di vita del progetto e da finalizzate al buon esito delle attività, attraverso l'accesso a «*Virtual Communities*» di esperti, mentor, advisor, investitori, ecc.
 - Rendere esplicito il follow-on (*Exploitation*) dei risultati del progetto, attraverso la messa a punto dei segmenti di natura economica del BMC e la descrizione dei piani di validazione del *market fit*, della *Unique Value Proposition* (UVP) e, più in generale, dell'intera parte destra del BMC.
 - Prevedere la redazione di una **relazione di sintesi**, che riporti i risultati ottenuti con la realizzazione del progetto (**Allegato 13**).

CONDIVISIONE DELLE «REGOLE DEL GIOCO»

- L'articolazione del progetto, descritta in dettaglio nella «Scheda tecnica» (Allegato 2 al Bando), trova ispirazione nella impostazione del Canvas ed ha l'obiettivo di estendere discorsivamente ed approfondire quanto illustrato con questo strumento.
- Il formulario prevede una estensione massima di 47.500 caratteri (non parole), ovvero circa 12 pagine, oltre all'inserimento di tabelle e figure del caso. L'indicazione sui limiti di estensione dei singoli paragrafi è **tentativa e non tassativa**.
- **Processo suggerito:** compilare i Lean Canvas -> completare il formulario -> aggiornare i Lean Canvas
- Il Bando stesso rappresenta una misura sperimentale e, in questo senso, esso dovrebbe essere inteso e utilizzato come strumento elettivo per sollecitare la risposta dell'ecosistema dell'innovazione regionale.
- In quest'ultima accezione, l'obiettivo primario è quello di raccogliere proposte di eccellenza, affiancando proattivamente (ma non sostituendo) i proponenti più meritori nella messa a punto di progettualità efficaci, concrete e di qualità.

<<Segue esame puntuale del formulario>>