



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Marketing e Comunicazione
ordinamento ex D.M. 270/2004

Tesi di Laurea

La comunicazione nelle start up: ruoli e obiettivi di un'efficace strategia di comunicazione

Il caso Innovation Factory, incubatore di AREA Science Park

Relatore

Ch. Prof. Tiziano Vescovi

Laureanda

Arianna De Luca
Matricola 855597

Anno Accademico

2015 / 2016

Ringraziamenti

Desidero ringraziare, innanzitutto, l'Università Cà Foscari, in particolare il dipartimento di Management, e tutti i Professori del corso di laurea magistrale di Marketing e Comunicazione per aver accresciuto la mia formazione, per avermi dato l'opportunità di maturare professionalmente e per avermi sostenuta in ogni momento.

I migliori ringraziamenti vorrei dedicarli al Professore Tiziano Vescovi, relatore della tesi, per i professionali e indispensabili consigli e la cortese disponibilità dimostratami durante la stesura della tesi.

Vorrei, inoltre, ringraziare l'Ente nazionale di ricerca AREA Science Park per la gentile collaborazione offerta durante l'intervista e, in particolar modo, il Dottor Filippo Bianco per la cortese disponibilità dimostratami e i preziosissimi consigli offerti per la stesura della tesi.

Un grazie doveroso a Gabriele e a tutti i miei amici per avermi supportata e aiutata in ogni momento.

Infine, ringrazio i miei genitori per aver sempre creduto in me e avermi supportata e sopportata in tutti questi anni. Dedico, quindi, questa tesi a voi, che siete i pilastri della mia vita, sperando di ripagare tutti i sacrifici fatti per permettermi di arrivare a questo splendido traguardo.

Indice

Introduzione.....	1
1. Start up: dall'idea all'impresa	3
1.1. Il fenomeno delle start up	3
1.1.1. Le start up nella letteratura aziendale	5
1.1.2. Normativa italiana sulle start up	8
1.2. Ruolo degli incubatori certificati di start up	15
1.2.1. L'incubatore certificato nella letteratura aziendale	15
1.2.1 Normativa italiana sull'incubatore certificato	17
1.3 Come vengono finanziate le start up	20
1.3.1 Il ruolo delle banche	22
1.3.2 Il ruolo dei fondi istituzionali e il Crowdfunding.....	23
1.3.3 Il ruolo degli stakeholder: i Venture Capitalist e i Business Angel.....	29
2 Le strategie e i problemi gestionali delle start up	35
2.1 Le strategie di sviluppo delle start up	35
2.1.1 Il Customer Development di Steve Blank.....	37
2.1.2 Il metodo Lean Startup di Eric Ries	45
2.1.3 Il metodo dei 24 passi di Bill Aulet.....	52
2.2 I fattori critici di successo delle start up	60
3 La comunicazione nelle start up.....	64
3.1 Il ruolo della comunicazione e delle relazioni nelle start up	64
3.1.1 La comunicazione interna delle start up	66
3.1.2 Le relazioni esterne con clienti e stakeholder	71
3.2 Tipologie di comunicazione utili alle start up.....	82
3.2.1 La comunicazione low cost nelle start up	86
3.2.2 La comunicazione e il marketing non convenzionale nelle start up	94
3.2.3 Considerazioni finali.....	106
4 Caso Innovation Factory	113
4.1 Centro di ricerca scientifica AREA Science Park.....	113
4.2 Innovation Factory: definizione e ruoli	120
4.3 Il metodo NABC	125
4.4 Il Caso Innovation Factory e la comunicazione negli incubatori di start up.....	128
Conclusioni	135
Appendice.....	140
Intervista Innovation Factory	140
Bibliografia.....	152
Sitografia	153

Introduzione

Nella redazione della tesi sono state analizzate le start up e l'importante ruolo che la comunicazione riveste al loro interno. Si tratta di imprese innovative, di prima creazione e spesso con capitale iniziale minimo, quindi, per crescere e svilupparsi hanno bisogno di sostegno esterno. Nella tesi verranno presentati nello specifico i problemi gestionali che le start up si trovano a dover affrontare nel corso del loro ciclo di vita e come possono risolverli per inserirsi nel mercato target.

Lo scopo della tesi è quello di dimostrare l'efficacia di una attenta e puntuale pianificazione della comunicazione, sia interna che esterna, nel successo delle start up. Una efficace strategia comunicativa, infatti, può essere considerata il fattore scatenante nella trasformazione di una buona idea innovativa in un business solido e di successo.

Si è optato per suddividere la tesi in quattro sezioni, corrispondenti ai quattro capitoli:

1. Start up: dall'idea all'impresa
2. Le strategie e i problemi gestionali delle start up
3. La comunicazione nelle start up
4. Il caso di studio: *Innovation Factory*

Nel primo capitolo verrà analizzato il nuovo ambiente di mercato rappresentato dalle start up, sia dal punto di vista normativo che strategico. Verrà, poi, introdotto il concetto di incubatore di start up e ne verranno descritti gli aspetti accademici e normativi. Si tratta, infatti, di attori fondamentali nel settore delle start up e ne rappresentano un'ottima rampa di lancio. Infine, verrà studiato il ruolo dei finanziatori di start up e i relativi aspetti critici e fondamentali.

Nel secondo capitolo, dopo una breve introduzione relativa alla nascita e allo sviluppo del fenomeno, si proseguirà con l'individuazione dei modelli gestionali-comunicativi e delle strategie da adottare per trasformare un'idea innovativa in un business efficiente ed efficace. Saranno presentate tre teorie sulla strategia delle start up dei più grandi esperti del fenomeno. Nello specifico verrà analizzato il metodo del *Customer Development* di Steve Blank, secondo il quale un'impresa deve concentrarsi sul processo di sviluppo del cliente target e i suoi bisogni. Sarà presentato il "*metodo Lean Start up*", approccio introdotto da Eric Ries, a supporto e guida delle nuove realtà economiche, il cui scopo è ridurre il rischio di fallimento nelle fasi iniziali di incertezza. Infine, verrà affrontato il metodo "*dei 24 passi*" di Bill Aulet. È un metodo che individua 24 consigli

utili affinché una start up venga strutturata in maniera solida e possa raggiungere un business di successo. In ultima analisi saranno analizzati i fattori critici di successo che ogni start up deve affrontare per ottenere un business efficiente ed efficace.

Nel terzo capitolo, l'oggetto dell'analisi sarà la comunicazione, l'elemento comune e fondamentale in tutte le start up. Oltre a migliorare la struttura interna, infatti, si tratta di un elemento strategico che consente alla start up di conquistare la fiducia dei finanziatori e degli altri *stakeholder*. Particolare attenzione verrà data alla "*comunicazione low cost*", tipica delle imprese innovative, che ancora non hanno una *brand awareness* su cui contare e poco capitale a disposizione. Uno degli obiettivi della tesi è capire come una start up, che ha poche risorse finanziarie, riesca a inserirsi efficacemente nel mercato con strumenti di marketing e comunicazione che non abbiano un grosso impatto economico. Nel corso del lavoro verranno introdotti gli strumenti di marketing non convenzionale quali il marketing virale, il marketing esperienziale, il marketing tribale, il *guerrilla marketing* e altri strumenti molto efficaci.

Nel quarto ed ultimo capitolo verrà presentato il caso studio. Grazie alla gentile collaborazione con l'ente di ricerca nazionale *AREA Science Park* di Trieste, è stato possibile approfondire il particolare caso di *Innovation Factory*. Si tratta di una realtà che da spin-off di AREA è diventata start up certificata e, infine, incubatore certificato di start up. Apre il capitolo l'introduzione del mondo di *AREA Science Park*, in particolare, di cosa si tratta, quale è il suo ruolo nel processo di sviluppo delle start up e come le supporta nella loro crescita. Dopo una breve descrizione dell'incubatore certificato di start up *Innovation Factory* verrà dedicato spazio all'importante metodo di comunicazione NACB, *Needs-Approch-Benefit-Competition*. Utilizzato ampiamente per la creazione di discorsi descrittivi e rappresentativi delle start up, illustra le strategie comunicative necessarie per soddisfare i reali bisogni dei consumatori del segmento target. Il caso studio è dedicato a *Innovation Factory* (IF), illustrando quale dei metodi di comunicazione introdotti nel terzo capitolo venga effettivamente utilizzato. Seguendo il metodo di Bill Aulet, con il quale AREA ha lavorato per molti anni, verrà analizzato il percorso di successo seguito da IF per divenire un incubatore certificato di rilevanza internazionale. Lo studio sarà, inoltre, supportato da un'intervista semi strutturata con il personale.

Nella sezione finale dell'elaborato riporto le mie conclusioni, con osservazioni finali riguardanti il fenomeno delle start up innovative e i possibili scenari evolutivi che si potrebbero delineare sia nel mercato locale che in quello globale.

1. Start up: dall'idea all'impresa

1.1. Il fenomeno delle start up

Negli ultimi anni in Italia, in seguito alla crisi economica e al fallimento di numerose imprese di piccole-medie dimensioni, si è affermato, un nuovo modello di impresa: la Start up. Questo termine è stato tradizionalmente utilizzato per indicare il periodo immediatamente successivo all'avvio di un'attività imprenditoriale. Ora, tuttavia, ha perso la sua accezione temporale e definisce in maniera specifica una determinata tipologia di impresa. Il termine Start up indica un'azienda finalizzata alla creazione di prodotti e servizi innovativi, risultati di un'idea creativa e di un *business model* configurato per una rapida crescita, secondo uno schema scalabile e ripetibile. Con il termine start up vengono identificate due realtà distinte. Da un lato si fa riferimento a una nuova attività rivoluzionaria presente in un'azienda già consolidata nel mercato obiettivo. Dall'altro, invece, ci si riferisce a una nuova impresa innovativa, concentrata soprattutto sulla necessità di avviamento dell'impresa nel mercato target. Nella tesi verrà fatto riferimento alle start up di secondo tipo, cioè imprese di nuova costituzione, incentrate su un elevato livello tecnologico e scientifico.

Il concetto di start up ha avuto origine attorno agli anni 90 negli Stati Uniti d'America e si è velocemente diffuso in tutto il mondo. Si è sviluppato per lo più nella zona della California nota come Silicon Valley, dove il grande ed efficiente agglomerato di centri di ricerca, università e laboratori ha consentito il rapido sviluppo di molte realtà innovative. A conferma della bontà dell'affermazione, si pensi alle origini di molte delle imprese più importanti a livello mondiale, nate e sviluppatesi in California. Il fenomeno delle start up trae origine dalla necessità di puntare alla valorizzazione della ricerca, in particolare riguardo a fenomeni innovativi. Le start up hanno spesso origine grazie a due fattori scatenanti: un'idea e la relativa analisi di mercato. Non si può prescindere, innanzitutto, da un'idea creativa e rivoluzionaria, che coincide spesso con il risultato del pensiero di un gruppo di imprenditori, tipicamente giovani, i quali hanno grande voglia di mettersi in gioco. Inoltre, si tratta di un'idea che nasce da una ricerca scientifica e un'attenta analisi di un determinato fenomeno. In genere, se l'idea è giudicata scientificamente valida e rispetta le specifiche di fattibilità, da progetto diventa *spin-off*. Con il termine *spin-off* si definisce, tecnicamente, il passaggio di stato di un fenomeno. Nel caso delle start up lo *spin-off* è il momento della costituzione della società, a sostegno dell'idea innovativa, per poterne garantire lo sviluppo e la relativa creazione di valore.

Una volta consolidato il valore intrinseco dell'idea o della ricerca scientifica, quindi, si passa alla costituzione vera e propria della start up. In un luogo dinamico e flessibile come la Silicon Valley, dunque, le start up possono trovare tutto il sostegno necessario allo sviluppo dell'attività imprenditoriale. Il Governo Americano ha compreso a fondo l'importanza del fenomeno che stava esplodendo e ha deciso di investirci e sostenerlo. Nel gennaio 2011, il presidente americano Barack Obama, ha introdotto l'iniziativa "*Startup America*", al fine di sostenere il fenomeno delle start up e di incoraggiare il settore privato nazionale ad investire maggiormente. Una delle principali manovre del programma ha previsto la costituzione di un fondo di due miliardi di dollari a sostegno della creazione di nuove imprese innovative. Oltre all'abolizione della tassa sui *capital gain* per le piccole aziende, il programma ha introdotto una modifica delle procedure di registrazione dei brevetti, necessari alla costituzione di una start up innovativa.¹

Nel panorama italiano, al contrario, anche a causa della crisi economica e dell'assenza di un sistema a sostegno dell'imprenditoria giovanile, si stava andando incontro a una stagnazione del mercato ed è stato necessario prendere in considerazione misure di contrasto al sempre più alto tasso di default. Uno dei progetti ha previsto di investire tempo, risorse e denaro nel settore delle start up. Molti imprenditori italiani hanno deciso di prendere esempio da alcune note realtà della Silicon Valley, avviando nuove attività imprenditoriali. A differenza di una società S.R.L., ad esempio, la start up ha il vantaggio di godere di maggiori agevolazioni da parte del governo, in quanto si tratta di una forma imprenditoriale alternativa a quelle tradizionali, meno tutelate e più rischiose. Per esempio, alle start up lo Stato italiano offre maggiori possibilità per la realizzazione della propria idea rivoluzionaria, in quanto ritenute più a rischio delle altre tipologie di impresa e tendenzialmente dotate di scarse risorse finanziarie e conoscenze tecniche. Le start up innovative sono fonte di occupazione, rappresentano uno stimolo positivo per l'intero sistema industriale e difendono le innovazioni all'interno di molti settori. Grazie alle start up i giovani imprenditori possono dare vita ai loro sogni e alle loro idee, mettendosi in gioco, usando le loro competenze e quelle dei collaboratori che lavorano al sostegno del progetto.

Il numero di start up avviate e certificate nel 2016 ha raggiunto la soglia delle 6000 unità, con un ritmo di crescita che sta accelerando sempre di più, grazie a un sistema normativo solido e a un maggior interesse nel settore da parte dei finanziatori. Tuttavia, è giusto considerare che oggi il tasso di start up che falliscono, anche prima di essere avviate, è molto elevato, addirittura di più del tasso di successo. Questo andamento sta

¹ <http://www.whitehouse.gov/economy/business/startup-america>

ad indicare che c'è ancora molto da migliorare nel settore, soprattutto a livello di strategie gestionali. Nella tesi affronteremo il tema delle start up, concentrando l'attenzione sull'importanza che la scelta delle giuste tecniche comunicative riveste nell'ottenimento di successo e di elevati livelli di performance.

1.1.1. *Le start up nella letteratura aziendale*

Trattandosi di un fenomeno recente e in continua evoluzione non abbiamo un'unica definizione di start up. Al contrario, nella letteratura troviamo numerosissime nozioni. Possiamo partire prendendo in considerazione la traduzione inglese del termine, che identifica l'avviamento di un'attività in generale. Una prima definizione intende la start up come l'operazione e il periodo durante il quale si avvia un'impresa.² Inizialmente, il termine start up era fortemente connesso alle nuove realtà imprenditoriali del settore informatico e tecnologico. Oggi giorno, invece, sono definite start up tutte le attività nuove e in crescita, appartenenti ad ogni tipo di settore. Con il termine start up, quindi, intendiamo l'avvio di una nuova attività imprenditoriale, qualunque essa sia, con l'obiettivo di condurla al successo. Si tratta, infatti, di progetti imprenditoriali caratterizzati da un'intensa innovazione e piani di crescita molto ben strutturati. Secondo un visione economica, come noi andremo a intenderla, con il termine start up si identifica una nuova impresa nelle forme di un'organizzazione temporanea o una società di capitale in cerca di un *business model* ripetibile e scalabile.³

Secondo Peter Thiel, imprenditore di grande rilievo, cofondatore di PayPal e grande studioso di start up, *“La tecnologia è miracolosa perché ci consente di fare più con meno, portando le nostre capacità fondamentali a un livello più alto”*⁴. Da questa nozione possiamo capire come la tecnologia è un elemento fondamentale e distintivo per le start up di successo. Secondo il fondatore di PayPal non potrebbe esistere un mondo civilizzato come il nostro senza tecnologia. Egli, infatti, sostiene che *“In un mondo di scarse risorse, la globalizzazione senza tecnologia è insostenibile”*⁵ e che *“La nuova tecnologia tende a venire da nuove imprese: le start up”*⁶. Secondo Thiel la tecnologia non è tipica delle grandi imprese già sviluppate nel mercato, quanto piuttosto di aziende

² <http://www.professionisti.it/enciclopedia/voce/1824/Startup>

³ [https://it.wikipedia.org/wiki/Startup_\(economia\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Startup_(economia))

⁴ Peter Thiel, Blake Masters, *“Zero to one: notes on startups, or how to build the future”*, Crown Business, 2014 ebook posizione 68

⁵ Peter Thiel, Blake Masters, *cit.*, ebook posizione 134

⁶ Peter Thiel, Blake Masters, *cit.*, ebook posizione 150

piccole, nuove e flessibili, come le start up⁷. Spesso, risulta difficile sviluppare progetti nuovi quando le organizzazioni sono di grandi dimensioni e poco flessibili. Le start up, invece, possono godere di diversi vantaggi grazie alle piccole dimensioni, che le rendono molto più dinamiche. Rimane chiaro, tuttavia, che senza il sostegno di terze parti le start up non sarebbero in grado di raggiungere il successo. Quindi, operano in base al principio per cui lavorare con altri, per realizzare il proprio progetto, è la via migliore, ma non bisogna dimenticare di restare abbastanza piccole, flessibili e dinamiche da poterlo fare realmente.⁸ Secondo Thiel, quindi, le start up sono quelle nuove organizzazioni flessibili e giovani che utilizzano la tecnologia per creare qualcosa di innovativo.

Nella letteratura troviamo altre nozioni di start up. Importante è quella data da Eric Ries, giovane imprenditore e autore del “Metodo *Lean Startup*”, di cui parleremo approfonditamente nella tesi. Egli definisce la start up come “*Un’istituzione umana studiata per creare nuovi prodotti e servizi in condizioni di estrema incertezza*”.⁹ Da tale definizione si potrebbe pensare che basti avere una buona idea, strutturarla e procedere con l’implementazione. In realtà, il processo è molto più complesso: è necessario individuare un’idea di business vincente, trovare i finanziamenti necessari, valutare il mercato e i rischi connessi ad esso, strutturare un’efficiente piano di comunicazione e molto altro.

La start up viene definita, anche, come un’organizzazione umana con uno scopo o un particolare intento innovativo. Si intende che la start up, oltre ad avere un’idea innovativa vincente, deve anche perseguire uno scopo efficace. Si tratta di trovare un mercato su misura, tra prodotto e cliente, che sia innovativo e che le consenta di avviare un *business model* di successo. Per far ciò, fondamentale è conoscere approfonditamente i clienti e i loro reali bisogni, per poterli relazionare e rapportare con l’innovazione che si vuole proporre.¹⁰ Le start up sono, dunque, prima di tutto organizzazioni umane, che lanciano un nuovo prodotto o una nuova idea, in un contesto sconosciuto. Per questo motivo è fondamentale conoscere bene quali siano gli strumenti che ogni *startupper* ha a sua disposizione per inserirsi in un nuovo mercato, in particolare quelli comunicativi.

Oggi, oltre al settore informatico e high-tech, si stanno delineando nuove realtà imprenditoriali innovative in ogni settore di mercato, come il settore dell’agroalimentare

⁷Peter Thiel, Blake Masters, *cit.*, ebook posizione 150 e ss.

⁸Peter Thiel, Blake Masters, *cit.*, ebook posizione 155

⁹Eric Ries “*The lean startup. How today’s entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful business.*” Crown Business 2011 p. XVII

¹⁰<http://www.iltweet.it/cose-una-startup-cerchiamo-di-fare-chiarezza/>

e dell'abbigliamento. Tuttavia, il settore tecnologico è quello che ancora oggi è ritenuto il più rilevante, in quanto basato su business dinamici e caratterizzati da rapidi tassi di innovazione. Per la precisione, i settori industriali considerati high-tech sono quelli definiti ad alta intensità di investimento in innovazione e ricerca e sviluppo e che, per queste caratteristiche, sono ritenuti i migliori per la creazione di start up. Non è necessario per un'impresa innovativa avere come caratteristiche fondamentali solo la tecnologia e i finanziamenti ad alto rischio. L'aspetto essenziale e distintivo per una start up è, invece, la crescita esponenziale e dinamica sia da un punto di vista economico che dimensionale.¹¹ Inoltre, poiché le start up sono aziende create da zero, vanno in contro al rischio di vedersi negato un finanziamento perché prive di credibilità imprenditoriale.

Se da un lato tutti questi fattori fanno delle start up delle strutture con alto tasso di rischio, dall'altro, garantiscono anche una maggiore prospettiva di guadagno, grazie all'elevata dinamicità e flessibilità tipica della struttura giovane e ancora in fase di definizione. È una caratteristica fondamentale poiché consente loro di attuare strategie di comunicazione non convenzionali ed economiche, di maggior impatto rispetto agli strumenti di comunicazione tradizionale. Per evitare di incorre in errori e superare facilmente i rischi del mercato, i teorici di start up affermano che queste devono sempre fare una accurata analisi di mercato prima di avviare l'attività. Nello specifico, devono identificare gli obiettivi da raggiungere, le caratteristiche del mercato e i reali bisogni dei clienti, monitorare le azioni dei concorrenti, ma anche la strategia da attuare e le risorse necessarie per metterle in pratica. Di solito le start up nascono e vengono avviate in completa autonomia, ma in questo modo rischiano di arenarsi davanti al primo problema gestionale. Conviene, quindi, considerare l'opportunità di affidarsi o farsi affiancare fin da subito da esperti del settore, come commercialisti o imprenditori, per ridurre al minimo il rischio di fallire. Un importante ruolo di sostegno per le start up viene dato, soprattutto, dagli incubatori d'impresa, luogo dove si condividono spazi e servizi e le imprese hanno accesso ad essi e al *networking* comune. Grande sostegno per l'avvio dell'attività viene offerto, anche, dagli acceleratori d'impresa, che supportano l'azienda con *mentorship*, un luogo fisico dove operare e i servizi necessari alla sua crescita. Il primo compito gestionale di una start up è quello di farsi conoscere, far circolare il proprio nome e la propria offerta nel mercato, attraverso un buon piano di comunicazione. Per raggiungere questo obiettivo è fondamentale riuscire a crescere e a scalare il business, con l'obiettivo di acquisire fette di mercato e clienti sempre più

¹¹<https://www.ideastartup.it/>

importanti per la propria economia, tramite l'utilizzo di strategie comunicative *low cost* e non convenzionali.

1.1.2. *Normativa italiana sulle start up*

In Italia, in seguito alla crisi economica degli ultimi anni, il Governo ha deciso di agevolare la crescita sostenibile del mercato e lo sviluppo tecnologico e occupazionale, soprattutto giovanile. Il 19 dicembre 2012 lo Stato ha emanato una normativa a riguardo, la legge n. 221/2012 conversione del Dl 179/2012, noto come "*Decreto crescita 2.0*", introducendo la categoria della start up innovativa. L'articolo 15, comma 2 del Dl 179/2012, definisce la start up innovativa, come "*Società di capitali costituita anche in forma cooperativa, le cui azioni o quote rappresentative del capitale sociale non sono quotate su un mercato regolamentato o su un sistema multilaterale di negoziazione*".¹² Queste società, per essere registrate come start up innovative, devono essere residenti in Italia o in altro Paese membro dell'UE ed avere una sede produttiva o una filiale in Italia. Inoltre, "*devono rispondere a determinati requisiti e avere come oggetto sociale esclusivo o prevalente lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico*".¹³ La normativa prevede diversi "*requisiti essenziali affinché una società con questa forma giuridica possa qualificarsi come start up innovativa*:"

- essere costituita e svolgere attività d'impresa da non più di sessanta mesi;
- essere residente in Italia o in uno degli stati membri dell'UE;
- a partire dal secondo anno di attività il totale del valore della produzione annua non deve essere superiore a 5 milioni di euro;
- non distribuire e non avere distribuito utili;
- avere quale oggetto sociale esclusivo o prevalente lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti innovativi ad alto valore tecnologico;
- non essere stata costituita da una fusione, scissione societaria o a seguito di cessione di azienda o di ramo di azienda."¹⁴

¹² www.startup.registroimprese.it

¹³ www.startup.registroimprese.it

¹⁴ www.startup.registroimprese.it

A sostegno della crescita e dello sviluppo delle start up innovative sono previste diverse agevolazioni, come gli alleggerimenti burocratici e fiscali, una gestione societaria flessibile e piani di incentivazione fiscale. Condizione fondamentale affinché una start up innovativa possa beneficiare di tali vantaggi è che questa venga iscritta nell'apposita sezione speciale del Registro delle Imprese, riservata ad esse. La durata massima del regime di agevolazione è di cinque anni dal momento della costituzione. *“Il Governo italiano ha deciso di introdurre questa nuova normativa e intervenire nel sostegno delle imprese innovative, come le start up, per diversi motivi:*

- favorire la crescita, lo sviluppo tecnologico e l'occupazione, in particolare giovanile;
- contribuire allo sviluppo di una nuova cultura imprenditoriale e di un contesto maggiormente favorevole all'innovazione;
- promuovere maggiore mobilità sociale e attrarre talenti e capitali dall'estero.”¹⁵

Nonostante le start up rischiano di andare incontro a diverse problematiche legate al finanziamento, agli ostacoli di mercato e di concorrenza, possono avere numerosi vantaggi. *“I principali vantaggi riguardano:*

- Costituzione e successive modificazioni mediante modello standard tipizzato con firma digitale: la start up potrà redigere l'atto costitutivo e le sue successive modifiche anche mediante un modello standard tipizzato facendo ricorso alla forma digitale.
- Abbattimento degli oneri per avvio d'impresa: la start up a differenza delle altre aziende sarà esonerata dal pagamento dell'imposta di bollo e dei diritti di segreteria dovuti per qualsiasi adempimento nonché dal pagamento del diritto annuale dovuto alle camere di commercio.
- Disciplina del lavoro tagliata su misura: la start up potrà assumere personale con contratti a tempo determinato per minimo 6 mesi e massimo 36. Dopo questo periodo il collaboratore potrà continuare a lavorare solo con un contratto a tempo indeterminato.

¹⁵ www.startup.registroimprese.it

- I piani di incentivazione in *equity*: la start up potrà remunerare i propri collaboratori con *stock option* e fornitori di servizi esterni con schemi di *work for equity*.
- Introduzione di incentivi fiscali: per investimenti in start up provenienti da persone fisiche e giuridiche per gli anni 2013, 2014, 2015 e 2016.
- Introduzione del *crowdfunding*: permette di raccogliere capitali mediante piattaforme online autorizzate da Consob;
- Accesso semplificato, gratuito e diretto per le start up al Fondo Centrale di Garanzia: fondo governativo che facilita l'accesso al credito attraverso la concessione di garanzie su prestiti bancari. La garanzia copre fino all'80% del credito erogato dalla banca alle start up innovative e agli incubatori certificati.
- Sostegno ad hoc nel processo di internazionalizzazione: da parte dell'agenzia ICE. Il sostegno include l'assistenza in materia normativa, societaria, fiscale, immobiliare, contrattualistica e creditizia, l'ospitalità a titolo gratuito alle principali fiere e manifestazioni internazionali e l'attività volta a favorire l'incontro delle start up innovative con investitori potenziali per le fasi di *early stage capital* e di capitale in espansione.¹⁶

Gli effetti economici che il Decreto Crescita 2.0 ha provocato sono molto positivi. Analizzando la situazione delle start up in Italia, emerge come stiano crescendo di numero in maniera esponenziale. Secondo le ultime statistiche, nel nostro Paese la concentrazione di start up riguarda soprattutto Milano e in particolare la regione Lombardia. Producono per 213 milioni, occupano oltre 2600 persone e sono sempre più al femminile. Infatti, un recente studio afferma che le start up fondate da donne ottengono risultati migliori di quelle con solo uomini al comando per il 63% in più.¹⁷ Il 18 luglio 2016 si è arrivati a quota 6000 start up iscritte alla sezione speciale del Registro delle Imprese, da circa 5500 del marzo 2015. C'è, quindi, in termini percentuali un tasso di crescita annuo pari al 9,27%.¹⁸ Non è aumentato solo il numero di aziende innovative, ma anche il capitale sociale medio per start up; da aprile a inizio luglio è cresciuto con un tasso dell'8,3% per un capitale complessivo di 328,5 milioni di euro. Il dato negativo, invece, riguarda il valore della produzione, che stenta ad aumentare. La

¹⁶ www.startup.registroimprese.it

¹⁷ <http://startupitalia.eu/55524-20160510-fattori-successo-startup-ricerca>

¹⁸ www.auxiliafinance.it

situazione economico-produttiva delle start up è che da ogni euro di produzione si generano solo 15 centesimi di valore aggiunto. Dall'altro lato, però, uno studio dimostra che le start up con volume d'affari superiore al milione di euro, a metà 2016, erano 103, quasi il doppio rispetto all'anno precedente.¹⁹

Nonostante il fenomeno delle start up abbia avuto origine negli Stati Uniti d'America, si è velocemente diffuso in tutto il mondo. Anche in Europa iniziano a diffondersi giovani società innovative, tanto che le più importanti vengono valutate almeno un miliardo di dollari, come Spotify e Blablacar. In Italia la start up che ha ricevuto maggiori finanziamenti, oltre 20 milioni, è DoveConviene.²⁰ Le agevolazioni che il Governo italiano ha deciso di introdurre nella nostra normativa a sostegno delle piccole realtà innovative, permettono di fare del nostro Paese uno tra i maggiori sostenitori di start up. Dal 07 dicembre 2016, inoltre, sono stati previsti nuovi vantaggi per chi investe in start up innovative con l'approvazione della *Legge di Bilancio 2017*: "c'è la possibilità di investire somme più alte e di continuare a usufruire degli incentivi anche quando la start up cresce e diventa PMI innovativa."²¹ Con questa legge lo Stato prova, in una certa misura, a dare una spinta alla crescita delle start up e delle PMI innovative italiane puntando al sostegno finanziario dell'imprenditoria nazionale. Si prevede che dal 2017 aumenteranno le somme da portare in detrazione fino al 30%, molto di più rispetto al 19% attuale, sia per persone fisiche che giuridiche. Inoltre, per i singoli l'ammontare dell'investimento detraibile salirà da 500 mila a un milione di euro. In questo modo il beneficio fiscale potrebbe più che raddoppiare da 95 mila a 300 mila euro l'anno, a condizione però di conservare per almeno tre anni l'investimento.²² L'obiettivo di questa manovra è di portare maggiori fondi e finanziamenti a sostegno delle giovani aziende innovative, i cosiddetti *early stage*, fino a un valore desiderato di un miliardo di euro entro il 2020. Inoltre, il MiSE, *Ministero dello Sviluppo Economico*, stima che l'intero pacchetto di manovre rivolte verso le start up, e le PMI innovative italiane, possa stimolare tra il 2017 e il 2020 investimenti privati per 2,6 miliardi di euro.²³ La Legge di Bilancio 2017 prevede, inoltre, che il credito d'imposta per gli investimenti in ricerca e sviluppo salirà al 50%.²⁴

¹⁹ http://www.economyup.it/startup/4826_startup-tutto-quello-che-vorreste-sapere-e-non-osate-chiedere.htm

²⁰ http://www.economyup.it/startup/4826_startup-tutto-quello-che-vorreste-sapere-e-non-osate-chiedere.htm

²¹ www.pmi.it/wp-content/uploads/2016/11/Bilancio-2017-AC-4127-bis.pdf

²² www.pmi.it/wp-content/uploads/2016/11/Bilancio-2017-AC-4127-bis.pdf

²³ <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2016-11-29/manovra-ecco-novita-imprese-e-famiglie-103300.shtml?uuiid=AD8xCu3B>

²⁴ www.pmi.it/wp-content/uploads/2016/11/Bilancio-2017-AC-4127-bis.pdf

Per quanto riguarda la distribuzione territoriale delle start up in Italia, ai primi posti troviamo la regione Lombardia, seguita da Emilia Romagna e Lazio. Relativamente alle provincie si posiziona al primo posto Milano con 761 start up, Roma con 434 e Torino con 267 realtà innovative.²⁵

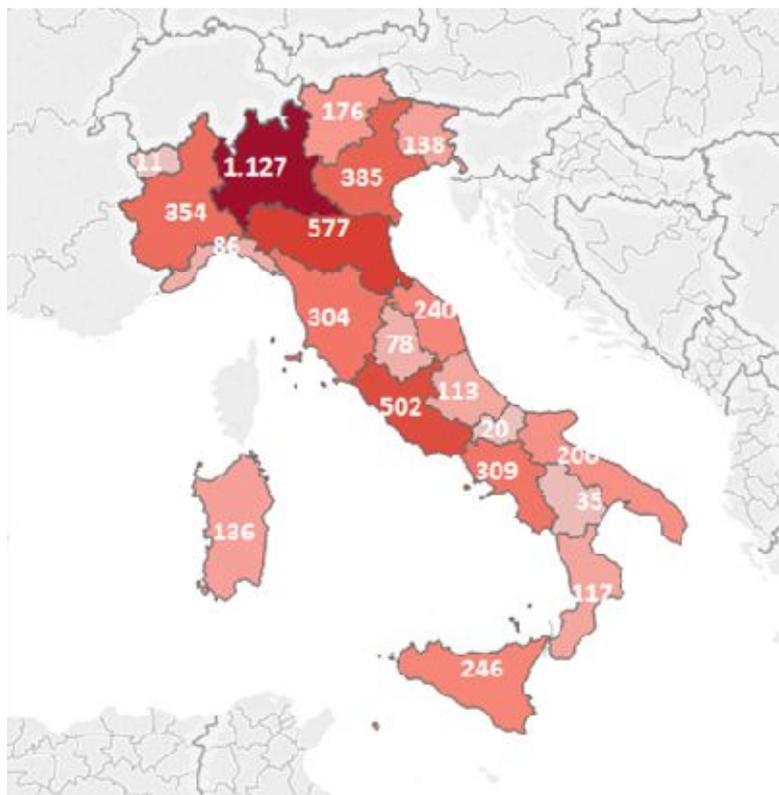


Figura 1 Numero start up innovative in Italia²⁶

A sostegno della tesi, si ritiene rilevante osservare quale sia la situazione economica delle start up nelle regioni Italiane. Le prime posizioni, in termini occupazionali, sono consolidate dalle regioni del nord, tra cui Lombardia, Emilia Romagna, Piemonte. Negli ultimi anni però anche le regioni del centro-sud si stanno muovendo verso il fenomeno delle start up. Infatti, il miglior tasso di crescita regionale del 2016 è stato registrato dalla regione Abruzzo con 152 start up innovative e un aumento del 35,7%.²⁷ Tale fenomeno è derivato dal fatto che si è deciso di puntare molte risorse e sforzi sull'innovazione. Il terremoto che ha sconvolto la regione nell'aprile del 2009, ha costretto le imprese a ricostruirsi da zero, innovarsi e creare realtà innovative.

²⁵ <http://www.edisonpulse.it/news/start-italia-quante-sono-e-dove-si-concentrano>

²⁶ <http://www.aster.it/infografica-startup-innovative>

²⁷ http://corriereinnovazione.corriere.it/cards/lombardia-emilia-romagna-lazio-regioni-maggiori-startup-crescita-sud/impennata-212percento-startup-italia_principale.shtml

Investendo, quindi, sull'innovazione e la ricrescita del Paese è stata evitata la fuga dei giovani talenti locali e, anzi, sono state attratte maggiori attenzioni extra regionali. Per quanto riguarda poi la situazione delle start up nelle altre regioni, osserviamo che la Basilicata sorprende non tanto per il numero di imprese innovative, molto misero, ma per la forte presenza di donne, in quanto il 27,7% dei progetti è diretto dal gentil sesso. In Puglia, invece, troviamo la maggior percentuale di start up guidate da giovani imprenditori, 28,9%, con Sicilia, Basilicata e Trentino Alto Adige che seguono a breve distanza. Per quanto riguarda poi le provincie, osserviamo che Bari è quella con il più alto tasso di giovani *startupper*, 32%. Da non dimenticare poi la provincia di Trento, uno dei centri più in voga per le start up italiane e internazionali. In essa si trova un ambiente ideale per creare una realtà innovativa, dato che l'università locale è molto sensibile al tema e la città è sede di molte iniziative, anche extraterritoriali. Troviamo nella provincia di Trento ben 137 imprese, ma la presenza delle donne è molto più scarsa rispetto al sud. Infine, Modena è un'altra città molto importante per il fenomeno delle start up in Italia, con alto numero di realtà innovative, tanto da essere definita la Silicon Valley italiana.²⁸

Tra le varie indagini economico-statistiche, quella condotta da parte di *Aster* - consorzio pubblico-privato dell'Emilia Romagna per la ricerca e sviluppo e per il trasferimento tecnologico - è utile per individuare quali siano i settori in cui le start up sono maggiormente sviluppate. Sono 5 e riguardano, in ordine per importanza, i servizi (3893 start up), l'industria e l'artigianato (954), il commercio (230), il turismo (39), l'agricoltura e la pesca (15). Da queste indagini, risulta rilevante considerare che la maggior parte delle aziende si stia muovendo verso il sostegno ambientale ed energetico, con 572 start up impegnate nel settore. Inoltre, molte start up stanno assumendo una forte vocazione per il settore pubblico e sociale, per garantire un futuro pulito e sostenibile al Paese, con 356 start up coinvolte.

Possiamo notare, quindi, che il fenomeno delle start up è in grande espansione anche in Italia, tanto che negli ultimi anni si sono create molte associazioni, pagine web e blog dedicati al settore. Tra i diversi strumenti a sostegno delle realtà innovative, è di grande rilevanza economica il documento congiunto creato da 7 associazioni molto importanti nella filiera italiana: *AIFI*, *APSTI*, *Endeavor*, *IBAN*, *Italia Startup*, *PNICube*, *Roma Startup*. In esso sono stati individuati 13 consigli, per agevolare l'introduzione delle start up in Italia e affrontare uno dei più grandi problemi gestionali, la carenza di finanziamenti e risorse di capitali disponibili. Secondo queste associazioni, dopo il "Decreto Crescita 2.0"

²⁸ http://corriereinnovazione.corriere.it/cards/lombardia-emilia-romagna-lazio-regioni-maggiori-startup-crescita-sud/impennata-212percento-startup-italia_principale.shtml

del 2012, bisognerebbe intervenire con una manutenzione evolutiva del sistema in modo da dare maggiore attenzione ai fattori cardini del successo di una start up: talenti, capitali, semplificazioni, *exit*.²⁹ I 13 consigli proposti da queste associazioni sono:

- Un visto per chi investe più di 500 mila euro e ha intenzione di puntare sull'Italia;
- Un visto per i talenti da incubatori e acceleratori per incentivarli ad entrare in reti internazionali;
- *Startup-hub*, il programma che consente agli stranieri di prolungare il proprio soggiorno in Italia per creare una start up innovativa;
- Mitigare il rischio di lasciare gli innovatori in aspettativa e tutelare e conservare il posto di lavoro per i ricercatori che decidono di avviare una start up;
- *Stock option* più vantaggiose;
- Detrazione irpef al 40, per ora con la nuova riforma si è arrivati al 30%;
- Defiscalizzazione dei *capital gain* in modo da passare dal 75% di capitali raccolti al 51% di attivi investiti, poter puntare su imprese giovani e prevedere la detassazione delle plusvalenze delle *exit*.
- Incrementare gli incentivi minimi a disposizione delle start up innovative.
- Un registro per start up ad alta crescita;
- Vigilanza più snella per alcuni operatori che investono in start up, in modo da alleggerire i vincoli che gravano su incubatori e acceleratori;
- Riforma a sostegno e tutela degli incubatori certificati;
- Più spazi agli incubatori;
- Defiscalizzazioni per le *exit*.³⁰

Un altro importante strumento di sostegno delle start up in Italia è il progetto *Startup People*, pensato per dare agli *startupper* italiani la possibilità di far conoscere la propria impresa, condividere le proprie esperienze e permettere una analisi delle strutture e delle relazioni sociali.

In conclusione, si può affermare che il 2016 è stato un anno positivo per l'ecosistema delle nuove imprese innovative italiane. Dall'ultima edizione dell'analisi *dell'Osservatorio Startup Hi-tech* promosso dalla *School of Management del Politecnico di Milano*, in

²⁹ <http://startupitalia.eu/66186-20161128-13-cose-da-fare-subito-per-far-crescere-lecosistema-delle-startup-7-associazioni-un-documento>

³⁰ <http://startupitalia.eu/66186-20161128-13-cose-da-fare-subito-per-far-crescere-lecosistema-delle-startup-7-associazioni-un-documento>

collaborazione con *Italia Startup*, emergono dei dati molto chiari sulla situazione attuale.

³¹ In particolare, per quanto riguarda gli investimenti in capitale *equity* si osserva che nel 2016 sono saliti a 182 milioni di euro, con un +24% rispetto al 2015. Considerando anche i finanziamenti sottoscritti da soggetti internazionali (35 milioni) in totale arriviamo a una raccolta complessiva di 217 milioni. La quota degli investimenti istituzionali sono aumentati del 33% arrivando a un tetto massimo di 100 milioni di euro. Nonostante possano sembrare dati positivi, gli esperti del Politecnico, affermano che l'Italia è ancora lontana dai volumi di *venture capital* tipici dei Paesi in forte sviluppo. Inoltre, il potenziale ancora inespresso dei fondi con disponibilità di investimento nel breve e medio periodo potrebbe costituire un'ottima opportunità di sostegno e sviluppo dei comparti hi-tech. Possiamo concludere queste analisi con l'osservazione fatta da Antonio Ghezzi, direttore dell'Osservatorio Startup Hi-tech, il quale afferma che: *"Si può parlare di una serie di segnali positivi tangibili che se sfruttati sinergicamente e amalgamati per mezzo di corretti interventi su tutti i livelli potranno rappresentare un ulteriore passo in avanti per l'universo delle start up italiane, inteso come sistema sempre più aperto all'internazionalizzazione e alla commistione con il mondo delle aziende consolidate"*.³² Con questa affermazione, si intende che il fenomeno delle start up è in crescita, ma con una corretta gestione, sia operativa che normativa, del sistema i risultati negli anni futuri potrebbero crescere ancora. Infatti, i maggiori esperti ritengono e sperano che il sistema delle start up si possa aprire all'internazionalizzazione e all'unione con il mondo delle grandi imprese consolidate.

1.2. Ruolo degli incubatori certificati di start up

1.2.1. L'incubatore certificato nella letteratura aziendale

Coloro che contribuiscono allo sviluppo e all'incoraggiamento di nuove proposte imprenditoriali sono gli incubatori e gli acceleratori di start up. In questo capitolo verranno analizzati gli effetti delle relazioni della start up con l'incubatore, le funzioni da quest'ultimo svolte e la normativa italiana che le disciplina.

È ormai opinione consolidata che la relazione delle start up con un incubatore abbia un effetto positivo sulla performance di mercato dell'impresa. L'incubatore aziendale è

³¹ <http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2016-11-28/startup-italia-217-milioni-raccolti-fatturato-sfiora-250-milioni-105450.shtml?uuid=ADQrwE3B>

³² <http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2016-11-28/startup-italia-217-milioni-raccolti-fatturato-sfiora-250-milioni-105450.shtml?uuid=ADQrwE3B>

definito come *“Un programma progettato per accelerare lo sviluppo di imprese attraverso una serie di risorse di sostegno alle imprese e servizi, sviluppate e orchestrate dall’incubator management e offerte sia tramite l’incubatore che attraverso la sua rete di contatti”*.³³ L’incubatore certificato di start up è, quindi, una società di capitali in possesso di requisiti necessari, come i requisiti di struttura, di tecnologie avanzate, di competenze professionali e di rapporti di collaborazione scientifica con il mondo. Il suo compito è quello di offrire strutture e servizi adeguati necessari a incentivare la nascita e sostenere lo sviluppo delle start up innovative.³⁴ Per questo motivo l’incubatore può essere inteso come uno speciale tutor delle start up innovative che le aiuta ad entrare nel nuovo mercato e a svilupparsi con successo.

Esistono diverse strutture e tipologie di incubatori a seconda del tipo di servizio che forniscono, del modo in cui sostengono le imprese, ma soprattutto a seconda della loro struttura organizzativa e del tipo di clienti che servono. Una caratteristica importante che differisce gli incubatori dagli altri centri di ricerca e di tecnologia avanzata è che i primi sono totalmente dedicati all’aiuto e al sostegno di aziende all’inizio della loro attività. *“I servizi più comuni offerti dagli incubatori alle start up sono relativi all’aiuto per la business basic, che comprende tutte le strategie di business che l’impresa vuole attuare per avviare l’attività; di networking e tutti i contatti utili all’inserimento nel mercato nuovo; di assistenza di marketing e di comunicazione con clienti e stakeholder; di accesso ad internet ad alta velocità e molto altro.”*³⁵ Gli incubatori svolgono le seguenti “funzioni:

- Valutano l’idea imprenditoriale;
- Definiscono il progetto dell’attività di impresa e formulano il *business plan*;
- Quantificano le risorse necessarie e permettono l’accesso alle risorse finanziarie;
- Consentono l’accesso alle risorse fisiche come gli spazi o infrastrutture, materiali tecnici di lavoro e tecnologie;
- Consentono l’accesso ai network, investendo sulla comunicazione e le relazioni dirette delle start up con i pubblici influenti;
- Svolgono l’attività di consulenza amministrativa, finanziaria e di marketing.”³⁶

³³ https://it.wikipedia.org/wiki/Incubatore_aziendale

³⁴ <http://www.diritto24.ilsole24ore.com/art/avvocatoAffari/mercatImpresa/2014-09-02/gli-incubatori-certificati-come-strumento-favorire-nascita-e-crescita-imprese-innovative-145742.php>

³⁵ www.startup.registroimprese.it

³⁶ www.startup.registroimprese.it

Il processo di incubazione che le start up devono sostenere può essere diviso in diverse fasi caratterizzate da distinti e specifici servizi offerti alle imprese stesse. Prima di iniziare la fase di incubazione, però, gli incubatori devono valutare la *business idea* della start up e verificarne l'effettiva fattibilità e che abbia pianificato le attività in un percorso sostenibile. Questo fattore di selezione alla base, però, non permette di confrontare facilmente le percentuali di successo di imprese incubate rispetto alle statistiche generali. Recenti indagini affermano che le start up incubate possono vedere aumentare la loro probabilità di successo di circa l'87% in più.³⁷ Dopo la prima fase di selezione delle start up migliori, si procede con la fase di fornitura dei servizi di sostegno logistico o di formazione o di consulenza. La quantità di tempo che la start up trascorre presso l'incubatore può variare in base a moltissimi aspetti, tra cui il tipo di attività e le conoscenze specifiche dell'imprenditore. Quindi, dopo una severa selezione all'ingresso, le start up si affidano agli incubatori per lavorare sul prodotto, sulla strategia e sul modello di business. I dati del 2015 dimostrano, tuttavia, come gli incubatori in Italia non riscuotessero grande successo, ammontando a solo 100. Il numero di start up create era 4248, irrisorio rispetto, ad esempio, alla Gran Bretagna, dove gli incubatori certificati erano appena 59, ma sfornavano circa una nuova impresa al minuto arrivando a 581 mila start up.³⁸ Oggi, invece, il numero di start up in Italia è aumentato a più di 6000 e gli incubatori certificati sono appena 36.³⁹ Quest'ultimo dato indica quanto il ritmo di creazione di start up sia aumentato nel 2016, in maniera rilevante.

1.2.1 *Normativa italiana sull'incubatore certificato*

Negli ultimi anni la disciplina delle start up si è arricchita molto grazie alla Legge 221/2012 convertito in decreto Dl 179/2012, noto come "Decreto Crescita 2.0". La normativa introduce una definizione di incubatore certificato di start up innovative all'art. 25 e relativi requisiti minimi necessari alla registrazione. Viene definito come *"Una società di capitali costituita anche in forma cooperativa, di diritto italiano ovvero una Societas Europea, residente in Italia ai sensi dell'articolo 73 del D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917, che offre servizi per sostenere la nascita e lo sviluppo di start up innovative"*.⁴⁰ Secondo il decreto legislativo *"i requisiti necessari ad essere iscritti come incubatore certificato sono:*

³⁷ https://it.wikipedia.org/wiki/Incubatore_aziendale

³⁸ <http://www.vita.it/it/article/2015/09/17/incubatori-di-startup-i-conti-non-tornano/136565/>

³⁹ www.registroimprese.it

⁴⁰ www.startup.registroimprese.it

- Disporre di strutture anche immobiliari adeguate ad accogliere start up innovative, quali spazi riservati per poter installare attrezzature di prova, test, verifica o ricerca;
- Disporre di attrezzature adeguate all'attività delle start up innovative, quali sistemi di accesso in banda ultralarga alla rete internet, sale riunioni, macchinari per test, prove o prototipi;
- Essere amministrati o diretti da persone di riconosciuta competenza in materia di impresa e innovazione e avere a disposizione una struttura tecnica e di consulenza manageriale permanente;
- Avere regolari rapporti di collaborazione con università, centri di ricerca, istituzioni pubbliche e partner finanziari che svolgono attività e progetti collegati a start up innovative;
- Avere adeguata e comprovata esperienza nell'attività di sostegno a start up innovative, tra le quali importante è la conoscenza delle tecniche comunicative più adeguate."⁴¹

I primi due requisiti puntano a garantire una base strutturale effettiva che sia in grado di accogliere fisicamente le imprese embrionali e garantire loro un adeguato sviluppo. Gli altri requisiti, invece, si concentrano sulle competenze proprie dei gestori. Inoltre, il decreto richiede che venga dimostrata l'esistenza di un network di contatti con potenziali *stakeholder*. Questo requisito è fondamentale per la costruzione di una situazione favorevole alla creazione di una start up innovativa.⁴² Così come avviene per le start up certificate anche gli incubatori certificati devono essere iscritti nell'apposita sezione speciale del registro delle imprese per poter beneficiare della relativa disciplina di sostegno. *“L'incubatore che vuole ottenere la registrazione, deve autocertificare il possesso dei requisiti previsti mediante dichiarazione sottoscritta dal rappresentante legale al momento della registrazione.”*⁴³ Questo decreto ministeriale ha introdotto, inoltre, una serie di valori minimi necessari per l'iscrizione, che l'incubatore deve calcolare sulla base di una scala di punteggi rappresentati in forma tabellare e consultabili sui siti ministeriali. Un altro aspetto fondamentale è che le informazioni comunicate dagli incubatori devono essere aggiornate ogni semestre e l'adempimento agli obblighi

⁴¹ <http://www.startup.registroimprese.it>

⁴² <http://www.altalex.com/documents/news/2016/03/16/incubatori-certificati>

⁴³ www.startup.registroimprese.it

previsti per legge deve essere costante. La disciplina speciale applicabile agli incubatori certificati consiste in alcune deroghe di diritto societario e in alcune facilitazioni dal punto di vista fiscale. *“Le agevolazioni previste dal decreto legislativo sono:*

- Esonero dal versamento dei diritti di bollo e di segreteria dovuti agli adempimenti per l’iscrizione al registro delle imprese, nonché del pagamento del diritto annuale dovuto in favore delle Camere di Commercio. Questa esenzione dura non oltre il quarto anno di iscrizione;
- Possibilità per gli incubatori costituiti in forma di società a responsabilità limitata di emettere strumenti finanziari partecipativi a fronte dell’apporto di opere e di servizi non imputabili a capitale;
- Remunerazione attraverso strumenti di partecipazione al capitale: viene introdotto un regime fiscale e contributivo di favore per i piani di incentivazione. L’incubatore può remunerare i propri collaboratori con strumenti di partecipazione al capitale, come *stock option*, e i fornitori di servizi esterni attraverso schemi *work for equity*. Il reddito derivante dall’attribuzione di questi strumenti finanziari o diritti non concorrerà alla formazione della base imponibile, sia ai fini fiscali che contributivi. In questo modo viene facilitata la partecipazione diretta al rischio di impresa. Azioni, quote o strumenti finanziari emessi per l’apporto di opere e servizi resi in favore dell’incubatore non concorrono alla formazione del reddito complessivo del soggetto che effettua l’apporto.
- Credito d’imposta per l’assunzione di personale altamente qualificato: è stato definito un accesso prioritario alle agevolazioni per le assunzioni di personale altamente qualificato nelle start up innovative e negli incubatori certificati. Con la nuova Legge di Bilancio 2017, inoltre, c’è stato un aumento dell’imposta per ricerca e sviluppo dal 25% al 50% e un massimale annuo di spesa da 5 a 20 milioni. Dalle nuove disposizioni si avrà un incremento della detrazione fiscale dal 19% al 30% per investimenti fino a un milione in start up.⁴⁴

⁴⁴<http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2016-12-07/la-manovra-27-miliardi-e-legge-via-libera-industria-40-e-ape-stop-all-aumento-dell-iva-2017-225956.shtml?uuid=ADsMtN9B>

- Accesso semplificato, gratuito e diretto per le start up al Fondo di Garanzia per le piccole e medie imprese.”⁴⁵

Si tratta sostanzialmente delle stesse agevolazioni previste per le start up ma con la differenza fondamentale che per gli incubatori certificati queste non sono limitate nel tempo. È, infatti, espressamente previsto che tali agevolazioni siano riconosciute fino a quando persiste il possesso dei requisiti di legge previsti per la certificazione. Secondo la Camera di Commercio d'Italia la situazione numerica degli incubatori presenti sul territorio è la seguente:

Riepilogo sulle società iscritte alla sezione degli incubatori certificati

Regione	Numero società
EMILIA-ROMAGNA	3
FRIULI-VENEZIA GIULIA	4
LAZIO	4
LOMBARDIA	13
MARCHE	2
PIEMONTE	3
SARDEGNA	1
TOSCANA	2
TRENTINO-ALTO ADIGE	1
VENETO	3
ITALIA	36

Figura 2 Numero incubatori certificati in Italia⁴⁶

Dopo aver considerato la normativa italiana a proposito degli incubatori d'impresa, si può affermare che, in termini generali, questi possono essere definiti come strutture che supportano e sostengono le start up nel processo di sviluppo e accelerazione dell'acquisizione di una stabilità nel mercato. Attraverso l'utilizzo di infrastrutture tecnologicamente avanzate, l'erogazione di servizi specifici a sostegno del business e la costituzione di un efficiente ed efficace piano di comunicazione, gli incubatori offrono opportunità di crescita professionale per i neo imprenditori.

1.3 Come vengono finanziate le start up

Tutte le idee innovative, che sono il motore fondamentale delle start up di successo, senza finanziamenti cospicui sono destinate al fallimento. Un'attività di business come una start up, se ha successo e funziona bene, è in grado di produrre molti capitali e

⁴⁵ www.startup.registroimprese.it

⁴⁶ <http://startup.registroimprese.it/report/incubatori.pdf> (aggiornamento 12 dicembre 2016)

restituire moltiplicati tutti i fondi che ha chiesto in prestito.⁴⁷ Il problema principale per le start up, basandosi su idee, progetti, esperimenti e non veri e propri fatti, prodotti materiali, è rappresentato dalla difficoltà nell'ottenere i fondi necessari per avviare l'attività. Infatti, i finanziatori sono costretti in molti casi a fare una scommessa ad alto rischio. Non sempre è facile capire dal principio quando un'idea innovativa possa essere, effettivamente, una grande occasione di successo. È per questo motivo che la comunicazione assume un ruolo rilevante nel successo delle start up, poiché le aiuta a farsi conoscere sul mercato e a convincere i finanziatori ad investire nell'impresa. Molto spesso le società tecnologiche seguono una traiettoria particolare rispetto alle altre, in quanto tendono a perdere denaro nei primi anni. La produzione di qualcosa di innovativo e di valore, infatti, richiede molti sforzi in tempo e denaro e, di conseguenza, i ricavi sono destinati, almeno in principio, a coprire i costi di avviamento dell'attività, ritardando i ricavi. La maggior parte del valore di una società tecnologica arriva, di solito, in un periodo tra i 10 e 15 anni.

Affinchè una start up abbia un valore e lo mantenga, naturalmente, deve crescere e sopravvivere. Molti imprenditori, tuttavia, si concentrano solo sulla crescita di breve termine, poiché può essere misurata e in qualche misura prevista, mentre la capacità di durare nel tempo no. Così facendo, però, gli *startupper* non considerano la possibilità che l'idea abbia una vita utile molto breve, magari poco al di sopra del periodo di avviamento. È necessario, quindi, prepararsi in modo critico e progettare le caratteristiche qualitative del proprio business, considerando anche le opportunità e le minacce di una soluzione a lungo termine. Soluzioni efficaci per gli *startupper* che vogliono avere dei risultati positivi già nel breve termine sono rappresentati da:

- una tecnologia di cui sono proprietari, qualcosa di innovativo che nessun'altro conosce;
- dalla capacità di creare effetti di rete, cioè rendere un prodotto sempre più utile mano a mano che gli utilizzatori aumentano;
- la capacità e il desiderio di perfezionare il prodotto;
- dal puntare a economie di scala, in modo tale da ridurre i costi fissi legati alla creazione di un prodotto nuovo;

⁴⁷ <http://www.startupvincente.com/5-modi-per-finanziare-una-startup/>

- avere l'obiettivo, infine, di costruire un *brand* solido, come strumento potente per ottenere un monopolio, attraverso una buona strategia di comunicazione e di *brand identity*.⁴⁸

Uno dei modi con cui le start up mirano ad ottenere i fondi necessari per avviare la loro impresa è l'apporto di capitale da parte dai soci fondatori. Gli *startupper*, che insieme hanno un'idea innovativa, investono il proprio capitale nell'attività. Nella maggior parte dei casi il capitale proprio investito inizialmente non è cospicuo e non sempre è sufficiente a finanziare l'intera attività. Un'altra risorsa fondamentale apportata dai soci fondatori è il tempo che questi dedicano all'attività, oltre tutte le conoscenze e il know-how. Può sembrare una componente irrisoria ma senza grande dedizione, impegno e perseveranza, molte start up non sarebbero mai nate.

Le start up, oltre ad essere finanziate da capitale proprio, necessitano anche capitale di terzi, cioè il finanziamento erogato da terze persone, fisiche o giuridiche. Quando gli *startupper* hanno un'idea di business vincente spesso incorrono nell'errore di pensare che, comunque, i soldi per concretizzarla e trasformarla saranno disponibili. In realtà, invece, quello di finanziare il progetto è il primo e forse il più grande problema che si deve affrontare quando si decide di avviare una start up. Questo stesso problema si può presentare anche in una fase successiva, quando la start up già avviata decide di ampliare la propria produzione ed è costretta a richiedere nuovi fondi, anche da più di un finanziatore. Quindi, anche se si possiede una buona idea, tutte le competenze tecniche e il personale necessario alla produzione del nuovo prodotto, senza una base solida di finanziamenti l'iniziativa non potrà mai diventare realtà. Si evince, quindi, l'importanza rivestita da una buona comunicazione e una solida relazione con i finanziatori, poiché consente alle start up di ottenere le risorse finanziarie necessarie all'avvio e allo sviluppo dell'attività imprenditoriale. Altra figura molto importante per una start up come fonte di finanziamento è quella di partner industriale, il quale fornisce denaro necessario a far partire l'attività. Inoltre, offre due grandi risorse agli *startupper*: la competenza personale e la conoscenza tecnica del mercato, e soprattutto tutta una serie di network di contatti utili sia di *stakeholder* che di clienti.

1.3.1 Il ruolo delle banche

Esistono molti canali di finanziamento che le start up possono utilizzare per ottenere le risorse economiche necessarie all'avvio e allo sviluppo dell'attività imprenditoriale. La

⁴⁸ Peter Thiel, Blake Masters, *cit.*, posizione ebook 641 e ss.

prima modalità, più diffusa e considerata come metodo classico di finanziamento, è quella di ricorrere ai prestiti bancari, ma non sempre risulta essere la via più facile da percorrere. Infatti, essendo un investimento ad alto rischio, in quanto non è possibile ex ante fare una previsione certa e sicura sul successo della start up, gli istituti bancari non concedono facilmente finanziamenti. Spesso chiedono in cambio delle garanzie personali o reali, per esempio gli immobili di proprietà dello *startupper*. Poiché il fenomeno delle start up, negli ultimi anni, si è sviluppato molto anche in Italia, viene considerato di grande rilevanza nel settore finanziario. Molti istituti bancari, infatti, hanno deciso di rivedere alcuni modelli di finanziamento finalizzati al sostegno delle imprese innovative. Hanno previsto, cioè, degli appositi finanziamenti studiati ad hoc per le start up, consci del fatto che, senza un aiuto esterno, molte imprese italiane sarebbero costrette al fallimento e l'economia nazionale, in generale ne risentirebbe drasticamente. Questi nuovi metodi possono portare notevoli vantaggi rispetto ai comuni finanziamenti, sia per quanto riguarda i tassi di interesse che per la durata complessiva. Non sono, infatti, finalizzati a uno specifico obiettivo, e ciò consente alle start up di poter utilizzare la risorsa nel modo che ritiene più adeguato, senza dover rendere conto delle attività.

Alle banche non interessa, quindi, per cosa viene prestato il denaro, ma solo che il finanziamento erogato sia restituito nei tempi e nei modi previsti dal contratto. È fondamentale, perciò, che gli *startupper* instaurino un dialogo diretto con i finanziatori per convincerli a concedere loro il capitale necessario. Il fattore negativo è che la concessione fatta dalle banche prevede tassi di interesse più elevati del normale, in quanto il rischio connesso è fonte di innalzamento degli oneri. Inoltre, la banca spesso chiede garanzie reali o personali per concedere il finanziamento, e ciò può essere un ostacolo difficile da superare. Quindi, per quanto potrebbe sembrare la via più classica e facile da percorrere per ottenere fondi per la propria impresa, ricorrere a prestiti bancari potrebbe essere troppo dispendioso e poco efficiente per alcune start up.

1.3.2 *Il ruolo dei fondi istituzionali e il Crowdfunding*

Per avere, invece, una situazione economicamente più conveniente, cioè finanziamenti a costo zero o almeno a tassi di interesse più contenuti rispetto a quelli bancari, le start up possono ricorrere alla cosiddetta *finanza agevolata*. Intendiamo in questo caso tutte le attività di sostegno finanziario e iniziative finanziarie previste da enti pubblici come l'Unione Europea o lo Stato, le Regioni e i Comuni, i quali provvedono all'erogazione di contributi a tasso agevolato a tutte le imprese che hanno determinate caratteristiche. Le

migliori start up sono individuate da bandi relativi a determinati contributi e possono riguardare aspetti diversi, come ad esempio età, sesso dello *startupper*, tipologia dell'attività, territorio e altri. L'Unione Europea fornisce finanziamenti alle piccole imprese in modi diversi, ad esempio con sovvenzioni, prestiti e garanzie. Importante ricordare, tra le agevolazioni finanziarie previste dall'Unione Europea, il progetto *Horizon 2020*. È il programma Quadro europeo per la ricerca e l'innovazione, strumento finanziario europeo volto a difendere o garantire la competitività globale dell'Europa.⁴⁹ Prevede un budget di 80 miliardi di euro per riuscire a stimolare la creazione di una nuova crescita economica e di nuovi posti di lavoro in Europa. *Horizon 2020* è stato creato per attuare la strategia di crescita dell'Unione Europea dei prossimi anni, fino al 2020, affinché si crei un'economia intelligente, sostenibile e inclusiva. Con tali operazioni ci si aspetta di raggiungere alti livelli di occupazione, di produttività e di coesione sociale. Secondo quanto previsto dal progetto, l'Europa dovrà investire in cinque fondamentali ambiti: occupazione, innovazione, istruzione, inclusione sociale, clima/energia. *Horizon 2020* è, infatti, un unico programma in cui si trovano tutte le attuali linee di finanziamento nel campo della ricerca e dell'innovazione. Con tale progetto l'Europa vuole: garantire il primato nel settore scientifico a livello mondiale attraverso un budget di 24.596 miliardi di euro; sostenere la ricerca e l'innovazione dell'industria europea, soprattutto, attenzione verso le tecnologie abilitanti, con un budget di 17.928 miliardi di euro; affrontare le sfide nei settori di salute e cambiamento demografico e benessere, della sicurezza alimentare, dell'energia pulita e sicura, dei trasporti intelligenti, il tutto con un budget di 31.748 miliardi di euro. Con queste iniziative l'Unione Europea cerca di agevolare la situazione tra il settore pubblico e quello privato per farle lavorare insieme e raggiungere un obiettivo comune.⁵⁰

In Italia, con il decreto Dl 179/2012, noto come "Decreto Crescita 2.0", lo stato mette a disposizione delle start up innovative un sistema di agevolazioni sugli investimenti. I privati, infatti, ad oggi possono detrarre il 30% degli investimenti svolti fino a un massimo di 500 mila euro.⁵¹ Se l'importo della detrazione supera quello d'imposta lorda, l'eccedenza può essere portata in detrazione dalle imposte sui redditi dei periodi successivi e non oltre il terzo. Inoltre, le agevolazioni previste per ciascuna start up innovativa spettano fino ad un valore complessivo dei conferimenti non maggiore a 15 milioni. Nell'articolo 29 del decreto legge 179/2012 sono descritti tutti i benefici fiscali

⁴⁹ http://www.finanziamentidiretti.eu/?page_id=1936

⁵⁰ http://www.finanziamentidiretti.eu/?page_id=1936

⁵¹ <http://www.pmi.it/impresa/contabilita-e-fisco/news/114753/startup-innovative-via-incentivi-fiscali-2016.html>

applicabili alle start up innovative.⁵² Per le imprese innovative, fino al 2016, era prevista una detrazione per persone fisiche al 19%, mentre per quelle giuridiche al 20%. Oggi, invece, in seguito alla nuova Legge di Bilancio 2017, la percentuale da portare in detrazione è aumentata al 30%. Gli incentivi valgono sia in caso di investimenti diretti in start up, sia in caso di investimenti indiretti, tramite altre società che investono parallelamente in start up. Inoltre, il beneficio fiscale risulta maggiore se l'investimento riguarda le start up a vocazione sociale o che sviluppano prodotti e servizi innovativi, ad alto valore tecnologico in ambito energetico. Questa manovra è stata attuata nell'ottica di migliorare la situazione ambientale e promuoversi come paese attento all'eco sostenibilità dell'ambiente.

Nell'articolo 30, invece, si prevede l'accesso semplificato, gratuito e diretto per le start up al Fondo di Garanzia per le piccole e medie imprese. È *“un fondo governativo che facilita l'accesso al credito attraverso la concessione di garanzie sui prestiti bancari.”*⁵³ Tale garanzia copre l'80% del credito erogato dalla banca alla start up fino a un massimo di 2,5 milioni di euro. Anche gli incubatori certificati possono beneficiare dello stesso regime speciale. Nell'articolo 26, tra le misure a sostegno verso le start up lo stato ha previsto la possibilità che, *“in caso di perdite sistematiche, queste possono godere di un regime speciale sulla riduzione del capitale sociale, tra cui una moratoria di un anno per il ripianamento delle perdite superiori a un terzo.”*⁵⁴ Poiché spesso le start up fanno difficoltà a decollare proprio per la mancanza di fondi adeguati, il governo ha previsto un ulteriore aiuto chiamato *Fail-fast* e disciplinato dall'articolo 31. In questo modo sono state *“introdotte procedure volte a rendere più rapido e meno gravoso il processo che si mette in moto quando una start up non decolla. Sottraendo le realtà innovative alla disciplina del fallimento, si permette all'imprenditore di ripartire con un nuovo progetto imprenditoriale in modo più semplice e veloce, affrontando più agevolmente il procedimento liquidatorio.”*⁵⁵ Il MiSE, Ministero dello Sviluppo e dell'Economia, stima che l'intero pacchetto di manovre rivolte verso le start up possa stimolare tra il 2017 e il 2020 investimenti privati per 2,6 miliardi di euro. La Legge di Bilancio 2017 prevede, inoltre, che il credito d'imposta per gli investimenti in ricerca e sviluppo salirà al 50%.⁵⁶ Si nota evidentemente, ora, la volontà da parte dello Stato italiano di aiutare le piccole realtà innovative, che hanno buone idee di business e che potrebbero rilanciare

⁵² www.startup.registroimprese.it

⁵³ www.startup.registroimprese.it

⁵⁴ www.startup.registroimprese.it

⁵⁵ www.startup.registroimprese.it

⁵⁶ <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2016-11-29/manovra-ecco-novita-imprese-e-famiglie-103300.shtml?uuiid=AD8xCu3B>

l'economia nazionale.

Per quanto riguarda i finanziamenti regionali le procedure di accesso ed erogazione sono le stesse previste a livello nazionale. La formula di gestione, però, varia da una Regione all'altra, in relazione alla tipologia di provvedimento. In generale possiamo dire, che nella gestione degli incentivi, le regioni hanno ampia autonomia. Nel Friuli-Venezia Giulia, ad esempio, nel novembre 2015 è stato approvato il documento regionale sul Por Fesr 2014-2010 col quale si cerca di investire soprattutto in ricerca, sviluppo e innovazione delle imprese. Secondo il documento regionale si prevede una somma di quasi 45 milioni dedicata alle attività di ricerca e sviluppo realizzate con la collaborazione di imprese e istituti scientifici (25 milioni), all'innovazione tecnologica, strategica, organizzativa e commerciale (2,8 milioni) e all'innovazione e industrializzazione dei risultati di ricerca (17,2 milioni). Per la regione Veneto, invece, la società finanziaria Veneto Sviluppo, partecipata al 51% dalla regione e per il 49% da dieci società bancarie nazionali, ha garantito l'accesso al credito a 15 mila imprese venete. In questa regione si investe molto nelle piccole imprese innovative e soprattutto quelle legate ai settori del turismo, dell'agricoltura e della manifattura, traino dell'economia veneta.⁵⁷ Fra gli incentivi regionali meritano di essere citati, per importanza, i contributi in conto capitale, i finanziamenti agevolati, i contributi a fondo perduto, i contributi in conto interessi, i crediti d'imposta. Il grande vantaggio che le start up innovative possono trarre dal finanziamento agevolato è quello di dover sostenere un livello molto basso del tasso di interesse del finanziamento. Queste agevolazioni non sono, infatti, facilmente ottenibili con qualsiasi altro tipo di finanziamento. Il controllo sull'attività della start up rimane totalmente nelle mani dello *startupper*, il quale deve solo restituire il prestito nei termini e nei modi prestabiliti. C'è, però, da considerare che, per accedere ai bandi agevolati, la start up deve avere specifiche caratteristiche, che spesso rischiano di essere troppo stringenti e discriminatorie. Inoltre, le start up devono ricorrere a una fidejussione bancaria per essere ammesse a questo tipo di finanziamento. Spesso, così, si crea una situazione di concorrenza accesa tra le varie imprese al fine di garantirsi i benefici. Per vincere tale competizione è necessario che la start up instauri un dialogo diretto con i finanziatori ed ottenga così i finanziamenti necessari all'avvio dell'attività.

Un altro sistema, particolare e alternativo, per finanziare una start up, soprattutto nella fase di creazione, è il *Crowdfunding*. Si tratta di un sistema di finanziamento diffuso nato in Australia e negli Stati Uniti grazie ad internet. Secondo questo metodo il promotore di

⁵⁷ <http://startupitalia.eu/56460-20160607-incentivi-pubblici-fondi-startup-regione>

un'iniziativa economica, sociale, o comunque a carattere innovativo, richiede al pubblico indistinto tramite un sito internet somme di denaro, anche di modesta entità, per sostenere il progetto.⁵⁸ Ad esempio uno *startupper* potrebbe utilizzare un portale online per chiedere ai finanziatori di qualunque tipo di investire nel suo progetto innovativo. Si nota come il *crowdfunding* sia uno strumento utilizzato per l'ottenimento dei finanziamenti necessari, fondato su una comunicazione diretta e interattiva con *stakeholder* e pubblici influenti. Esistono diverse tipologie distinte in base alla finalità per la quale si raccolgono i fondi finanziari, oppure distinte in base alla remunerazione prevista per i finanziatori del web. Si individua così:

- Modello *donation based*, il quale presuppone la raccolta di fondi con iniziative senza scopo di lucro;
- Modello *reward based*, il quale prevede una ricompensa non monetaria in cambio della donazione di denaro, come ad esempio un riconoscimento pubblico;
- Modello *lending based*, che consiste in microprestiti a persone o imprese;
- Modello *equity based*, che prevede la partecipazione al capitale sociale dell'impresa e che è l'unica forma regolamentata in Italia dalla Consob.⁵⁹

In Italia il decreto Dl 179/2012, noto come "Decreto Crescita 2.0", all'articolo 30 parla di *equity crowdfunding* come sistema di finanziamento predisposto dalla Consob. Con la pubblicazione del testo definitivo del Regolamento (Delibera n. 18592) "*sulla raccolta di capitali di rischio da parte di start up innovative tramite portali on-line, l'Italia è il primo paese al mondo ad avere regolamentato il fenomeno, con uno strumento normativo dedicato. Le start up innovative, infatti, possono avviare campagne di raccolta di capitale diffuso attraverso portali online autorizzati.*"⁶⁰ Con questo nuovo strumento, invece, di trovare un solo finanziatore per la nostra idea di business, possiamo affidarci alle piattaforme di *crowdfunding* per dividere la somma di cui la nostra start up ha bisogno in diverse quote. Queste saranno poi finanziate da diversi soggetti. In cambio le start up offrono una ricompensa agli investitori, non solo monetaria ma anche puramente simbolica, per poter splittare facilmente il finanziamento e reperire il denaro necessario all'attività. Consob ha deciso che oltre alle banche e alle imprese di investimento autorizzate, l'attività fosse svolta anche da altri soggetti sottoposti a relativa

⁵⁸ <http://www.ilfattoquotidiano.it/2016/10/06/crowdfunding-cose-e-come-funziona/3072905/>

⁵⁹ <http://www.ilfattoquotidiano.it/2016/10/06/crowdfunding-cose-e-come-funziona/3072905/>

⁶⁰ www.startup.registroimprese.it

autorizzazione e vigilanza.

Il ruolo delle piattaforme di *crowdfunding* è quello di concentrare su un unico portale online i progetti innovativi presentati dalle start up e costruire una solida relazione con gli investitori relativamente alle loro offerte e ai loro interessi. Con questo sistema regolamentato si riesce a facilitare la raccolta di capitale da parte delle start up. In Italia il fenomeno sta avendo molto successo e si sta sviluppando sempre di più come metodo di finanziamento più utilizzato. Per quanto riguarda i costi dell'operazione di *crowdfunding* e la remunerazione del gestore del portale, si evidenziano comportamenti molto eterogenei. Alcuni portali trattengono una percentuale del capitale raccolto da ogni progetto di investimento, altri invece, propongono servizi del tutto gratuiti e si finanziano con le donazioni che i promotori dei diversi progetti vorranno offrire. Il vantaggio di questo sistema è che i costi da sostenere sono davvero minimi, si paga cioè una quota alla piattaforma, calcolata in base alla somma raccolta. Inoltre, è possibile finanziare progetti che altrimenti non sarebbero sostenuti, perché ritenuti non appetibili dai finanziatori tradizionali come le banche. Ovviamente, a base di questo sistema, deve esserci una campagna di marketing e comunicazione ben strutturata e un *business plan* efficace, in grado di attirare l'attenzione dei possibili finanziatori e risultare convincenti ed appetibili. D'altro canto, tuttavia, data la natura del finanziamento, non è possibile raccogliere somme molto elevate. Potrebbe essere un'ottima idea integrare questa forma con altre forme di finanziamento e raggiungere così una somma totale ottimale al raggiungimento dei propri obiettivi.⁶¹

Infine, il tempo necessario ad organizzare la campagna di *crowdfunding* e a portarla a termine potrebbe risultare troppo lungo e si rischierebbe così di perdere occasioni di investimento più profittevoli. Considerati i numeri positivi di questi ultimi anni, però, possiamo affermare che gli svantaggi del sistema non rilevano molto rispetto ai vantaggi che il *crowdfunding* può garantire alle start up. Il mercato di riferimento delle piattaforme italiane è di tipo nazionale o locale piuttosto che straniero. In particolare la cultura, con un 73%, è posizionata al primo posto tra le leve fondamentali del fenomeno, mentre le norme si trovano all'ultimo posto. In Italia attualmente esistono 82 piattaforme censite per finanziare i progetti delle start up, di cui 69 già sviluppate e attive mentre 13 ancora in fase di avvio.⁶² Possiamo, quindi, concludere affermando che il *crowdfunding* in Italia è ormai la formula di finanziamento alternativo più utilizzata

⁶¹ <http://www.startupvincente.com/5-modi-per-finanziare-una-startup/>

⁶² <http://www.ilfattoquotidiano.it/2016/10/06/crowdfunding-cose-e-come-funziona/3072905/>

soprattutto dalle start up.⁶³

1.3.3 Il ruolo degli stakeholder: i Venture Capitalist e i Business Angel

Per quanto riguarda le figure di finanziamento tra gli *stakholder*, sono importanti i *venture capitalist* e i *business angel*.

Il *Venture Capital* è una figura di finanziamento molto importante per le start up, definita spesso anche come attività di *private equity*. Secondo l'AIFI, Associazione Italiana del *Private Equity* e *Venture Capital*, è definito come “Attività di investimento nel capitale di rischio di imprese non quotate, con l’obiettivo della valorizzazione dell’impresa oggetto dell’investimento ai fini della sua dismissione entro un periodo di medio-lungo termine”. Consiste nell’apporto di capitale di rischio da parte di un investitore per finanziare l’avvio o la crescita di un’attività imprenditoriale in settori con alto potenziale di sviluppo.⁶⁴ Il fondo *venture capital* di solito investe in capitale finanziario nelle imprese che hanno un livello di rischio molto elevato. L’obiettivo di questa attività è di sostenere lo sviluppo di nuovi prodotti o servizi, finanziare acquisizioni, migliorare la struttura finanziaria di un’impresa e accompagnarla verso la quotazione. Il *venture capital* si propone di finanziare imprese con profilo di rischio elevato o che si trovano nelle prime fasi del proprio ciclo di vita. L’operazione di base è quella di investimento effettuata attraverso aumenti di capitale o con partecipazione attiva al business.

I *venture capitalist*, invece, sono i soggetti che effettuano tali operazioni e fanno parte dei cosiddetti finanziatori non istituzionali. Sono rappresentati da soggetti di società e fondi di investimento, e ricercano grandi margini di guadagno in tempi relativamente brevi. Di solito queste figure vengono attratte dalle start up fortemente innovative e in fase di sviluppo o espansione. Difficilmente, invece, investono in start up ancora in fase di creazione. I *venture capitalist* non concedono un finanziamento diretto, ma immettono fondi all’interno della start up. Mostrano, infatti, una particolare attenzione al valore dell’impresa e al ritorno finanziario che possono ottenere investendo nell’attività.⁶⁵ Inoltre, i *venture capitalist* garantiscono agli *startupper* il network di contatti utili all’ingresso in un nuovo mercato. Tali contatti possono consistere sia in *stakeholder*, che a loro volta investiranno nell’attività, sia in clienti potenziali, ai quali proporre il prodotto per primi e monitorare le loro reazioni. I *venture capitalist* offrono alla start up anche le loro esperienze tecniche del settore, oltre il loro know-how strategico e

⁶³ <http://www.startupvincente.com/5-modi-per-finanziare-una-startup/>

⁶⁴ https://it.wikipedia.org/wiki/Venture_capital

⁶⁵ <http://www.startupvincente.com/5-modi-per-finanziare-una-startup/>

decisionale. Inoltre, offrono reclutamento dei manager per coprire competenze gestionali mancanti e aiutano la start up nella crescita professionale dei giovani imprenditori.

Il metodo più utilizzato dai *venture capitalist* è quello dell'aumento di capitale attraverso l'acquisizione di quote della start up, che poi rivenderanno nel momento in cui si sarà apprezzata a sufficienza da produrre il guadagno previsto. Sono generalmente più selettivi nel decidere quanto investire in un fondo. I *venture capitalist* sono aiutati nel processo di decisione da precise pratiche di selezione, ma l'elemento di maggiore importanza per le decisioni di investimento è l'analisi del management team. Questo deve manifestare buone conoscenze delle dinamiche e degli operatori del mercato target e soprattutto della clientela che andrà a soddisfare. Deve, inoltre, conoscere chiaramente le strategie che vuole attuare e deve possedere ottime capacità imprenditoriali, come una forte ambizione e determinazione. Nel team devono esserci imprenditori con competenze complementari, esperienze nelle rispettive aree operative e organicità di visione nelle strategie.⁶⁶ Per le start up innovative, che hanno un alto potenziale di business e grandi iniziative di guadagno, questo investimento è un vantaggio rispetto agli altri. Infatti, in questo modo riescono ad ottenere finanziamenti anche per somme molto elevate e superiori a quelle offerte dagli altri strumenti previsti. Dal lato degli svantaggi dobbiamo ricordare che i *venture capitalist* hanno grande interesse affinché il loro affare abbia effettivamente successo. L'investimento nel capitale della società prevede, quindi, elevati poteri di controllo sulla gestione della start up. Si tratta di una vera e propria limitazione di libertà di azione in cambio del denaro necessario per trasformare la propria idea creativa in business. Non tutte le start up sono facilmente disposte ad accettare questa limitazione.⁶⁷

È rilevante osservare, infine, che ad oggi in Italia ci sono 83 società di capitali venture e precisamente la situazione nel territorio è la seguente:

⁶⁶ http://www.i3p.it/files/7_Molino_Presentazione%20VC_light.pdf

⁶⁷ <http://www.startupvincente.com/5-modi-per-finanziare-una-startup/>

Type	Number of firms	Percentage
Venture Capital (Private)	29	34.9%
Venture Capital (Public - Private)	8	9.6%
Corporate Venture Capital	5	6.0%
Incubator / Accelerator	19	22.9%
University Incubator / Accelerator	3	3.6%
Corporate Incubator / Accelerator	5	6.0%
Angel Investor (Group)	9	10.8%
Association	1	1.2%
Fund of funds	1	1.2%
Advisory	3	3.6%
Total	83	100.0%

Figura 3 Classificazione dei finanziatori in Italia⁶⁸

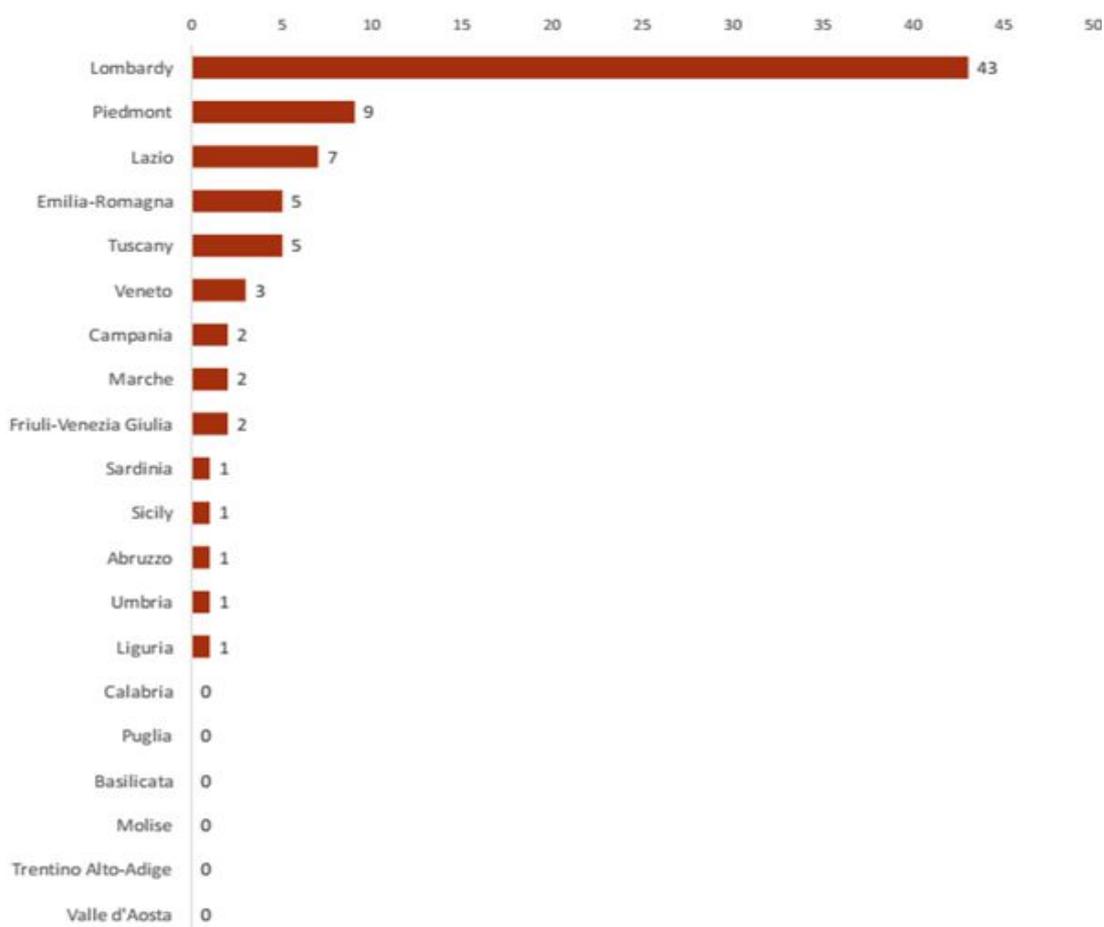


Figura 4 Distribuzione geografica dei *venture capitalist*⁶⁹

La categoria di investimento dei *Business Angel*, come quella dei *venture capitalist*, fa parte dei finanziatori non istituzionali, rappresentati soprattutto da soggetti privati interessati a investire nelle start up. In Italia sono noti anche come “angelo investitore” o “investitore informale”, sono soggetti facoltosi che provvedono fondi da investire su

⁶⁸Start up investor monitors Italy 2016 pdf

⁶⁹Startup investor monitors Italy 2016 pdf

un'azienda spesso in cambio di obbligazioni o capitale proprio.⁷⁰ Questa categoria di finanziatori è nata negli USA ma si è poi sviluppata in Europa, con EBAN, *European Business Angels Network*, associazione nata nel 1999 e a cui ha aderito anche l'italiana IBAN, *Italian Business Angel Network*. Questa associazione si occupa di organizzare le reti locali di finanziatori chiamati BAN, *Business Angels Network*, cioè le strutture territoriali che consentono agli investitori informali di incontrare gli imprenditori alla ricerca di capitale di rischio. Per questo motivo i *business angel* rappresentano una soluzione molto importante per le start up, soprattutto per la fase iniziale di *pre-seed*, poiché non concedono un finanziamento ma offrono dei fondi in cambio di una partecipazione al capitale della start up stessa. Inoltre, mettono a disposizione dello *startupper* anche una serie di *benefits* derivanti dalla loro esperienza nel campo del business, detti anche *mentorship*. Molti *business angel* sono ex manager o ex imprenditori che per primi hanno sperimentato l'esperienza di avviare un'attività e di gestirla e per questo motivo possono donare il loro know-how alle imprese in cui decidono di investire. Sono, quindi, degli "uomini di impresa" dotati di un buon patrimonio personale e in grado di fornire alla start up preziosi consigli gestionali e conoscenze tecnico-operative. Offrono, ad esempio, assistenza nella creazione della start up, sviluppo di un piano di marketing e di comunicazione efficace, oltre a una serie di network di conoscenze molto utili sia per risorse finanziarie che di know-how.

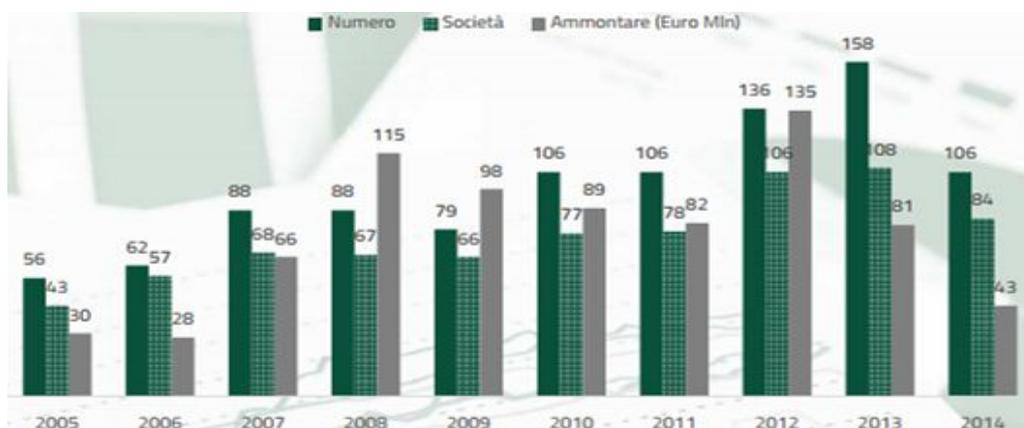
Poiché i *business angel* investono e scommettono sulla buona riuscita dell'impresa, anche quelle ad alto rischio, vengono spesso considerati come una figura sostitutiva dell'investimento bancario negato. Infatti, è molto più facile convincere un *business angel*, piuttosto che un istituto bancario, ad investire nella nostra start up, anche se non vengono offerte garanzie. Per convincerli, le start up possono istituire un efficace dialogo diretto e interattivo, presentando un *business plan* e una *value proposition* ben strutturati. Le motivazioni che spingono i *business angel* a investire nelle start up sono di varia natura, dal conseguire un elevato ritorno sull'investimento effettuato, per l'interesse verso particolari tecnologie o idee innovative e creative, spinti dallo status sociale ipotetico, oppure semplicemente per contribuire allo sviluppo economico della propria comunità e delle nuove generazioni di imprenditori. In Italia, per esempio, i *business angel* investono soprattutto nel settore manifatturiero, in quanto la cultura d'impresa italiana è maggiormente concentrata su questo settore. Un investimento di questo genere consente allo *startupper* di ottenere un ulteriore vantaggio, usufruire di una sorta di tutoraggio, sia nella prima fase di vita che di sviluppo della start up,

⁷⁰ https://it.wikipedia.org/wiki/Angel_investor

evitando di incorrere nei classici errori che possono derivare da inesperienza delle dinamiche del mercato.⁷¹ D'altro canto, però, gli imprenditori devono considerare il guadagno che i *business angel* abbiano intenzione di garantirsi. Tenzialmente, il guadagno si esplica nel momento della vendita della quota della start up da loro posseduta. Soprattutto per questo, i *business angel* seguono molto da vicino il loro investimento e si occupano anche in maniera attiva delle decisioni riguardanti l'attività. Per evitare problemi allo *startupper* potrebbe essere utile stabilire ex ante il momento di apporto del capitale, quali siano i limiti di autonomia conferiti ai *business angel*. Si andrebbe in caso negativo, infatti, a creare una situazione di svantaggio per lo *startupper* che si vedrebbe perdere una parte del controllo della sua società.⁷²

Dopo aver analizzato entrambe le figure di *venture capitalist* e *business angel* è possibile affermare che le principali differenze riguardano:

- Dimensione di intervento: mentre i *venture capitalist* trascurano le start up di piccole dimensioni, in quanto l'intervento finanziario risulterebbe troppo modesto da giustificare i costi, i *business angel*, essendo esperti del settore in cui vanno a investire, si interessano anche delle piccole realtà. Infatti, questi favoriscono la creazione dal basso delle imprese.
- Tempo dedicato all'analisi del progetto: i *venture capitalist* prima di investire devono fare un'attenta analisi della start up e dei loro componenti, i *business angel* non dedicano molto tempo alle fasi decisionali del processo.
- Dimensione del mercato: il mercato di capitale di rischio informale rispetto a quello formale dei *venture capital* è maggiore.⁷³



⁷¹ <http://www.startupvincente.com/5-modi-per-finanziare-una-startup/>

⁷² <http://www.startupvincente.com/5-modi-per-finanziare-una-startup/>

⁷³ <http://www.startupvincente.com/5-modi-per-finanziare-una-startup/>

Figura 5 Evoluzione degli investimenti di venture capital⁷⁴

Dalla precedente figura, si può capire come conviene per una start up giovane e piccola far ricorso ai *business angel* piuttosto che ai capitali venture. Infatti, in Italia, paese con il maggior numero di piccole medie imprese, si sta avendo un lento calo di investimenti venture e maggiore interesse verso i famosi investitori informali. È necessario, perciò, che le start up instaurino una efficace relazione diretta e interattiva con i finanziatori, ottenendo il capitale necessario al sostegno dell'attività imprenditoriale.

⁷⁴http://netval.it//static/media/uploads/files/13_27032015_Alessandra_Bechi_Winter_School.pdf

2 Le strategie e i problemi gestionali delle start up

2.1 Le strategie di sviluppo delle start up

Nel seguente capitolo verranno analizzate le strategie di sviluppo che gli *startupper* scelgono di seguire per l'avvio dell'attività imprenditoriale. Varrà dimostrato, inoltre, che la comunicazione è il fattore fondamentale e determinante per le start up per l'avvio dell'attività e l'ottenimento di elevati livelli di performance.

Il fenomeno delle start up si manifestò intorno agli anni 90 negli Stati Uniti d'America, come nuova forma di imprenditoria orientata soprattutto all'innovazione e l'hi-tech. Il sistema economico del Paese era molto proficuo all'epoca, tanto da consentire alle start up di nascere e svilupparsi con un tasso sempre più elevato. Fu, tuttavia, un periodo roseo molto breve, a causa di due fattori principali, uno legato al successo dell'idea innovativa e uno legato alla tipologia di finanziamento necessario. Innanzitutto, le start up sono imprese fondate su un'idea innovativa e rivoluzionaria, ma potrebbe non essere un'idea destinata al successo. Perché l'attività abbia un risultato positivo, infatti, non è sufficiente che l'idea sia innovativa e interessante. A monte dell'avvio dell'impresa, oltre a un'adeguata pianificazione della strategia economica e finanziaria, non può non essere presa in considerazione l'attività di comunicazione. Inoltre, le start up sono imprese dotate di ridotto capitale proprio e necessitano, perciò, di investimenti da parte di terzi. Per ottenere i finanziamenti è necessario riuscire a convincere gli *stakeholder* a investire nell'attività, attraverso un efficace piano di comunicazione. Si evince, quindi, che la comunicazione rappresenta uno dei più importanti fattori di successo per le start up.

Peter Thiel, famoso imprenditore americano ed esperto di start up, ha studiato a lungo il fenomeno, cercando di capire quale sia il motivo principale dell'alto tasso di fallimento. Nel suo più famoso lavoro "*Zero to one: notes on startups, or how to build the future*", individua quattro strategie fondamentali per il successo di una start up:⁷⁵

- Avanzare a piccoli passi: pensare troppo in grande a volte porta solo a fallimenti poiché non si produce ciò che il cliente realmente vuole. Muoversi per piccoli passi incrementali, invece, porta al successo dell'impresa.

⁷⁵ Peter Thiel, Blake Masters, *cit.*, ebook posizione 273

- Restare snelli e flessibili: le start up dovrebbero riuscire ad essere flessibili, snelle e non pianificare ogni minimo particolare. Dovrebbero, inoltre, sperimentare, iterare, modificare e trattare l'imprenditoria in generale come una sperimentazione agnostica.
- Prosperare sulla concorrenza: non conviene cercare di creare un nuovo mercato prematuramente, prima ancora che i clienti siano effettivamente pronti a ricevere un prodotto nuovo, stravolgente e innovativo. Per capire se esiste veramente un business, bisogna cominciare da un cliente esistente, in modo da costruire l'impresa migliorando i prodotti riconoscibili e offerti da concorrenti di successo.
- Concentrarsi sul prodotto e non sulle vendite: di solito si pensa che se il prodotto per essere venduto ha bisogno di pubblicità e di personale di vendita non è abbastanza buono: il cliente deve essere convinto per comprarlo. Se un prodotto è davvero di qualità e innovativo non servirà la pubblicità di massa, ma solo quella virale, che si innescherà quasi autonomamente.⁷⁶

Dall'analisi si comprende come sia fondamentale per un neo-imprenditore conoscere nei minimi particolari il mercato target e instaurare un dialogo diretto e interattivo con i pubblici influenti. Oltre a indagare sui bisogni e sulle aspettative dei consumatori target, è importante conoscere i concorrenti, non sottovalutando le loro possibili scelte strategiche. A tale scopo, gli *startupper* dovrebbero investire maggior tempo e risorse nella comunicazione con i clienti e il mercato target, in modo da ottenere feedback e informazioni utili all'attività. Molto spesso, tuttavia, la descrizione del mercato avviene in maniera approssimativa e non rispecchia la reale situazione del settore. L'analisi risulta spesso riduttiva rispetto agli investimenti necessari nelle strategie comunicative, con il presupposto che l'idea innovativa sia così efficace da auto-generare l'acquisto e il passaparola nei consumatori. Questo fenomeno, invece, si manifesta di rado, poiché il mercato è sempre più saturo, sia per l'ampiezza dell'offerta che per la quantità e la qualità di informazioni reperibili. Per questo motivo, il successo di una start up è determinato sempre più dall'efficacia della strategia comunicativa.

Recentemente, si sono diffuse molte teorie sull'organizzazione e la struttura delle start up, volte all'ottimizzazione degli investimenti e orientate al successo. Il metodo oggi ritenuto più importante dagli esperti del settore, seguito dalla maggioranza delle realtà innovative, è il metodo *Lean Startup*. È stato elaborato dal giovane imprenditore statunitense Eric Ries e diffuso ormai in tutto il mondo. Si tratta di un approccio radicale

⁷⁶ Peter Thiel, Blake Masters, *cit.*, ebook posizione 273 e ss.

per il lancio delle realtà innovative, volta a risolvere i problemi e le incertezze iniziali e ad individuare un percorso di business sostenibile. Il metodo *Lean Startup* consente di ridurre drasticamente i tempi e i costi di creazione delle start up e, di conseguenza, le probabilità di fallire. È una teoria che pone le basi nel modello del *Customer Development* di Steve Blank, secondo il quale un'impresa dovrebbe concentrarsi sul processo di sviluppo del cliente target e i suoi bisogni. È un metodo che propone diversi criteri di analisi e di monitoraggio del modello di business, prima del lancio del prodotto, in modo da individuarne subito le carenze e superarne i limiti. Viene oggi considerato come una pietra miliare per l'imprenditoria in generale. Infine, tra i maggiori esponenti del metodo *Lean Startup* ricordiamo Bill Aulet e il "*Metodo dei 24 passi*". È un metodo che individua 24 step affinché una start up venga strutturata in maniera solida e possa raggiungere un business di successo.

Nei prossimi capitoli verrà dimostrato come, nei tre diversi approcci organizzativo-gestionali, la comunicazione sia il minimo comune multiplo e come rivesta un ruolo fondamentale nelle scelte strategiche.

2.1.1 *Il Customer Development di Steve Blank*

Il *Customer Development* è una metodologia ideata da Steve Blank, imprenditore di successo della Silicon Valley e professore della *Stanfords and Berkeley University*. Viene considerato come colui che ha effettivamente lanciato il metodo *Lean Startup*, e uno dei massimi esperti al mondo di start up. Nel suo libro "*The four steps to the epiphany*" affronta il tema del *Customer Development*, ovvero il processo di sviluppo del cliente. È considerato la metodologia più adatta all'introduzione di un nuovo prodotto nel mercato e per questo si pone alla base del metodo *Lean Startup*, di cui verrà detto approfonditamente in seguito.

Secondo il processo proposto da Steve Blank, quando si considerano business innovativi, l'aspetto più importante e da monitorare non è la tecnologia, ma il mercato target. Infatti, prima di lanciare un'attività o un prodotto in un nuovo mercato, è necessario attuare strategie ben strutturate e ripetibili per individuare e comprendere i clienti target e le loro necessità. Nel suo lavoro Blank individua le principali regole che le start up dovrebbero seguire per ottenere un *business model* scalabile, ripetibile e profittevole.

Generalmente tutte le imprese che decidono di lanciare un nuovo prodotto nel mercato seguono le strategie del modello *Product Development*, antecedente il *Customer Development*. È un modello creatosi intorno agli anni 50 nell'imprenditoria

internazionale, che pone al centro dell'attenzione il prodotto e il suo sviluppo. Le start up, inizialmente, utilizzavano questo sistema come linea guida per la creazione e la gestione dell'attività. Dopo aver studiato numerosi casi in cui le start up fallivano, Steve Blank giunse a una conclusione opposta. Il *Product Development* non è un modello valido per una start up in quanto è riferito alle situazioni in cui un nuovo prodotto viene lanciato in un mercato già definito. Le imprese consolidate, infatti, conoscono già il mercato di riferimento, sanno quali siano i bisogni da soddisfare e godono di un bacino d'utenza già fidelizzato. Nel caso delle start up, invece, si tratta di realtà sconosciute e il mercato target non è ancora definito. È necessario, quindi, far riferimento al modello del *Customer Development*, che consiste nello studiare e analizzare il profilo dei clienti target prima di creare il prodotto innovativo.⁷⁷

Steve Blank ritiene che una prima alternativa al *Product Development* potrebbe consistere nell'analizzare il ciclo di vita tecnologico.

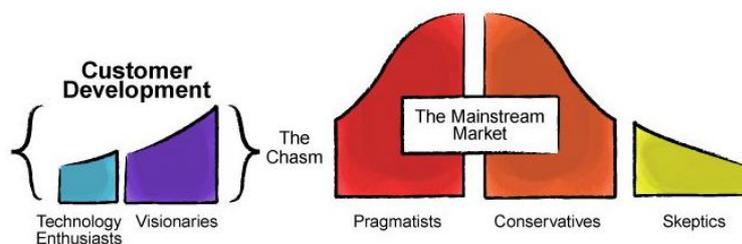


Figura 6 Il ciclo di vita del prodotto tecnologico⁷⁸

Nella rappresentazione grafica del ciclo di vita del prodotto tecnologico, vengono raffigurati il bacino d'utenza dell'azienda sull'asse verticale e il tempo sull'asse orizzontale. La figura identifica le cinque possibili situazioni che gli imprenditori di attività innovative possono affrontare. In un primo momento il prodotto verrà acquistato dai clienti *Entusiasti* e dai *Visionari*, categorie di consumatori propense all'acquisto rischioso e che costituiscono il mercato iniziale. Una volta conquistata la prima fetta di mercato, l'azienda potrebbe incontrare un momento di rottura, definito *Chasm*. In questo momento l'obiettivo non è più rappresentato dall'entrata nel mercato, bensì dal successo nel mercato principale (*The Mainstream Market*). Nella fase successiva, dunque, il prodotto sarà ormai noto al mercato e verrà acquistato dai clienti cosiddetti *Pragmatici* e *Conservativi*, meno propensi ad acquisti rischiosi e orientati

⁷⁷ Steve Blank, *"The four steps to the Epiphany. Successful strategies for products that win"* Second Edition, 2013 p. 18 e ss.

⁷⁸ Steve Blank, *cit.*, p. 19

piuttosto ad acquisti ponderati. Infine, il prodotto verrà acquistato dai clienti ritardatari (*Skeptics*), non propensi al rischio e non disposti a comprare prodotti rivoluzionari.

Dal modello si possono ora articolare alcune considerazioni. Innanzitutto, il prodotto tecnologico innovativo viene acquistato da diversi tipi di consumatori: gli entusiasti, i visionari, i pragmatici, i conservativi e i ritardatari. Ogni periodo è caratterizzato da specifiche categorie di consumatori. Mentre le prime due costituiscono insieme il cosiddetto *Early Market*, cioè il mercato iniziale, le categorie successive rappresentano il mercato consolidato. È evidente quindi, anche dalla rappresentazione grafica, che in generale il mercato iniziale è più piccolo di quello consolidato, costituito, invece, dal mercato di massa. In base alla fase del ciclo di vita, le start up dovranno attuare strategie comunicative differenti; le relazioni con l'*Early Market* saranno più mirate e interattive, mentre per il *Mainstream Market* sarà necessario utilizzare comunicazioni di massa. Esiste un momento di rottura dei mercati, detto *chasm*, causato dal cambiamento di bisogni, di necessità e di abitudini tipici dei consumatori facenti parte del primo o del secondo gruppo. Quando gli imprenditori devono affrontare e superare il *chasm*, la maggior parte dei consumatori si trova nel mercato consolidato e non in quello iniziale. La difficoltà, tuttavia, non consiste solo nell'entrata nel mercato, quanto, piuttosto, nel convincere i clienti consolidati a fidarsi dell'azienda e del prodotto. Questa fase è, infatti, caratterizzata dalla necessità delle start up di investire ingenti somme in strategie di marketing e comunicazione.⁷⁹

Dall'analisi emerge che la difficoltà principale per una start up consiste nel superare il punto di rottura e convincere la maggior parte dei clienti target ad acquistare il prodotto. Le start up, però, dovrebbero concentrarsi anche su un altro importante problema, creare un prodotto che soddisfi i bisogni dei clienti target. Creare un prodotto che sia strutturato efficacemente secondo i desideri dei clienti e non secondo le necessità dell'azienda. Quindi, prima di provare a superare il *Chasm*, le start up dovrebbero analizzare la struttura del mercato target e individuare i bisogni latenti dei clienti. Sono questi i fattori che hanno dato origine al metodo *Customer Development*, secondo il quale il focus di ricerca e analisi delle strategie aziendali dovrebbe essere il cliente e non il prodotto.

Il *Customer Development Model* si discosta del tutto, quindi, dal processo di *Product Development*. Prima di iniziare a studiare le strategie di marketing e di vendita, le start up dovrebbero analizzare le caratteristiche del mercato target. Come afferma Blank:

⁷⁹ Steve Blank, *cit.*, p. 18

“Questo sistema di conoscenza, misurazione e scoperta è il cuore di ciò che rende le start up uniche ed è ciò che differenzia il *Customer Development* dal *Product Development*”.⁸⁰ Il modello del *Customer Development*, infatti, pone le basi sull’idea che è necessario soddisfare i bisogni dei clienti per lanciare un nuovo prodotto in un mercato sconosciuto. Ed è proprio la capacità dell’imprenditore di analizzare i clienti target, la caratteristica fondamentale che fa delle start up un sistema agile ed flessibile.⁸¹

Steve Blank, nel suo libro “*The four steps to the epiphany*”, propone il processo necessario all’individuazione di un mercato proficuo in cui lanciare il prodotto innovativo. Il processo è divisibile in quattro *step* fondamentali:

- *Customer discovery*
- *Customer validation*
- *Customer creation*
- *Company building*

I primi due *step* fanno riferimento allo studio e analisi del macro ambiente di riferimento, mentre gli ultimi due riguardano le scelte strategiche ed esecutive dell’azienda. La differenza con il *Product Development Model* è che il *Customer Development* è un modello mobile, flessibile e non lineare, che necessita di un’interazione tra i vari *step*. La particolarità del modello è che, nelle prime fasi di analisi e validazione del mercato target, non c’è la necessità di sostenere grandi investimenti di comunicazione e marketing, ma conviene affidarsi a strumenti di comunicazione *low cost*, economici ma capaci di suscitare forti emozioni nei consumatori. Nei primi *step* le relazioni si limitano ai soli clienti iniziali, i quali sono disposti a provare il prodotto innovativo di propria iniziativa. Invece, gli investimenti più cospicui dovranno essere sostenuti negli *step* successivi, in cui sarà necessario comunicare con un numero di clienti maggiore e costruire un’identità aziendale solida e convincente. Di seguito l’analisi puntuale dei quattro *step* individuati da Steve Blank.

Step 1. Customer Discovery.

Significa scoperta dei clienti ed è, appunto, la fase iniziale in cui le start up dedicano tempo e risorse allo studio ed analisi dei clienti target e delle abitudini di vita. Tale

⁸⁰ Steve Blank, *cit.*, p. 21 e ss.

⁸¹ Steve Blank, *cit.*, p. 25 e ss.

analisi è fondamentale affinché le specifiche del prodotto innovativo rispecchino le caratteristiche tipiche per mercato target.⁸² A tale scopo, gli *startupper* dovrebbero “uscire dal castello”, ovvero uscire dagli uffici dell’impresa, per relazionarsi con i clienti target e individuare i bisogni da soddisfare. Per le start up questa costituisce la prima occasione di incontro e relazione con i clienti ed è il punto cardine del *Customer Development Model*. Potrebbe sembrare un’analisi comune a tutte le imprese, ma per le start up rappresenta un’opportunità fondamentale per comprendere se l’idea innovativa è realmente efficiente ed efficace. Risulta importante, poi, avere un *business model* scalabile e di successo a sostegno dell’attività imprenditoriale.

Le start up, in questo primo *step*, non producono un prodotto innovativo adatto alla massa, ma si concentrano sul soddisfacimento dei bisogni di un gruppo ristretto di consumatori, con stessi interessi e necessità. Steve Blank, perciò, consiglia di sviluppare un documento dei requisiti di marketing, detto *Marketing Requirements Document* (MRD). È un documento che contiene un insieme di possibili domande dei clienti target, ordinate secondo una priorità di marketing, vendite e produzione. Il MRD viene, poi, analizzato dall’impresa in modo da individuare i fattori chiave di successo. È evidente che, al fine dell’analisi dei consumatori target, il marketing e la comunicazione giocano un ruolo molto importante, in quanto consentono di studiarne e conoscerne le principali caratteristiche.⁸³ Poiché il successo della start up è dato, inoltre, dalla costruzione incrementale del prodotto, che cambia in base ai diversi bisogni dei clienti, è necessario coinvolgere prima di tutti un gruppo di consumatori nominati, “evangelisti”. Sono un gruppo di clienti volenterosi di provare per primi il prodotto innovativo e di offrire risposte e feedback utili alla risoluzione di problemi strutturali. Inoltre, hanno un cospicuo budget a disposizione per sostenere il perfezionamento del prodotto.

La fase di *customer discovery* è costituita da quattro procedimenti. Nel primo si scelgono le ipotesi di prodotto, legate all’idea innovativa, e si disegna una bozza di *business model*. Nel secondo *step* si studia come costruire il prodotto, come strutturare l’attività e come rappresentare l’idea innovativa e si ipotizzano diverse soluzioni. Nel terzo si testano le varie scelte strategiche e si individuano solo quelle migliori. Infine, si verifica la validità del sistema e in caso di insuccesso si segue il modello *pivot*, ovvero si ritorna alla fase iniziale per correggere nuovamente gli errori ed ipotizzare nuove soluzioni.⁸⁴ Dopo aver effettuato un’attenta analisi di mercato, le start up sono in grado di descrivere le proprie potenzialità economiche ai clienti target. È, quindi, una fase di primo incontro con i

⁸² Steve Blank, *cit.*, p. 27 e ss.

⁸³ Steve Blank, *cit.*, p. 44 e ss.

⁸⁴ Steve Blank, *cit.*, p. 50 e ss.

clienti, molto delicata in quanto una scorretta analisi del macro-ambiente o una sottovalutazione dei bisogni dei clienti potrebbe portare al fallimento dell'impresa. Secondo l'approccio del *Customer Development*, essendo il cliente al centro dell'analisi aziendale, è necessario investire tempo e risorse in questa fase per strutturare un *business model* scalabile e ripetibile in futuro.

Step 2. Customer Validation.

L'obiettivo principale di questo *step* è di creare un progetto di vendita e di marketing che sia ripetibile ed affidabile. Insieme alla prima fase, costituisce il *business model* dell'impresa. Dopo aver analizzato il mercato di riferimento, identificato i consumatori target e i bisogni da soddisfare, le start up strutturano una efficace e solida strategia di vendita.⁸⁵ Individuano, quindi, un processo di vendita ripetibile e scalabile, cosicché il prodotto innovativo possa essere ripetutamente acquistato. Un metodo molto utile per costruire un buon piano di vendita è usare la "mappa delle vendite". È un sistema con cui si monitora il procedimento di acquisto dei primi clienti, analizzando i comportamenti di scelta del prodotto e non considerando, invece, i guadagni. Si valutano, cioè, le performance del processo di creazione e vendita del prodotto innovativo e non l'aspetto finanziario. Così facendo, le start up sono in grado di conoscere se i clienti sarebbero realmente disposti ad acquistare il prodotto innovativo.⁸⁶

Nella fase di *Customer Validation* viene data grande importanza alla relazione tra start up e clienti. Si fa riferimento, anche in questo caso, ai cosiddetti clienti evangelisti, coloro che vogliono provare per primi il prodotto innovativo e sono volenterosi di offrire i propri consigli e i propri suggerimenti per migliorarlo e perfezionarlo. Secondo Blank, gli evangelisti, sono i clienti che hanno un ruolo rilevante nel mercato di riferimento, hanno un problema simile e investono tempo e risorse per cercare di risolverlo. Inoltre, sono dotati di un budget cospicuo a sostegno. Anche il *Customer Validation* è costituito da quattro fasi. Nella prima la start up si prepara alla vendita iniziale del prodotto verso i clienti evangelisti. Nella seconda fase gli *startupper* dovrebbero "uscire dall'ufficio", cioè mettersi realmente in contatto con i clienti per verificare le loro reazioni e capire se le caratteristiche del prodotto siano valide o meno. È fondamentale che in questa fase le start up investano tempo e risorse nella comunicazione e nella relazione con i clienti. Nella terza fase, dopo aver analizzato i comportamenti di acquisto dei clienti, la start up struttura il posizionamento aziendale e di prodotto nel mercato target. L'obiettivo

⁸⁵ Steve Blank, *cit.*, p. 28 e ss.

⁸⁶ Steve Blank, *cit.*, p. 108 e ss.

ultimo e della quarta fase, infine, consiste nella valutazione dell'efficacia del sistema.⁸⁷

Step 3. Customer Creation.

In questa fase l'obiettivo principale è di conquistare il mercato dei consumatori ritardatari e spingere l'impresa all'interno del mercato. È il momento in cui le start up investono molto nel marketing e nella comunicazione, rivolta soprattutto al mercato di massa. Lo scopo è di convincere il maggior numero di clienti, che non hanno ancora testato il prodotto innovativo, ad acquistarlo e a verificarne la qualità e l'efficacia.⁸⁸ Anche se l'attività imprenditoriale è già avviata e il prodotto è stato perfezionato grazie ai feedback degli *early adopters*, è molto importante non dimenticarsi di analizzare costantemente il mercato.⁸⁹

Il processo di *Customer Creation* è suddiviso in quattro fasi. Nella prima fase si struttura un piano per il lancio del prodotto, in relazione alle analisi precedenti di *Customer Discovery* e *Customer Validation*. Nella seconda fase la start up individua il posizionamento più adatto al proprio prodotto e all'azienda stessa nel mercato di riferimento. Nella terza fase si provvede al vero e proprio lancio del prodotto. Infine, la start up investe tempo e denaro per adeguare l'offerta alla domanda di mercato.

Secondo Blank: *"In un nuovo mercato l'obiettivo della comunicazione e del marketing nel primo anno dovrebbe focalizzarsi sul promuovere l'inserimento dell'azienda nel mercato e non la condivisione di mercato, e le attività di creazione della domanda dell'azienda dovrebbero basarsi su azioni a basso costo per educare nuovi e inesperti consumatori relativamente al prodotto innovativo"*.⁹⁰ Da tale pensiero si può dedurre quanto sia fondamentale il ruolo di promozione e propaganda che il marketing e la comunicazione aziendale rivestono nella mente dei consumatori. Si tratta, infatti, di una comunicazione volta, soprattutto, a educare e istruire i clienti sull'utilità e sulla funzionalità del nuovo prodotto, oltre a farsi conoscere come azienda innovativa di qualità. Il *customer creation* è, quindi, lo *step* all'interno del quale il marketing e la comunicazione assumono un ruolo rilevante per stimolare il desiderio di acquisto nei clienti. In questa fase è importante tenere a riferimento la tipologia di start up e il posizionamento nella mente dei consumatori. Così facendo le start up acquisiscono ulteriori clienti e sono in grado di ampliare il mercato di riferimento, acquisendo maggiori quote di mercato.⁹¹

⁸⁷ Steve Blank, *cit.*, p. 113 e ss.

⁸⁸ Steve Blank, *cit.*, p. 29

⁸⁹ Steve Blank, *cit.*, p. 160 e ss.

⁹⁰ Steve Blank, *cit.*, p. 161

⁹¹ Steve Blank, *cit.*, p. 165

Step 4. Company Building

A questo punto, la start up è ormai avviata nel mercato target e punta a diventare un'impresa consolidata e di successo. È, infatti, orientata a costruire una solida immagine aziendale che resti impressa nella mente dei consumatori e che esprima la qualità e l'efficienza dell'offerta. In questa fase lo scopo della start up è la fidelizzazione dei clienti tramite una buona reputazione.⁹² Steve Blank consiglia a questo proposito di:

- creare una figura di consumatore standard, che non sia più evangelista, ma il punto di riferimento per tutta la vita dell'azienda;
- costruire l'organizzazione dell'azienda, strutturare un buon management e una cultura aziendale allo scopo di affrontare e supportare la scalata del mercato;
- creare dei dipartimenti di analisi e risposta, in modo da consentire all'azienda di monitorare costantemente l'andamento del proprio business e di perfezionarlo e modificarlo in caso di necessità.⁹³

Per sopravvivere nel mercato competitivo, la start up dovrebbe analizzare le scelte strategiche dei concorrenti e rispondere ai cambiamenti di mercato in maniera tempestiva. In questa fase, per ottenere il successo è necessario che l'impresa comunichi con il mercato di massa, con tutti i clienti di categorie diverse dagli *early adopter*, che rappresentano la parte più consistente del mercato obiettivo.

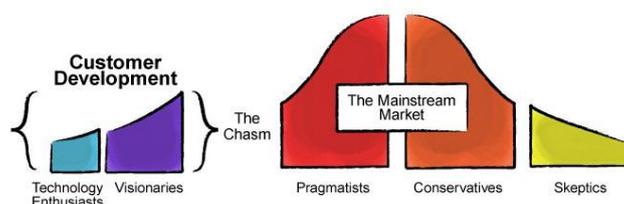


Figura 7 Il ciclo di vita del prodotto tecnologico⁹⁴

Analizzando la curva del ciclo di vita del prodotto si osserva che nella fase centrale, dopo il cosiddetto momento di rottura o *chasm*, il mercato principale è costituito dal maggior numero di clienti. Solo superando il *chasm* ed entrando nel mercato principale, l'impresa può espandersi nel settore di riferimento e mirare ad aumentare la propria quota di mercato. È quindi importante investire nella comunicazione standard, cioè quella rivolta a un pubblico di massa, per convincere più consumatori possibili ad acquistare il

⁹² Steve Blank, *cit.*, p. 30

⁹³ Steve Blank, *cit.*, p. 213

⁹⁴ Steve Blank, *cit.*, p. 215

prodotto innovativo.⁹⁵

Il processo di *Company Building* è suddiviso in quattro fasi. Nella prima fase, la start up ricerca la fiducia dei *consumatori principali*, Pragmatici e Conservativi, per l'ampliamento del mercato di riferimento e l'acquisizione di una maggior quota del mercato. Successivamente, la start up svolge un'attività di revisione dei ruoli del management interno e definisce la *mission*, mirando a consolidare la cultura aziendale per poterne comunicare i pilastri etici. Nella terza fase, intermedia, il management provvede a orientare i singoli dipartimenti e i settori, allineandone le politiche interne, a supporto della *mission* aziendale. Infine, l'oggetto dell'ultima fase, è la costituzione di alcuni dipartimenti scientifici, dedicati all'analisi e al monitoraggio dell'andamento aziendale, allo scopo di convalidare un *business model* scalabile, affidabile ed ripetibile.⁹⁶

2.1.2 Il metodo Lean Startup di Eric Ries

Eric Ries, famoso imprenditore e grande esperto di start up, ha basato la sua teoria prendendo spunto dal processo del *Customer Development* di Steve Blank. È colui che ha lanciato effettivamente il metodo *Lean Startup*, considerato oggi uno dei massimi esperti al mondo del settore. È il metodo di maggiore successo, seguito da molte start up o imprese innovative che vogliono avviare l'attività imprenditoriale. Si tratta, infatti, di un approccio radicale per il lancio di tutte le realtà innovative, che aiuta a risolvere i problemi e le incertezze iniziali e ad individuare un percorso di business sostenibile. Il metodo *Lean Startup* consente di ridurre drasticamente i tempi e i costi di creazione delle start up e, di conseguenza, le probabilità di fallire. Eric Ries nel suo libro "*The Lean Startup. How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful business*" individua i cinque principi su cui si fonda il metodo *Lean Startup*, considerati anche come le cinque strategie gestionali per una start up di successo.

Gli imprenditori sono dappertutto. Chiunque può essere imprenditore e il metodo in questione è valido per aziende di qualunque dimensione e settore. Le start up, infatti, sono una tipologia di attività avviabile da chiunque abbia un'idea innovativa e una strategia che miri all'efficacia ed efficienza.

L'imprenditoria è una forma di management. Una start up non è solo un prodotto o un'idea finale, ma è una vera e propria istituzione e per questo è fondamentale avere un

⁹⁵ Steve Blank, *cit.*, p. 215

⁹⁶ Steve Blank, *cit.*, p. 220 e ss.

management tarato appositamente per il contesto in cui opera.

Apprendimento convalidato. Una start up esiste non solo per creare un prodotto ma per apprendere come creare un business sostenibile.

Creazione-Misurazione-Apprendimento. Le attività fondamentali di una start up sono tre: trasformare idee in prodotti, misurare le reazioni della clientela e capire se svoltare o perseverare.

Contabilità dell'innovazione. È necessario creare un nuovo tipo di contabilità studiato appositamente per le start up e per chi ne verifica l'operato.⁹⁷

Il metodo *Lean Startup* è nato e pensato come una possibile soluzione strategica ai problemi imprenditoriali che, generalmente, affliggono molte start up in fase di sviluppo. Le criticità più rilevanti sono due. Un buon piano di business, una solida strategia e un'approfondita ricerca di mercato, innanzitutto, non sono sempre sufficienti alla crescita di una start up. Molto spesso operano in contesti di eccessiva incertezza, oltre a non considerare effettivamente le caratteristiche tipiche del cliente target. D'altra parte, la maggior parte dei manager non dedica attenzione sufficiente alla risoluzione del primo problema e non investe risorse nella gestione dell'attività. Si preferisce, piuttosto, seguire il metodo del "*Just do it*" (*Fallo e basta!*), generando ancora più disordine nell'azienda.⁹⁸

Il metodo *Lean Startup* prende il nome dalla rivoluzione della *produzione leggera*, sviluppata da Taiichi Ohno e Shigeo Shingo, all'interno di Toyota. È una mentalità di imprenditoria leggera, che ha cambiato le modalità di gestione della *supply chain* e del sistema produttivo, puntando ad attingere al sapere e alla creatività dei singoli lavoratori. Attraverso il ridimensionamento dei lotti di produzione, propone il modello "*Just-in-time*" (produrre giusto in tempo, solo ciò che viene realmente ordinato dal cliente) come sinonimo di efficienza per tutta la filiera produttiva.⁹⁹ Il metodo *Lean Startup*, quindi, adatta i principi della produzione leggera all'imprenditoria in generale, concentrandosi soprattutto sull'operazione dell'imprenditore. Tutto il metodo si basa sulla comprensione del prodotto migliore da sviluppare e i reali bisogni dei clienti, il più rapidamente possibile. In poche parole, con questo approccio ci si concentra sulla visione dello sviluppo dei nuovi prodotti innovativi e si pone l'enfasi sull'iterazione delle

⁹⁷ Eric Ries "*The lean startup. How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful business.*" Crown Business 2011, p. XVII

⁹⁸ Eric Ries, *cit.*, p. XVII e ss.

⁹⁹ Eric Ries, *cit.*, p. 6 e ss.

nuove versioni e la conoscenza del cliente.

Come viene definito dallo stesso autore Eric Ries: “*Il metodo Lean Startup è un insieme di prassi grazie a cui un imprenditore può incrementare le probabilità di creare una start up di successo*”.¹⁰⁰ Il metodo *Lean Startup* è un approccio che fa dell’innovazione il fulcro del successo di una start up. Si riferisce, infatti, a tutte le società operanti nel settore delle alte tecnologie, con maggior tasso di innovazioni e di prodotti nuovi. È un approccio che si propone il compito di produrre diversi benefici per gli imprenditori come, maggiore innovazione, meno spese e perdite di tempo e una maggiore probabilità di successo. L’idea principale su cui si fonda il metodo *Lean Startup* è che gli imprenditori che si cimentano in una nuova idea di business dovrebbero considerare che l’innovazione più efficiente è quella di cui c’è un reale bisogno da parte dei clienti. Anche in questo approccio, quindi, si pone il focus dell’analisi sul cliente e le sue caratteristiche.

Il metodo *Lean Start up*, oltre a porre le sue basi nel *Customer Development Model*, è un approccio che prende spunto dal metodo *Lean Manufacturing*, sviluppato ancora da Toyota. È un metodo che consiste nel produrre solo ciò che è necessario ed evitare gli sprechi, noto anche come metodo “*Just-in-time*”. L’idea fondamentale su cui si fonda l’approccio *Lean* è quello di aumentare l’efficienza di un processo produttivo, riducendo gli sprechi e dove possibile eliminandoli del tutto. Infatti, secondo Ries, tutto ciò che non concorre realmente a soddisfare un bisogno primario dei clienti, è considerato uno spreco di denaro, di tempo e di forze.¹⁰¹ Ecco perché si parla di metodo leggero, ha l’obiettivo di ridurre al minimo gli sprechi e concentrarsi piuttosto sull’ottimizzazione del ciclo di produzione. Ries, quindi, ha deciso di seguire il filone di pensiero di produzione leggera della Toyota e riportarlo al mondo dell’imprenditoria delle start up. Esiste una domanda fondamentale alla base della rivoluzione della produzione leggera, che ogni imprenditore dovrebbe porsi: “*Quali dei nostri sforzi creano valore e quali comportano sprechi?*”¹⁰². Rispondere a questo quesito è fondamentale per avere una struttura solida da adottare nella propria start up.

Uno degli aspetti chiave del metodo *Lean Startup* è quello comunicativo. Si tratta di creare un continuo flusso di feedback tra la start up ed i clienti durante il processo di sviluppo del prodotto, per garantire un apprendimento costante dei bisogni reali. Risulta utile, inoltre, comprendere le debolezze e i punti di forza del sistema, per monitorare costantemente l’andamento del business. Per riuscire a ridurre gli sprechi ed evitare di incorre in errori, l’analisi di mercato deve avvenire, per quanto possibile, prima che il

¹⁰⁰ Eric Ries, *cit.*, p. 16

¹⁰¹ Eric Ries, *cit.*, p. 68 e ss.

¹⁰² Eric Ries, *cit.*, p. 37 e ss.

prodotto venga realizzato o almeno nella fase di sviluppo. Ries, nel suo libro, parla addirittura di esperimento e non di prodotto, quando descrive questo primo incontro necessario tra clienti e start up.¹⁰³ Si può notare come, anche in questo metodo, la comunicazione tra azienda e clienti riveste un ruolo fondamentale al fine della definizione delle scelte strategiche.

Il processo operativo del metodo *Lean Startup* è efficacemente rappresentato dal cosiddetto “ciclo di apprendimento *lean*”, noto anche come ciclo *build-measure-learn*, in italiano costruire-misurare-apprendere.¹⁰⁴

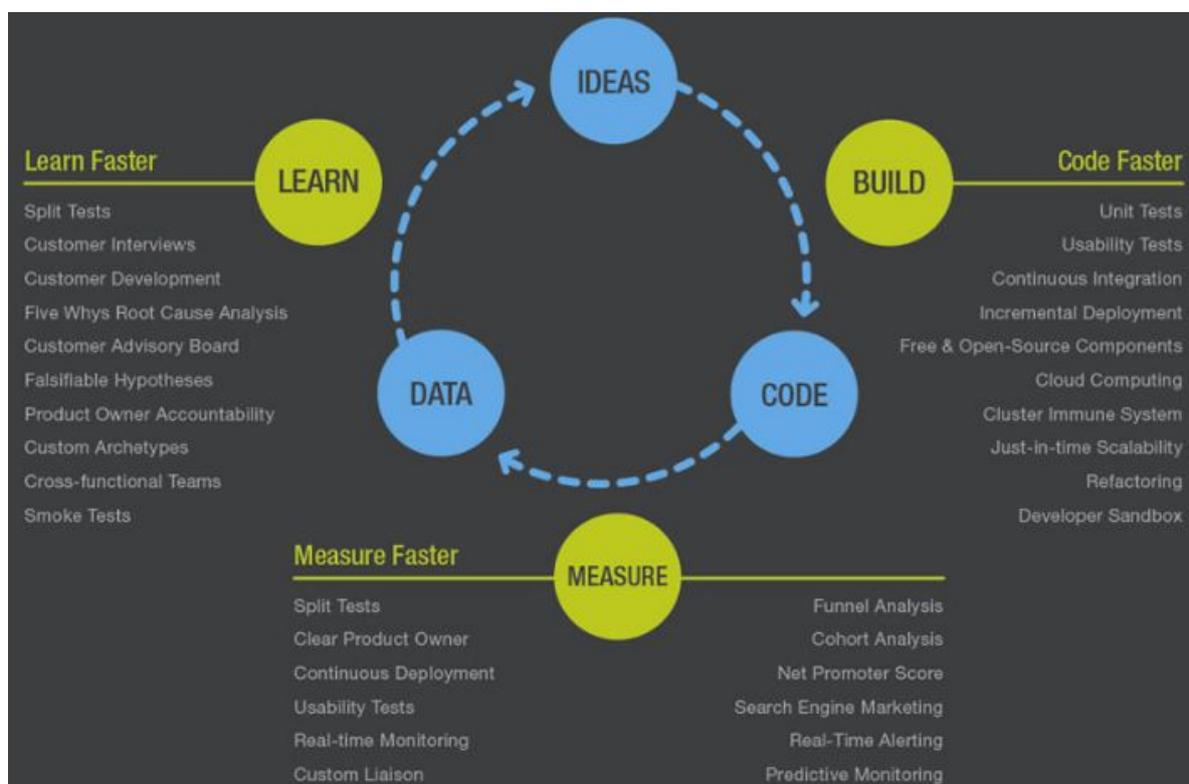


Figura 8 The Lean Startup: build-measure-learn¹⁰⁵

Il processo a tre fasi, crea-misura-apprendi, è alla base del metodo studiato e si pone l'obiettivo di ridurre al minimo la durata complessiva del ciclo di produzione. Ogni volta che si percorre il ciclo di produzione, viene proposta una soluzione, un'esperienza, un esperimento che deve essere testato velocemente dai clienti target per ottenere feedback utili alla produzione del prodotto finale. Nella fase di misurazione vengono condotti dei test sui consumatori, per analizzare il loro comportamento durante

¹⁰³ Eric Ries, *cit.*, p. 54 e ss.

¹⁰⁴ Eric Ries, *cit.*, p. 68 e ss.

¹⁰⁵ www.armandogiorgi.it/la-metodologia-lean-startup-leggerezza-e-sviluppo-innovazione

l'acquisto e l'utilizzo del prodotto innovativo. I clienti, infatti, esprimono giudizi e forniscono feedback molto utili alla risoluzione di possibili problemi strutturali del prodotto. Confrontando i dati raccolti nell'indagine con le informazioni preliminari, raccolte durante la scelta delle strategie operative e gestionali, emergono importanti informazioni di mercato che esprimono la validità e la qualità del prodotto offerto. Dopo la fase di misurazione, si passa alla fase dell'apprendimento. La start up è in grado ora di analizzare i feedback dei clienti sul prodotto innovativo e può relazionarli con le proprie strategie. A questo punto il ciclo ricomincia con una nuova idea, migliorata rispetto alla precedente, in base ai dati raccolti dal primo esperimento, e viene nuovamente messa in circolo ed esaminata dai clienti.¹⁰⁶ Il ciclo *creazione-misurazione-apprendimento* terminerà la propria utilità nel momento in cui l'azienda avrà ideato un prodotto innovativo che rispecchi, per quanto possibile perfettamente, le esigenze dei clienti. Per vincere la corsa al successo, una start up costituita sulle basi del metodo *Lean Startup* dovrebbe concentrarsi sulla riduzione delle tempistiche di produzione, mirando ad accelerare l'apprendimento dei bisogni dei clienti, individuando subito le caratteristiche di cui dotare il prodotto finale e indagando sulle migliori strategie da adottare. Ci si propone, quindi, di innovare di più e sprecare di meno.¹⁰⁷

Ancora, secondo Ries la start up è "*Un catalizzatore che trasforma le idee in prodotti*"¹⁰⁸ e quando i clienti interagiscono con essi, generano feedback e dati. Il feedback può essere qualitativo o quantitativo. In questa fase di creazione, lo *startupper* dovrebbe rivolgersi ai cosiddetti *early adopter*: "*I clienti che sentono più intensamente la necessità del prodotto*".¹⁰⁹ Sono, cioè, coloro che vogliono provare per primi un prodotto innovativo e testarne la validità, anche spontaneamente. Per questo risultano i più idonei a fornire indicazioni di massima sul prodotto ideato, tramite feedback e opinioni. Un'importante soluzione per ridurre la durata del ciclo creazione-misurazione ed evitare sprechi di produzione, viene fornita da Ries. L'esperto consiglia di non pensare subito al prodotto finito, orientandosi piuttosto verso un'idea, un esperimento, che chiama *Minimum Viable Product*, minimo prodotto fattibile¹¹⁰. È un prodotto che racchiude in sé un valore unico e innovativo, ma realizzato in breve tempo. Si tratta di un prodotto preliminare, pieno di errori e difetti, anche estetici, ma che racchiude le caratteristiche base richieste dai clienti. Deve essere testato, valutato e studiato per restituire dati utili al processo, attività che può essere preliminarmente svolta tramite interviste e indagini. Si

¹⁰⁶ Eric Ries, *cit.*, p. 68 e ss.

¹⁰⁷ Eric Ries, *cit.*, p. 89

¹⁰⁸ Eric Ries, *cit.*, p. 68 e ss.

¹⁰⁹ Eric Ries, *cit.*, p. 53

¹¹⁰ Eric Ries, *cit.*, p. 53 e ss.

instaurerebbe, così, un primo rapporto tra azienda e consumatore, fondamentale per la fase di apprendimento, in cui la start up verifica l'efficienza del prodotto. Secondo Ries il minimo prodotto fattibile è in grado di supportare gli imprenditori nel processo di apprendimento dei bisogni dei consumatori e di abbreviarne la durata. È, infatti, considerato il metodo più veloce per compiere l'intero ciclo di feedback creazione-misurazione-apprendimento e ha lo scopo di verificare le ipotesi fondamentali di un business efficiente.¹¹¹

Il metodo *Lean Startup* propone tre obiettivi da raggiungere per trasformare l'idea innovativa in un prodotto effettivo e realmente voluto dai clienti:

- raccogliere dati misurabili e reali;
- apprendere i reali bisogni;
- ridurre gli sprechi e scongiurare il rischio di arrivare a un prodotto che nessuno vuole.

Nel suo libro Ries prova a dare una soluzione a quest'ultimo punto, ridurre gli sprechi e creare un prodotto vendibile. Prendendo spunto dal metodo della produzione leggera, afferma che le start up possano trovare successo nella produzione in piccoli lotti.¹¹² È un procedimento che permette alle start up di ridurre al minimo il tempo, il denaro e le energie da investire nella produzione ed evitare che vengano sprecati ingenti capitali. Così facendo le imprese otterrebbero il vantaggio di identificare in anticipo i gap qualitativi del prodotto. Dal punto di vista dell'efficienza, lavorare per piccoli lotti consente alle start up di promuovere lo sviluppo delle competenze aziendali, di verificare facilmente che il personale tenga fede alle responsabilità aziendali e, soprattutto, permette agli esperti di lavorare senza interruzioni.¹¹³ Secondo Ries, l'obiettivo ideale per le start up consiste nella produzione di lotti di minori dimensioni, sempre più ridotti, fino ad arrivare al singolo pezzo, il prodotto finale. Il metodo *Lean Startup*, inoltre, prevede che ogni anello della *supply chain* prelevi i prodotti di cui ha bisogno dall'anello precedente. Questo sistema viene comunemente chiamato in economia come "logica pull"¹¹⁴ e si ricollega al metodo del *Just-in-time* della Toyota. Quasi tutte le tecniche del *Lean Startup*, hanno l'obiettivo di trasformare le logiche

¹¹¹ Eric Ries, *cit.*, p. 69

¹¹² Eric Ries, *cit.*, p. 186 e ss.

¹¹³ Eric Ries, *cit.*, p. 196 e ss.

¹¹⁴ Logica pull: "Si parla di logica pull quando lo svolgimento di un generico processo avviene guardando indietro cioè lo svolgimento dell'attività a valle trascina quella a monte. [...] Per quanto riguarda un processo di produzione, si parla di logica pull quando la decisione di implementare la produzione di un dato bene in una determinata quantità [...] avviene a posteriori all'insorgere di un fabbisogno", fonte https://it.m.wikipedia.org/wiki/Logica_pull

*push*¹¹⁵ in logiche *pull* e di ridurre le dimensioni dei lotti.¹¹⁶ In questo modo, quindi, le imprese riescono a ridurre il ciclo di feedback CMA (creazione-misurazione-apprendimento) più rapidamente dei concorrenti. Infatti, la capacità di apprendere rapidamente dai clienti è il vantaggio competitivo essenziale per una start up.

Importantissimo nella definizione strategica di una start up, infine, poter contare su un team solido e professionalmente maturo alla base. Il team, secondo Ries, dovrebbe rispondere a tre necessità strutturali:

- *risorse scarse ma sicure*: poiché le start up vengono gestite con un capitale ridotto, godono di un margine d'errore limitato. È più importante, infatti, garantire sufficiente sicurezza al ridotto capitale investito, piuttosto che ricercare ulteriori finanziamenti, in quanto il rischio di insuccesso è molto più elevato rispetto alle altre tipologie di imprese;
- *autonomia decisionale per valutare il proprio business*: per poter rendere al meglio, il team dovrebbe essere libero di sviluppare e realizzare nuovi prodotti, ideare e condurre nuovi esperimenti. Dovrebbe, quindi, rappresentare trasversalmente tutti i dipartimenti funzionali dell'azienda;
- *tornaconto personale a fronte di un esito positivo*: un eventuale risultato positivo non dovrebbe essere di natura puramente finanziaria ma, in senso più ampio, dovrebbe rappresentare una gratificazione personale per gli ideatori.¹¹⁷

Il team dovrebbe essere composto da poche persone ben preparate e disposte a impegnarsi in maniera totalitaria nell'impresa. Secondo un altro grande esperto di start up e sostenitore del metodo *Lean Startup*, Peter Thiel, è molto importante scegliere saggiamente i componenti del team, in quanto ogni singolo membro può dare un contributo fondamentale alla riuscita dell'attività. Ad esempio, secondo Peter Thiel, un consiglio composto da tre membri è ideale per una start up, al fine di mantenerla flessibile e dinamica. Se si decidesse di lavorare insieme a dei consulenti, di contare su più dipendenti part-time o di lavorare da casa, la situazione per l'impresa potrebbe non essere proficua. In questo modo si creerebbe, infatti, un disallineamento nei vari settori della start up, portando a un maggior numero di problematiche da dover risolvere,

¹¹⁵ Logica push: "si parla di logica push quando lo svolgimento di un generico processo avviene guardando avanti, cioè lo svolgimento dell'attività a monte spinge quella a valle. [...] Per quanto riguarda un processo di produzione, si parla di logica push quando la decisione di implementare la produzione di un dato bene in una determinata quantità [...] avviene a priori all'insorgere di un fabbisogno", fonte https://it.m.wikipedia.org/wiki/Logica_push

¹¹⁶ Eric Ries, *cit.*, p. 200 e ss.

¹¹⁷ Eric Ries, *cit.*, p. 255 e ss.

dovute alle tempistiche, probabilmente più lunghe, o alla disorganizzazione del lavoro. Il personale, naturalmente, potrebbe così essere disincentivato a collaborare verso un obiettivo comune.¹¹⁸ È altrettanto utile per una start up concentrarsi sulla definizione delle regole fondamentali che governano l'operato del team, quali proteggere la società madre, verificare che i manager tengano fede alle proprie responsabilità e reintegrare un'innovazione di successo. Affinché il team possa lavorare nelle migliori condizioni possibili è necessario creare un ambiente protetto per l'innovazione, che contenga l'impatto delle nuove creazioni sulle procedure, ma non limiti la capacità creativa del team.

2.1.3 Il metodo dei 24 passi di Bill Aulet

Bill Aulet, *managing director* presso la *Martin Trust Center del MIT* e *senior lecturer* presso la *MIT Sloan School of Management*, è ritenuto oggi uno dei maggiori esperti di imprenditoria innovativa e di start up. Ha collaborato per anni anche con molte realtà italiane, tra cui l'ente di ricerca scientifica *AREA Science Park* di Trieste. Nel famoso libro "*Disciplined Entrepreneurship: 24 steps to a Successful Startup*" affronta il tema della gestione delle start up, individuando 24 consigli che ogni imprenditore dovrebbe seguire per ottenere un *business model* di successo. Il "metodo dei 24 passi" è un approccio molto utile non solo per guidare lo sviluppo delle start up, ma anche per definire i contenuti e le modalità della comunicazione dell'impresa e dei prodotti verso tutti i potenziali *stakeholder*. Il testo si pone l'obiettivo di insegnare come essere efficienti imprenditori attraverso una buona segmentazione del mercato, la quantificazione della proposta di valore, la definizione della *mission* e degli obiettivi di business, la costruzione di un processo per acquisire un maggior numero di clienti, la verifica delle ipotesi prese e lo sviluppo del *product plan*.

Prima di analizzare i 24 *step*, secondo Bill Aulet, è necessario individuare quali siano i tre requisiti principali di una nuova esperienza commerciale. Prima di tutto è fondamentale che l'imprenditore ponga le basi dell'attività in un'idea innovativa e rivoluzionaria, che possa migliorare la situazione attuale e le abitudini di molte persone. Conviene, poi, dotarsi di una tecnologia avanzata, che consenta all'impresa di realizzare l'idea rivoluzionaria e sperimentarne il successo. Infine, un ruolo molto importante lo rivestono la passione, la determinazione, la costanza e la forza di volontà, doti essenziali

¹¹⁸ Peter Thiel, *cit.*, ebook posizione 1494 e ss.

senza le quali nessun imprenditore riuscirebbe ad avviare l'attività.¹¹⁹ Una volta identificati i requisiti iniziali, le start up dovrebbero testarli e analizzarli attraverso il metodo dei 24 passi.

Step 1. Market Segmentation. Il primo *step* consiste nella segmentazione del mercato, ovvero nell'analisi del mercato target, individuando i consumatori con caratteristiche comuni e raggruppandoli in gruppi omogenei. Secondo Aulet la condizione necessaria affinché la start up ottenga un business di successo è riuscire a catturare l'attenzione dei cosiddetti "clienti paganti", il segmento dei clienti target che gode di una maggiore disponibilità economica e risulta maggiormente disposto ad acquistare il prodotto.¹²⁰ Il segmento dei clienti target, invece, è rappresentato da potenziali consumatori che condividono molte caratteristiche tra loro e hanno le stesse motivazioni e abitudini di acquisto. È a loro che la start up deve riferirsi e per individuarli Aulet suggerisce di iniziare con una fase di *brainstorming*, che ha l'obiettivo di studiare il mercato al fine di segmentarlo. È necessario elencare una serie di strumenti utili all'individuazione dei clienti target, tra cui il più importante è costituito da un'efficace piano di comunicazione, in modo da puntare solo a coloro che sono realmente interessati all'attività. Bill Aulet sostiene, inoltre, che per individuare i clienti target conviene prima di tutto relazionarsi con loro ed evidenziare le necessità ancora insoddisfatte.¹²¹ È fondamentale, quindi, che l'impresa investa tempo e risorse nella comunicazione diretta con i consumatori target, in modo da osservare le loro abitudini e i loro stili di vita e avere una idea più precisa delle reali opportunità di business. È uno *step* di grande rilevanza in quanto consente all'azienda di relazionarsi per la prima volta con i clienti e ottenere tutte le informazioni necessarie allo sviluppo di un prodotto innovativo di qualità. Secondo Aulet le start up dovrebbero dedicare al massimo qualche settimana alle prime analisi di mercato in modo da raccogliere un arcobaleno sufficientemente ampio di opportunità di business su cui investire.

Step 2. Select a Beachhead Market. In questa fase dopo aver analizzato e individuato il mercato di riferimento, le start up dovrebbero segmentarlo ulteriormente, individuando il settore di mercato con le caratteristiche migliori. L'azienda, così facendo, è in grado di individuare un posizionamento di mercato più efficace ed efficiente. Uno dei vantaggi di posizionarsi per primi in un nuovo mercato è di poter veicolare tutto il passaparola positivo del settore in modo da creare una possibile fonte di successo per l'impresa.

¹¹⁹ Bill Aulet, *"Disciplined entrepreneurship. 24 steps to a successful start up"*, Wiley & Sons Inc., 2013, p. 30

¹²⁰ Bill Aulet, *cit.*, p. 35

¹²¹ Bill Aulet, *cit.*, p. 41 e ss.

Secondo Aulet è importante investire tempo e risorse nella segmentazione di mercato in quanto può portare numerosi vantaggi competitivi all'azienda:

- I consumatori facenti parte di uno stesso mercato acquistano prodotti simili
- I consumatori di uno stesso mercato hanno simile ciclo di vendita e si aspettano che i prodotti provvedano a procurare valore nello stesso modo
- Esiste un passaparola tra i vari consumatori dello stesso mercato che fa da veicolo di raccomandazione.¹²²

Step 3. Build an End User Profile. In questa fase gli *startupper* individuano il profilo descrittivo del consumatore target selezionato. È una fase molto importante e critica per tutto il processo di sviluppo della start up in quanto è in questo momento che l'impresa decide con chi comunicare, cosa vendere e quale immagine di se offrire al mercato. Seguendo il profilo del cliente target, le start up strutturano l'azienda intorno ai bisogni dei consumatori e non più solo in base ai propri interessi e alle proprie capacità.¹²³ Il profilo descrittivo del cliente target verrà, quindi, considerato come prototipo di cliente target da servire durante tutto il ciclo di produzione.

Step 4. Calculate the total Addressable Market. Dopo aver selezionato il mercato di riferimento è necessario che gli imprenditori inizino a determinarne quantitativamente la dimensione. È indispensabile valutare la dimensione del mercato target quantitativamente e qualitativamente, verificandone l'adeguatezza rispetto agli investimenti necessari. Nel caso in cui il mercato risulti ancora troppo ampio, andrebbe ulteriormente segmentato. Aulet consiglia di analizzare la dimensione del mercato target attraverso un valore specifico, il *Total Addressable Market* (TAM), l'indicatore del fatturato annuo ipoteticamente raggiunto, considerando che l'azienda detenga il 100% della quota di mercato disponibile.¹²⁴ Un'alternativa è data dall'analisi *bottom-up* del mercato, la valutazione dei potenziali clienti del mercato target, in modo da avere una visione più accurata dell'ambiente in cui si opera. Oppure ancora, si potrebbe sostenere un'analisi *top-down*, usufruendo di strumenti scientifici e reportistiche di mercato, senza dover intrattenere alcuna interazione con i clienti. A volte potrebbe essere necessario usare entrambi gli strumenti di analisi.

Step 5. Profile the Persona for the Beachhead Market. Questo *step* consiste nel scegliere

¹²² Bill Aulet, *cit.*, p. 53

¹²³ Bill Aulet, *cit.*, p. 57 e ss.

¹²⁴ Bill Aulet, *cit.*, p. 70 e ss.

un consumatore finale tra i clienti target individuati e considerarlo come “cliente modello”. È importante descriverne accuratamente tutte le caratteristiche fisiche e comportamentali, le abitudini, gli usi e i costumi in modo da strutturare l’attività in relazione a tutti questi fattori. Così facendo la start up imposta l’attività e il nuovo prodotto, non per un cliente in generale, ma per una tipologia ben definita. I team dell’azienda, perciò, dovrebbero essere coinvolti nell’operazione per essere allineati sullo stesso profilo di consumatore.¹²⁵

Step 6. Full Life Cycle Use Case. Dopo aver descritto il profilo del cliente target e dopo aver interagito con lui, in questa fase vengono analizzate le abitudini di acquisto e di utilizzo del prodotto, studiando le reazioni dei consumatori. È importante monitorare i feedback del cliente target, per valutarne i comportamenti e capire, ad esempio, quanto sarebbe disposto a pagare per ottenere un prodotto innovativo. Così facendo, le start up sono in grado di capire se il cliente target sia positivamente propenso ad acquistare un prodotto innovativo o preferisca fare acquisti meno rischiosi.¹²⁶

Step 7. High-Level Product Specification. In questa fase la start up è impegnata a costruire una rappresentazione visiva, una sorta di bozza grafica, del prodotto finale. È una descrizione del prodotto innovativo comprendente sia le caratteristiche strutturali che i benefici intrinseci. Le start up, infatti, dovrebbero creare un prodotto con caratteristiche rappresentanti le necessità dei clienti e che suscitino il loro interesse, per invogliarne l’acquisto. Tradizionalmente, nei processi di creazione di un nuovo prodotto, si provvede prima alla costruzione dello stesso e poi alla sua modifica, in base alle necessità e ai bisogni dei clienti. Affinchè una start up non fallisca, invece, è necessario che venga seguito il procedimento opposto. Prima si interagisce con i clienti in modo da evidenziare le loro necessità, sulla base delle quali progettare il prodotto innovativo. In questa fase è importante descrivere ogni aspetto e caratteristica funzionale, oltre che estetica, del prodotto, in modo da permetterne a chiunque la normale fruizione.¹²⁷

Step 8. Quantify the Value Proposition. È la fase in cui le start up determinano e valutano la qualità e l’efficacia del prodotto innovativo secondo l’opinione dei clienti target. Consiste cioè nell’instaurare un dialogo diretto e interattivo con i clienti target, per capire se sarebbero disposti a spendere denaro e tempo per acquistare il prodotto innovativo. È fondamentale, inoltre, comprendere se e in quale misura i clienti sarebbero

¹²⁵ Bill Aulet, *cit.*, p. 73 e ss.

¹²⁶ Bill Aulet, *cit.*, p. 81 e ss.

¹²⁷ Bill Aulet, *cit.*, p. 88 e ss.

disposti a consigliare l'acquisto del prodotto ad altri, verificando, quindi, la possibile esistenza di un passaparola positivo. È un'analisi importante per il lancio del nuovo business su un mercato sconosciuto, poiché consente di valutare la fattibilità dell'impresa. È, inoltre, un sistema che consente alle start up di capire approfonditamente quale sia il settore più importante, dove il prodotto garantirebbe maggior guadagno e credibilità all'impresa.¹²⁸

Step 9. Identify Your Next 10 Customers. È il momento in cui le start up sono impegnate a trovare ulteriori clienti potenziali, con caratteristiche simili al cliente target precedentemente individuato. È necessario capire se anche i clienti potenziali siano intenzionati ad acquistare il prodotto e se effettivamente rientrano nel target. Aulet consiglia di individuarne almeno dieci e di comunicare con loro, per capire se siano intenzionati a provare il prodotto e a consigliarlo ad altre persone. Se i risultati dell'indagine indicano una propensione positiva, è possibile concludere che il percorso di indagine preliminare è stato eseguito in modo sufficientemente scrupoloso, con i migliori risultati.¹²⁹

Step 10. Define Your Core. È una fase molto importante nella determinazione della strategia di sviluppo di una start up, soprattutto della strategia comunicativa esterna verso i clienti. In questa fase, infatti, l'azienda individua il "core", ovvero l'obiettivo principale e distintivo, che la differenzia dalle imprese concorrenti e che la rende unica. È molto importante che le start up dedichino attenzione alla definizione del core, poiché una efficace comunicazione in questo senso potrebbe garantirle il successo nel mercato. È necessario, inoltre, che l'impresa comunichi i valori e la mission aziendale, non dimenticando di sottolineare che è unica e inimitabile. Non essendo ancora nota al mercato, generalmente, una start up dovrebbe riuscire a farsi notare, a distinguersi per le sue caratteristiche innovative, rivoluzionarie e creative. Inoltre, una volta individuato il core, è necessario mantenerlo stabile per tutta la durata del ciclo di vita dell'azienda, in modo tale da rappresentare la linea guida e il modello cui far riferimento. Il concetto di core può anche essere inteso come proprietà intellettuale e know-how dell'azienda, unico e irripetibile.¹³⁰

Step 11. Chart Your Competitive Position. In questa fase le start up intraprendono un'analisi esterna di mercato per verificare l'effettivo posizionamento del prodotto

¹²⁸ Bill Aulet, *cit.*, p. 100 e ss.

¹²⁹ Bill Aulet, *cit.*, p. 106 e ss.

¹³⁰ Bill Aulet, *cit.*, p. 113 e ss.

rispetto a quello dei concorrenti. È importante capire, perciò, se le caratteristiche del mercato target corrispondano al *core* aziendale e alle priorità dei clienti. A questo scopo le start up analizzano il posizionamento competitivo dell'azienda nel mercato, confrontandolo con quello dei concorrenti. Se il posizionamento risulta diverso dalle aspettative, la start up sarà costretta a rivalutare gli *step* precedenti e a rivedere le scelte strategiche prese in precedenza. Se, invece, i risultati si dimostrano positivi, potrebbe essere un'ottima opportunità comunicarli ai clienti, evidenziando i fattori positivi e di successo dell'azienda.¹³¹

Step 12. Determine the Customer's Decision-Making Unit. A questo punto è necessario definire le figure di *influencer* o un *advocacy*, individuandole tra i consumatori target dell'azienda. Per vendere con successo un prodotto innovativo e rivoluzionario, ancora poco noto, è necessario identificare coloro che potrebbero influenzare positivamente le decisioni di acquisto dei clienti target. È fondamentale, quindi, capire quale sia il processo di decisione di acquisto dei consumatori per potervi intervenire a proprio favore.¹³²

Step 13. Map the Process to Acquire a Paying Customer. In questa fase le start up analizzano il processo di acquisto dei clienti, al fine di individuare i canali e i mezzi di vendita ipoteticamente più proficui. Per soddisfare le esigenze dei clienti è, infatti, fondamentale costituire una buona struttura di vendita, in grado di agevolare il processo di acquisto e renderla un'esperienza piacevole. Molto spesso ci si riferisce a questo tipo di esperienza come *shopping experience*, quando l'acquisto avviene non solo per necessità, ma anche per il solo piacere di comprare un prodotto nuovo e rivoluzionario. È, quindi, la fase in cui la start up si assicura di aver identificato tutti i potenziali strumenti utili ad ottenere un efficace ed efficiente processo di vendita, in grado di garantire un'ottima esperienza di acquisto e il miglior servizio al cliente.¹³³

Step 14. Calculate the Total Addressable Market Size for Follow-on Markets. Per espandersi e diventare un'azienda di successo, le start up dovrebbero osservare i mercati vicini e complementari al proprio settore di riferimento. In questa fase, infatti, analizzano le potenzialità di mercato utili ad espandersi e investire in settori di mercato vicini. Così facendo, le start up si assicurano un adeguato numero di potenziali clienti, in ottica di acquisire una maggiore quota di mercato in futuro. Tuttavia, è necessario non

¹³¹ Bill Aulet, *cit.*, p. 120 e ss.

¹³² Bill Aulet, *cit.*, p. 125 e ss.

¹³³ Bill Aulet, *cit.*, p. 132 e ss.

dimenticare di monitorare costantemente anche il mercato target.¹³⁴

Step 15. Design a Business Model. È la fase in cui viene identificato e definito il *business model* aziendale, ovvero il modello economico. È considerato un fattore molto importante su cui le start up dovrebbero spendere molta attenzione e tempo. Infatti, le decisioni che vengono prese in questa fase potrebbero avere un impatto rilevante sulla profittabilità dell'azienda. La profittabilità viene misurata in base a due variabili: il ciclo di vita di un consumatore fedele; il costo di acquisizione di un cliente potenziale. Durante la definizione del *business model* non è necessario concentrarsi sul prezzo, in quanto è molto più impattante la profittabilità dell'azienda. È, invece, fondamentale scegliere un *business model* che sia distintivo per l'azienda e le dia un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti.¹³⁵

Step 16. Set Your Pricing Framework. In questa fase si determina il prezzo da apporre al prodotto. Generalmente viene determinato in base al valore che il cliente propone o, meglio, in base a quanto sarebbe disposto a spendere e a sacrificare per l'acquisto. Si potrebbero prevedere degli sconti iniziali per attirare l'attenzione dei clienti non ancora convinti dell'acquisto e non disposti a spendere troppo. Conviene però non abusare degli strumenti promozionali per evitare di svendere il prodotto e non ottenerne il profitto potenziale.¹³⁶

Step 17. Calculate the Lifetime Value. Il *Lifetime Value* è un valore molto importante per le start up, che esprime il ciclo di vita di un cliente acquistato. Viene calcolato in base al maggior profitto generato dall'acquisizione di ogni nuovo cliente. È bene evitare, tuttavia, di essere troppo ottimisti nella valutazione del *Lifetime Value*. È necessario, invece, considerare le ingenti somme che le start up spesso sono costrette a investire per acquisire pochi nuovi clienti. Così facendo l'impresa cerca di garantirsi un maggiore vantaggio competitivo e maggiori profitti.¹³⁷

Step 18. Map the Sales Process to Acquire a Customer. In questa fase gli *startupper* impiegano tempo e risorse per individuare un efficace processo di vendita. È una fase fondamentale, poichè consente all'impresa di acquisire maggiori clienti e aumentare il numero di vendite. Un buon processo di vendita, infatti, consente di capire quale sia la strategia migliore per entrare in un nuovo mercato e aumentare il fatturato.

¹³⁴ Bill Aulet, *cit.*, p. 141 e ss.

¹³⁵ Bill Aulet, *cit.*, p. 145 e ss.

¹³⁶ Bill Aulet, *cit.*, p. 156 e ss.

¹³⁷ Bill Aulet, *cit.*, p. 166 e ss.

Generalmente si pensa che, affinché possa produrre profitti, dovrebbe essere un processo riferito al medio lungo termine e non prevedere costi troppo elevati.¹³⁸

Step 19. Calculate the Cost of Customer Acquisition. In questa fase le start up determinano e calcolano il costo di acquisizione di potenziali clienti, tenendo in considerazione i costi di vendita e di marketing che sono necessari allo scopo. Non vengono inclusi i costi fissi di produzione o tutte le spese esterne al settore di vendita, come di ricerca e sviluppo, finanziari, di amministrazione o altri. Conviene, invece, considerare i costi di vendita, di marketing e di comunicazione, anche quelli sostenuti quando un potenziale cliente ha deciso di non acquistare il prodotto. È una fase molto importante, che consente all'impresa di monitorare costantemente i fattori critici di successo.¹³⁹

Step 20. Identify Key Assumptions. In questa fase le start up provano a individuare le ipotesi chiave e i fattori critici di successo da raggiungere una volta avviata l'attività. Successivamente verranno testate e validate per individuarne le migliori.¹⁴⁰

Step 21. Test Key Assumptions. Dopo aver identificato le ipotesi chiave e i fattori critici di successo, si procede con la loro analisi. Vengono effettuati diversi test che consentono alle start up di strutturare meglio il processo di vendita e individuare i fattori critici di successo.

Step 22. Define the Minimum Viable Business Product. Dopo aver analizzato ogni aspetto tecnico di posizionamento nel mercato le start up sono pronte per costruire una prima versione del prodotto innovativo. Generalmente viene chiamato "minimo prodotto fattibile", poiché non è perfezionato nelle sue caratteristiche estetiche e strumentali, ma ha in sé le funzionalità principali. È un prodotto sufficiente a generare i feedback dei clienti e a far sì che siano disposti a comprarlo e provarlo. È, quindi, inteso come un sistema di verifica del prodotto che provvede comunque a creare valore per il cliente. Il minimo prodotto fattibile genera una serie di feedback, i quali consentono alla start up di migliorare il prodotto secondo le necessità dei consumatori.¹⁴¹

Step 23. Show That "The Dogs Will Eat the Dog Food". In questa fase le start up analizzano la reazione dei clienti "early", cioè coloro che provano per la prima volta il minimo prodotto fattibile. Questa analisi è tipica del metodo *Lean Startup*, e ha il compito di

¹³⁸ Bill Aulet, *cit.*, p. 169 e ss.

¹³⁹ Bill Aulet, *cit.*, p. 175 e ss.

¹⁴⁰ Bill Aulet, *cit.*, p. 190 e ss.

¹⁴¹ Bill Aulet, *cit.*, p. 201 e ss.

capire se i clienti siano disposti a pagare anche somme elevate per acquistare il nuovo prodotto. Se si ottengono risultati positivi l'analisi viene rivolta agli altri clienti, in modo da verificare la possibilità che si crei un flusso di passaparola positivo. Ogni volta che si analizzano questi dati conviene raccogliere tutti i risultati e conservarli in modo tale da valutarne il trend.¹⁴²

Step 24. Develop a Product Plan. A questo punto la start up è in grado di costruire il *product plan*, cioè un progetto che consenta di creare un prodotto innovativo perfetto. Prendendo in considerazione tutte le analisi sostenute negli *step* precedenti, la start up riesce a costruire un prodotto con le caratteristiche richieste dai clienti target. Deve essere un prodotto che vada bene non solo al mercato obiettivo iniziale, ma anche agli altri mercati complementari, in modo tale da consentire all'azienda di espandersi. Nel *product plan* vengono individuate le linee guida strutturali e di design del prodotto, che valgano per un periodo di medio-lungo tempo. Non conviene, però, spenderci troppe risorse e troppo tempo poichè le mode potrebbero cambiare la struttura del prodotto.¹⁴³

Seguendo i 24 *step*, ogni neo-imprenditore, dotato di un'idea innovativa, una tecnologia avanzata e le risorse necessarie, sarebbe così in grado di strutturare l'azienda in maniera efficiente e vedrebbe aumentare di molto le probabilità di condurla al successo di mercato.

2.2 I fattori critici di successo delle start up

Dall'analisi dei tre metodi gestionali appena presentati emerge come il minimo comune denominatore sia la comunicazione, in particolare tra azienda e cliente. Nello specifico gli esperti credono che le start up debbano porre molta attenzione alla relazione che si instaura tra le parti, soprattutto nella fase iniziale. Prima di definire il prodotto, che esprime l'idea innovativa, e prima di strutturare il *business plan* aziendale, conviene che la start up individui i clienti target nel mercato prescelto e ne evidenzi le caratteristiche. È questa la fase di maggiore rilevanza per le start up, perché comunicando efficacemente con i clienti target è in grado di capire verso quale direzione avviare l'attività e non rischiare di fallire. Solo dopo l'analisi di mercato la start up sarà in grado di costruire un prodotto che risponda perfettamente alle necessità dei clienti target.

Le start up, per costruire un prodotto innovativo che rispecchi le necessità dei clienti e li stimoli all'acquisto, dovrebbero perseguire *tre fattori critici*:

¹⁴² Bill Aulet, *cit.*, p. 214 e ss.

¹⁴³ Bill Aulet, *cit.*, p. 220 e ss.

- *avere un perfetta implementazione dell'idea*: l'esecuzione dell'idea innovativa è molto più importante del contenuto dell'idea stessa; deve, cioè, riferirsi a qualcosa di fattibile e realizzabile. Non è tanto importante avere una buona idea rivoluzionaria, quanto piuttosto spendere tempo e risorse, fondamentali, nella creazione di una efficace struttura di sviluppo.
- *Poter contare su un team affiatato e competente*: le start up dovrebbero essere costituite da persone competenti, esperte del settore e che siano stimolate dal proprio lavoro. Per la buona riuscita dell'idea innovativa i team leader e tutto il personale dovrebbero essere in grado di modificare rapidamente le scelte strategiche e operative, al fine di meglio rispondere alle necessità dei clienti target. Inoltre, affinché le start up possano risolvere i problemi gestionali in maniera efficace ed efficiente, è necessario che tutti i componenti del team suddividano i compiti equamente.
- *strutturare un'opportuna metodologia di comunicazione*: fondamentale è la comunicazione, sia interna che esterna alla start up. È considerata come l'elemento imprescindibile di tutte le teorie analizzate fino ad ora e uno degli strumenti più efficaci per consentire alle start up di avviare l'attività con successo. Secondo gli esperti è necessario che la start up comunichi in maniera diretta e precisa l'idea innovativa ai clienti target, ma anche agli investitori e ai partner finanziari. Inoltre, è importante porre attenzione alle scelte comunicative interne all'azienda con i vari team. Il personale aziendale, infatti, dovrebbe essere sempre aggiornato sulle scelte prese dai neo imprenditori per evitare di andare incontro a defezioni organizzative.¹⁴⁴

Dall'analisi sulle scelte strategiche emerge, inoltre, che le start up dovrebbero ambire a diventare un attore di riferimento nel proprio settore di mercato, a livello nazionale oltre che globale. Non è sufficiente, infatti, strutturare un efficace *business model* per il settore di riferimento, ma si dovrebbe mirare a creare un prodotto che soddisfi i bisogni di tutti i clienti presenti nei mercati complementari. Così facendo le start up potrebbero espandere le loro dimensioni e acquisire maggiori quote di mercato, diventando un'azienda consolidata e di successo. Per riuscire in questo intento, è, inoltre, necessario che la start up raggiunga un livello di innovazione e una capacità tecnologica molto elevata rispetto ai concorrenti, tanto da costituire una delle principali fonti di vantaggio competitivo.

¹⁴⁴ <http://corsentino.net/2011/11/i-fattori-di-successo-di-una-startup/>

In conclusione, dopo aver descritto il fenomeno delle start up ed averne studiato le teorie strategiche di maggiore rilevanza, è utile evidenziare come, durante il ciclo di vita, una start up può incorrere in tre principali criticità:

1. *Il problema finanziario*: le start up sono imprese nate dall'unione di idee di due o più persone, che iniziano spesso con un ridotto capitale proprio, il quale, però, non basta a finanziare tutta l'operazione di crescita. Hanno, infatti, la necessità di essere sostenute da parte di investitori esterni, gli *stakeholder*, per riuscire a trasformare l'idea innovativa in un business consolidato e di successo. L'idea è spesso aleatoria e poco concreta, e risulta, perciò, molto difficile convincere i finanziatori ad investire nell'attività. Di solito gli *stakeholder*, a fronte di un grande investimento, richiedono in cambio una garanzia, la quale può essere materiale, come nel caso delle strutture fisiche di lavoro, oppure immateriale, come quote di partecipazione o il semplice *business plan*. La comunicazione tra start up e finanziatori, quindi, riveste un ruolo importante al fine di ottenere i fondi necessari al sostegno dell'attività. Conviene investire tempo e risorse nella relazione con i finanziatori per convincerli a investire nell'impresa.
2. *Il problema gestionale-operativo*: molto spesso le start up si lanciano in un nuovo mercato senza curarsi di avere un buon piano gestionale ed operativo a sostegno dell'attività. Danno, invece, molta importanza alla forza della loro idea innovativa, che ritengono perfetta e ben strutturata. Uno degli errori più comuni nelle start up è quello di seguire gli impulsi e non strutturare un efficace *business plan*, in base alle esigenze aziendali e di mercato. Un'altro frequente errore delle start up è quello di non creare una solida comunicazione interna. I team leader, spesso, sono allineati sul da farsi e su quali siano le decisioni gestionali e operative da attuare. A volte però decidono di non coinvolgere il personale nell'attività, creando disinformazione nell'impresa e disincentivando i lavoratori. Gli *startupper*, invece, dovrebbero comunicare il più possibile con i team, non solo riguardo alle decisioni strutturali e gestionali, ma anche riguardo alle piccole modifiche che possono verificarsi nel corso dell'attività.
3. *Il problema conoscitivo in senso lato*: la cosa più importante per chiunque decida di inserirsi in un nuovo mercato è assicurarsi una buona conoscenza dell'ambiente di riferimento. Una delle cause principali di fallimento delle start up, infatti, è il poco impegno di risorse e tempo, spesso insufficienti alla buona riuscita dell'indagine di mercato. Le start up dovrebbero analizzare con cura sia i

concorrenti presenti nel territorio e le loro scelte strategiche, che i clienti da servire. Una lacuna nella comunicazione tra start up e clienti rischierebbe di portare al caso in cui il prodotto innovativo non verrebbe comprato da nessuno in quanto non soddisfacente i reali bisogni dei consumatori. Perciò, prima di costruire il nuovo prodotto le start up dovrebbero investire tempo e risorse nell'analisi di mercato, relazionandosi con i clienti target.

Da questa analisi emerge il ruolo fondamentale che la comunicazione riveste nelle scelte strategiche delle start up. Nel prossimo capitolo verranno analizzate le strategie comunicative più efficaci, prendendo in considerazione i fattori critici e i problemi gestionali da affrontare.

3 La comunicazione nelle start up

3.1 Il ruolo della comunicazione e delle relazioni nelle start up

Dopo un'accurata analisi del mondo delle start up e delle teorie strategiche più importanti, nel seguente capitolo verrà studiato il ruolo fondamentale che la comunicazione e le relazioni aziendali rivestono nell'ottenimento di successo economico.

La comunicazione viene, comunemente, definita "*L'insieme di fenomeni che comportano la distribuzione e la divulgazione di informazioni*".¹⁴⁵ Può essere di tipo verbale, ma anche di tipo non verbale, composta, cioè, da un insieme di azioni, simboli e segni esprimenti un determinato messaggio. Attraverso la pratica della comunicazione, le persone sono in grado di trasmettere la propria conoscenza e il proprio pensiero all'esterno, divulgando il sapere personale e generando educazione. Poiché l'attività imprenditoriale è fondata su un incessante interscambio di conoscenze con diversi attori sociali, la comunicazione assume un ruolo strategico rilevante. Viene, infatti, considerata come un'importante componente strutturale delle moderne organizzazioni sia verso l'interno, contribuendo alla riduzione delle incomprensioni e allo sviluppo della forza coesiva interna all'impresa, sia verso l'esterno, col ruolo di vettore delle relazioni che legano l'impresa all'ambiente in cui opera.¹⁴⁶

La comunicazione, in senso ampio, ha lo scopo di strutturare e sostenere efficaci relazioni con terze parti, sviluppare la fiducia dei clienti e produrre credibilità di mercato, oltre a generare un'immagine e un'ottima reputazione dell'impresa. Se riferita all'attività imprenditoriale, viene definita come *comunicazione d'impresa*, cioè "*l'insieme di processi relazionali che l'impresa attiva per influenzare gli atteggiamenti e i comportamenti dei propri interlocutori e di mercato, nel conseguimento dei suoi obiettivi*".¹⁴⁷ È una descrizione che non spiega efficacemente i processi di comunicazione svolti all'interno delle relazioni, in quanto, comunicare vuol dire informare ma anche dialogare, raccogliere stimoli. È intesa, invece, come una definizione comprendente l'insieme di attività, che nutrono le relazioni biunivoche tra impresa e pubblici interni ed esterni. Ne deriva che in un'attività imprenditoriale, come le start up, esistono due tipi di comunicazione fondamentali, la comunicazione interna e quella esterna. Nonostante

¹⁴⁵ <https://it.m.wikipedia.org/wiki/Comunicazione>

¹⁴⁶ A. Pastore, M. Vernuccio, "*Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*" Seconda edizione, Apogeo, 2008, p. 3

¹⁴⁷ A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 20

siano due tipologie di dialogo molto diverse tra loro, non è facile distinguerle, in quanto i confini dell'azienda sono sempre meno affermati, a causa dell'invasione del cliente nelle attività commerciali. Un particolare metodo di analisi propone di differenziare la comunicazione interna da quella esterna considerando le variabili destinatari, obiettivi, contenuti. Infatti, le diverse tipologie di comunicazione variano al variare dei destinatari a cui il messaggio è rivolto, in base agli obiettivi che si propone di raggiungere o in base ai contenuti inseriti nel messaggio. Si individuano, così, quattro modelli di comunicazione, il primo riferito alla comunicazione interna, gli altri tre appartenenti alla comunicazione esterna: organizzativa; di marketing; economico-finanziaria; istituzionale. Le diverse tipologie di comunicazione verranno analizzate nello specifico nei paragrafi successivi.¹⁴⁸

La comunicazione rappresenta, quindi, in termini organizzativi, un sistema operativo che permette lo sviluppo dinamico della struttura di base e, lavorando insieme al sistema informativo, non si limita solo a fornire dei dati, ma li arricchisce con componenti valoriali e culturali. La finalità della comunicazione, perciò, è quella di orientare le azioni per la massimizzazione delle performance.¹⁴⁹ Una regola fondamentale della comunicazione d'impresa è la creazione di un messaggio che risponda perfettamente alle esigenze dei clienti e del mercato target. Le start up, infatti, quando relazionano con i clienti, dovrebbero dotarsi di competenze tecniche specialistiche e utilizzare canali e messaggi specifici, per rispondere alla domanda di mercato. Dovrebbero, inoltre, ricordarsi di mantenere una coerenza di fondo del messaggio comunicativo con l'immagine aziendale.

Nel settore dell'imprenditoria la comunicazione aziendale assume un ruolo fondamentale, poiché provvede al coordinamento della vita relazionale dell'impresa, necessaria alla costruzione dell'immagine corporate e di una marca coerente con gli obiettivi strategici pianificati. *“La comunicazione, dunque, contribuisce a creare e perpetuare le relazioni di mercato, sviluppare fiducia e apprezzamento, produrre credibilità e reddito.”*¹⁵⁰ Si comprende così come, per le start up, la comunicazione riveste un ruolo importante nella determinazione delle scelte strategico-operative più efficienti. Ad esempio, durante l'analisi di segmentazione del mercato target, l'impresa interagisce con i consumatori, per individuarne le caratteristiche comportamentali e abitudinarie d'acquisto. Inoltre, prima di immettersi sul mercato, sostiene un'indagine

¹⁴⁸ A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 20

¹⁴⁹ A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 20 e ss.

¹⁵⁰ Jean-Jacques Lambin, *“Market-driven management. Marketing strategico e operativo”*, McGraw-Hill 2012, p. 433

sull'effettivo interesse dei clienti target, relativamente all'efficienza delle proposte innovative e alla propensione d'acquisto. Successivamente, lanciano il prodotto innovativo e valutano la qualità dell'offerta commerciale e la soddisfazione dei reali bisogni dei consumatori. È altrettanto fondamentale che le start up investano tempo e risorse nella definizione di efficaci strategie comunicative, anche internamente all'impresa. Così facendo, garantirebbero coerenza qualitativa alla produzione ed eviterebbero la formazione di incomprensioni o confusioni all'interno dei team aziendali.

Nei prossimi paragrafi si provvederà ad analizzare nello specifico la comunicazione interna ed esterna delle start up, illustrandone i ruoli e gli obiettivi principali.

3.1.1 La comunicazione interna delle start up

La comunicazione interna di una start up, definita anche come comunicazione organizzativa, è rivolta a tutti i soggetti coinvolti nell'attività dell'impresa con un elevato grado di integrazione. È una tipologia di comunicazione comprendente l'interazione con il personale e con i soggetti di confine con cui l'impresa ha rapporti, come i fornitori, i distributori e i consulenti. Ha la finalità di consolidare e diffondere i valori guida e la cultura aziendale, oltre a condividere strategie e obiettivi di business.¹⁵¹ Inoltre, agisce come stabilizzatore dinamico del sistema sociale, riempie di significato le relazioni personali e contestualizza e rende evidente le modalità con cui si intende presidiare il mercato target. La comunicazione interna viene definita, anche, come la forma di comunicazione rivolta alle risorse dell'organizzazione e finalizzata al mantenimento della coerenza e dell'equilibrio culturale e valoriale all'interno della struttura. La comunicazione interna riguarda nello specifico le informazioni, le motivazioni e l'orientamento dei comportamenti del personale, in conformità con le norme e le procedure aziendali.¹⁵²

Negli ultimi anni, in seguito all'aumento del dinamismo ambientale, il rapporto organizzativo dell'impresa con i partner e il personale è diventato molto più articolato. La comunicazione interna, infatti, è uscita dai confini aziendali, abbracciando tutti i soggetti che operano in modo integrato con l'impresa e che sono strategicamente rilevanti per lo sviluppo della performance.¹⁵³ Nel caso delle start up, tali soggetti possono essere identificati nella figura dei consulenti, degli esperti di settore e,

¹⁵¹ A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 146

¹⁵² A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 145

¹⁵³ A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 146

soprattutto, negli incubatori certificati, i quali offrono sostegno e supporto all'impresa per lo sviluppo dell'attività. La comunicazione organizzativa può essere considerata, quindi, come un'evoluzione di quella interna, ampliandone, in termini di complessità, il concetto e rivolgendo l'attenzione dell'analisi a un sistema organizzativo nel quale si sovrappongono e consolidano le relazioni.

Renato Fiocca, professore di Comunicazione aziendale e di Marketing presso la facoltà di Scienze della Comunicazione dell'Università della Svizzera italiana,¹⁵⁴ sostiene che l'impresa odierna non è più legata solo alla finalità di raggiungere elevati livelli di performance economici, ma diviene sempre più un sistema "aperto", nel senso che i suoi confini con l'ambiente esterno diventano sempre più confusi e indefiniti. L'impresa "aperta" ha la caratteristica di necessitare di un livello di coordinamento interno ed esterno superiore alle altre, ottenibile attraverso flussi di comunicazione più intensi. Quindi, in seguito al modificarsi della situazione economica dei mercati di riferimento e della struttura delle imprese, anche la comunicazione ha assunto connotati diversi, ponendosi l'obiettivo di provvedere alla ricerca del valore dei significati. La comunicazione nelle imprese "aperte" può essere sia di tipo informativo che persuasivo, e, essendo finalizzata al miglioramento del livello di integrazione tra impresa e ambiente esterno, provvede alla creazione di un rapporto di circolarità e influenza reciproca.¹⁵⁵

Secondo il Professor Renato Fiocca l'impresa, che sia già consolidata nel mercato o di nuova costituzione, dovrebbe dotarsi di *"(...) un'attività di comunicazione ampia e articolata, in grado di porla in relazione con tutti gli stakeholder (quindi con i portatori di interesse rilevanti per l'impresa) che le stanno intorno"*.¹⁵⁶ Tuttavia la grande quantità di interlocutori con cui l'impresa si relaziona, la necessità di costruire messaggi differenziati a seconda dei destinatari e l'esigenza di creare unitarietà del sistema, portano l'impresa a una gestione molto più complicata e integrata della comunicazione. Infatti, il Professor Renato Fiocca sostiene che: *"L'impresa "aperta" verso l'esterno, nelle sue diverse configurazioni anche organizzative, necessita di una comunicazione adeguatamente integrata e conseguentemente, dello sviluppo di un approccio e di una visione della comunicazione di taglio interfunzionale"*.¹⁵⁷ Risulta, quindi, fondamentale per le imprese costruire un efficiente piano di comunicazione e scegliere attentamente le strategie comunicative, al fine di instaurare un rapporto diretto e interattivo con il

¹⁵⁴ Il professor Renato Fiocca dirige, inoltre, l'Istituto per la Comunicazione aziendale presso l'Università della Svizzera italiana. Presso l'USI insegna anche Marketing alla facoltà di Scienze economiche. In Italia è professore associato di Marketing presso l'Università Bocconi e docente senior della SDA-Bocconi di Milano.

¹⁵⁵ https://doc.rero.ch/record/5238/files/2_wpca9904ita.pdf

¹⁵⁶ https://doc.rero.ch/record/5238/files/2_wpca9904ita.pdf

¹⁵⁷ https://doc.rero.ch/record/5238/files/2_wpca9904ita.pdf

mercato obiettivo, basato sulla fiducia e sulla buona reputazione.

La comunicazione organizzativa delle start up ha il compito di indirizzare e consolidare i comportamenti organizzativi verso la costruzione delle competenze distintive rispetto alle concorrenti, presenti nel mercato. Quanto più la comunicazione organizzativa è complessa tanto più sarà complesso anche il sistema di comunicazione interno. Di solito, nei modelli organizzativi delle imprese tradizionali, la comunicazione assume una valenza prioritariamente *top-down*, i cui scopi consistono nella raccolta delle informazioni necessarie all'avvio di processi di programmazione e controllo, nella distribuzione delle direttive e nella supervisione dei dipendenti. Per quanto riguarda, invece, le start up conviene utilizzare forme di comunicazione *bottom-up*, cioè finalizzate all'aumento di partecipazione del personale, alle attività organizzative e all'incremento di produttività delle risorse umane.¹⁵⁸ Si nota, così, che, attraverso la riscoperta di centralità dell'informazione, la comunicazione assume nelle start up un ruolo di primo piano nella costruzione della istintività organizzativa e nel vantaggio competitivo.

La comunicazione organizzativa, veicolando informazioni e valori e attivando collegamenti nell'ambito della struttura amplificata, facilita percorsi di apprendimento gestionale e di consolidamento culturale e favorisce lo sviluppo del vantaggio competitivo. Inoltre, rappresenta la modalità con cui avviene lo scambio culturale, valoriale e informativo tra impresa e il cosiddetto *task environment*,¹⁵⁹ nell'ambito dello sviluppo organizzativo. Le dimensioni della comunicazione organizzativa si articolano in tre ambiti:

1. Comunicazione rivolta all'interno dell'impresa: ha lo scopo di sostenere le variabili sociali alla base dei processi gestionali del personale;
2. Comunicazione rivolta alla struttura ampliata: indirizzata all'insieme di organizzazioni legate all'impresa da vincoli strategici;
3. Comunicazione rivolta al mercato del lavoro: volta all'acquisizione e al mantenimento delle migliori risorse disponibili per l'azienda.¹⁶⁰

La comunicazione rivolta all'interno della start up può essere distinta, inoltre, secondo diverse dimensioni:

¹⁵⁸ A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 147 e ss.

¹⁵⁹ "Per *task environment* si intende il mercato di riferimento in cui opera l'azienda, o, più precisamente, il campo dove l'azienda svolge la propria attività statutaria." Fonte <http://doc.studenti.it/ispense/economia-aziendale/32/economia-aziendale.html>

¹⁶⁰ A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 148 e ss.

1. Comunicazione strategica, per indicare il livello di comunicazione relativa alla visione del top management, alla *mission* e agli elementi più rilevanti della cultura aziendale.
2. Comunicazione operativa, idonea alla costruzione di comportamenti distintivi per l'azienda, tramite l'unione di diversi comportamenti individuali.
3. Comunicazione per l'apprendimento, finalizzata alla condivisione delle competenze e del know-how all'interno dei confini aziendali.¹⁶¹

In una start up è molto importante la condivisione della cultura organizzativa, poiché rappresenta l'elemento distintivo dell'impresa, favorisce la qualità delle relazioni, oltre a garantire lo sviluppo del sentimento interno. Nelle organizzazioni più giovani, come le start up, è presente un'elevata vitalità organizzativa e le modifiche al sistema culturale sono determinate dal normale svolgersi delle dinamiche interne. Con il passare degli anni, tuttavia, il modello comunicativo si irrigidisce e per attuare un cambiamento valoriale servirebbe una spinta energetica. Quando l'organizzazione si sviluppa e si consolida nel mercato target, infatti, la comunicazione di gruppo diventa più intensa e la capacità di evoluzione assume un ruolo più rilevante. Si rafforza l'identità istituzionale e la coesione interna e i cambiamenti strutturali hanno maggiore possibilità di successo. Tuttavia, superata una certa soglia di flessibilità, l'esistenza di una cultura consolidata diventa un limite all'evoluzione. Potrebbe succedere, infatti, che non adattando le idee e la cultura aziendali all'evolversi del sistema, la start up rischierebbe di restare incollata a realtà inesistenti. A questo punto, solo una riorganizzazione e una frammentazione della cultura consolidata potrebbe permettere il sorgere di un nuovo sistema valoriale.¹⁶²

È una teoria che ben si collega a quanto affermato da Eric Ries nel metodo *Lean Startup*. Sostiene, infatti, che: *“Per sopravvivere, una start up deve aggiornarsi, evolversi e modificarsi insieme al correre del tempo e ai cambiamenti dei bisogni dei clienti”*.¹⁶³ È fondamentale, perciò, organizzare un'adeguata comunicazione interna, anche nei team, affinché un processo di cambiamento strutturale possa produrre effetti positivi. I team leader, che partecipano alla creazione di un nuovo prodotto, dovrebbero essere espliciti sui cambiamenti da apportare, sulle decisioni da prendere e sui problemi da risolvere. Dovrebbero comunicare, poi, quali siano gli esiti a cui la start up mira, così da indirizzare i componenti del team verso il raggiungimento di uno stesso obiettivo di performance. Quando si analizza la comunicazione interna di una start up, è fondamentale

¹⁶¹ A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 150

¹⁶² A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 151

¹⁶³ Eric Ries, *cit.*, p. 250

considerare, quindi, anche la struttura dei team di lavoro. Esistono molte teorie su come dovrebbe essere gestito, affinché lavori con efficacia e perseveranza al raggiungimento dell'obiettivo aziendale. Secondo Peter Thiel, ad esempio, *“Una start up è un team di persone dedicato a una missione e una buona cultura è l'aspetto che ha vista dall'interno”*.¹⁶⁴ Si osserva, così, l'importanza che la comunicazione interna riveste nella formazione di personale qualificato e motivato.

Inoltre, per quanto riguarda la comunicazione interna non verbale, è interessante considerare che nelle start up esiste un fenomeno molto particolare. Spesso, infatti, capita di vedere tutti i dipendenti dell'azienda vestiti in felpa o con abiti *casual*, anche il CEO o i membri del consiglio. È un comportamento non dettato dalla maleducazione, ma è sinonimo di flessibilità, dinamicità e forte coesione interna tra i dipendenti. Soprattutto nelle prime fasi di vita della start up, è necessario che tutti i dipendenti lavorino con costanza e impegno all'avvio dell'attività. Perciò, devono essere stimolati e motivati il più possibile a lavorare con perseveranza al raggiungimento dell'obiettivo di performance. Peter Thiel sostiene, infatti, che: *“Le start up hanno risorse limitate e piccoli team; devono lavorare in modo efficiente e veloce per poter sopravvivere, e questo è più semplice quando tutti condividono la stessa idea del mondo”*.¹⁶⁵

È fondamentale per le start up, inoltre, investire sulla cosiddetta *cultura corporate*, cioè l'adattamento strategico che le imprese attuano tra la missione aziendale di lungo termine e gli obiettivi dell'ambiente target. Le start up, perciò, quando definiscono il business aziendale dovrebbero considerare i bisogni da soddisfare, le caratteristiche dei gruppi di consumatori target e le tecnologie a disposizione. La cultura corporate è, infatti, considerata come il livello più profondo di assunti e credi base condivisi dai membri dell'organizzazione, che agiscono inconsciamente e definiscono, in un modo “dato per assunto”, la visione che l'organizzazione ha di se stessa e del suo ambiente. Dalla cultura corporate di una start up è possibile poi definire la personalità e l'identità corporate. La prima consiste nell'insieme di caratteristiche, obiettivi e comportamenti considerati importanti dai manager e i dipendenti dell'azienda. L'identità, invece, è il modo in cui l'impresa sceglie di presentarsi ai clienti target.

Cultura, personalità e identità sono tre aspetti fondamentali del carattere della start up, che dovrebbero essere strutturati efficacemente, al fine di rappresentare al meglio l'azienda nel mercato target. Inoltre, è fondamentale, per la creazione di un rapporto unitario tra i dipendenti, adottare un linguaggio comune e un'immagine collettiva

¹⁶⁴ Peter Thiel, *cit.*, posizione 1631

¹⁶⁵ Peter Thiel, *cit.*, posizione 1574

dell'impresa.

3.1.2 *Le relazioni esterne con clienti e stakeholder*

La comunicazione esterna è intesa come l'insieme delle relazioni volte a un pubblico esterno, con lo scopo di creare notorietà aziendale e stimolare un dialogo continuo con il mercato target. Viene definita come *“Il tipo di comunicazione che l'impresa adotta verso il suo pubblico attraverso azioni di comunicazione di massa”*.¹⁶⁶ Ha il compito principale di costruire un'ottima percezione della qualità del servizio, oltre a costituire un efficace canale di ascolto e verifica del livello di soddisfazione del cliente target. In tal modo l'impresa è in grado di modificare il servizio prodotto, adeguandolo alle necessità dei consumatori.

La scelta delle modalità con cui le start up emettono i messaggi e li indirizzano al mercato target, riveste una rilevanza fondamentale per la configurazione di flussi relazionali di elevata efficienza ed efficacia. In passato, la scelta dei mezzi di comunicazione era molto semplificata e ridotta alla pubblicità, finalizzata all'ottenimento di una risposta di tipo cognitivo, e alla promozione, rivolta alla stimolazione di una risposta comportamentale dei clienti nel breve termine. Con l'evoluzione dei sistemi economici e il modificarsi dell'ambiente di mercato è emersa una nuova tipologia di comunicazione, la comunicazione d'impresa. Ha lo scopo principale di interagire con gli *stakeholder* più rilevanti e di convincerli a investire nell'azienda. Con la comunicazione d'impresa le start up possono usufruire di una gamma più vasta e articolata di strumenti e mezzi comunicativi per il dialogo con il mercato target, come ad esempio le fiere, il punto vendita, il packaging e altri. La comunicazione esterna è data, quindi, dall'insieme di tecniche comunicative d'impresa rivolte verso un pubblico esterno.

Negli anni, la comunicazione esterna si è modificata notevolmente, tanto da passare da una visione pragmatica, in cui il focus era composto dal comportamento umano, a una visione semantica, in cui il focus è dato dalla ricerca del valore dei significati. È una nuova visione della comunicazione esterna, che pone le basi nell'analisi dell'atteggiamento di acquisto dei clienti e delle sue caratteristiche nell'interpretazione del messaggio. Inoltre, si pone l'obiettivo di considerare la situazione specifica in cui avviene la comunicazione e il tipo di contenuto del messaggio. Un altro elemento importante è rappresentato dalla consapevolezza del ruolo che hanno gli attori di

¹⁶⁶ <https://it.m.wikipedia.org/wiki/Comunicazione>

comunicazione. Perciò, la comunicazione esterna è ritenuta efficace quando la start up attiva un messaggio specifico e ottiene dai clienti target la risposta comportamentale auspicata.

Per quanto riguarda la comunicazione esterna, le start up si relazionano sia con i clienti potenziali, che con il mondo dei finanziatori. La prima tipologia di comunicazione esterna ha lo scopo di conoscere le caratteristiche e le necessità dei consumatori target. La comunicazione con i finanziatori, invece, è volta a convincerli a investire nell'azienda, sostenendo l'attività economica. Inoltre, si pone l'obiettivo di diffondere la *mission* e il valore culturale aziendale nel mercato di riferimento. Le start up, quando si relazionano con gli investitori, dovrebbero esplicitare il valore culturale, attraverso l'apprezzamento dell'offerta produttiva e del patrimonio aziendale. È necessario, inoltre, comunicare un'immagine adeguata ai propri valori culturali e alla *mission* aziendale. Uno dei fattori chiave essenziali della comunicazione esterna è, proprio, la costruzione di un'immagine coerente e solida dell'azienda, che esprima fiducia nella mente dei clienti target. Infatti, l'immagine non è altro che la rappresentazione che l'impresa stessa offre di se ai pubblici target, ovvero la propria identità. È importante, quindi, che le start up siano sincere, chiare e precise nel comunicare i propri valori.¹⁶⁷

È possibile distinguere la comunicazione esterna in tre tipologie:

- *Comunicazione economico-finanziaria*: destinata a un pubblico molto vasto, legato alla parte economica dell'impresa. È un tipo di comunicazione volto al miglioramento delle relazioni con i portatori di interesse e con il sistema finanziario.
- *Comunicazione istituzionale*: è rivolta a tutti i pubblici dell'impresa e ha l'obiettivo di ottenere un atteggiamento favorevole, la legittimazione e il consenso nell'ambiente generale, basandosi sul *corporate social responsibility*¹⁶⁸.
- *Comunicazione di marketing*: rivolta ai clienti finali, gli intermediari e agli *influenzatori* di mercato, con l'obiettivo di attivare, gestire e migliorare le relazioni con essi e sostenere lo sviluppo dell'attività commerciale. Ha la capacità

¹⁶⁷ A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 19

¹⁶⁸ Il *corporate social responsibility*, in italiano la responsabilità sociale dell'impresa, viene inteso nel gergo economico finanziario come "L'ambito riguardante le implicazioni di natura etica all'interno della visione strategica d'impresa: è una manifestazione della volontà delle grandi, piccole e medie imprese di gestire efficacemente le problematiche d'impatto sociale ed etico al loro interno e nelle zone di attività". Fonte https://it.m.wikipedia.org/wiki/Responsabilità_sociale_d'impresa

di animare l'offerta produttiva, portandola a conoscenza del cliente e arricchendola con valenze di tipo simbolico.¹⁶⁹

La comunicazione economico-finanziaria. È un tipo di informazione rivolta al pubblico esterno, che ha il compito di rafforzare le relazioni tra impresa e sistema finanziario. Si pone l'obiettivo di rappresentare, in maniera logica e opportuna, le capacità e le modalità con cui la start up genera nuova ricchezza per i finanziatori. Affinchè gli *stakeholder* investano nell'attività, le start up dovrebbero garantire in cambio un bene fisico, oppure dimostrare, tramite *business plan* o altri strumenti tecnici, la fattibilità dell'idea innovativa. Dovrebbe, quindi, dimostrare di possedere un piano di business efficace, realizzabile e ripetibile. Attraverso la comunicazione economico-finanziaria, le start up ricercano il consenso sul proprio indirizzo strategico e sulle proprie politiche gestionali da parte di possibili investitori futuri. È una comunicazione fondamentale per le start up, in quanto sono spesso dotate di un capitale proprio irrisorio, rispetto alle spese che devono essere sostenute per l'avvio dell'attività. Dedicando molta attenzione alla comunicazione economico-finanziaria, la start up si assicura rapporti stabili con i finanziatori, i quali possono garantire sopravvivenza e sviluppo all'impresa. È, quindi, un metodo di relazione che si distingue dagli altri, in quanto pone grande interesse negli aspetti economici, finanziari e patrimoniali della gestione aziendale.¹⁷⁰

In generale, è possibile individuare due livelli di comunicazione economico-finanziaria:

1. di base: rispondente ai bisogni legislativi e regolamentari e tesa a soddisfare esigenze di tutela degli interlocutori aziendali, come i clienti e i dipendenti.
2. volontaria o integrativa: volta alla soddisfazione del fabbisogno informativo che i vari *stakeholder* aziendali richiedono all'impresa, in modo da valutare meglio le sue capacità.¹⁷¹

Conviene tenere presente, inoltre, che una start up è una piccola realtà che nasce da neo-imprenditori, i quali decidono di investire il tutto e per tutto nell'attività per concretizzare la loro idea innovativa. Fondamentale è, in questo contesto, l'aiuto che gli investitori, come i *business angel* e i *venture capitalist*, possono offrire per l'ottenimento del successo economico. Lo sviluppo delle nuove imprese, perciò, implica una serie di problematiche legate alla necessità di finanziamento, di sostegno operativo e gestionale e di consolidamento nel mercato target. Il finanziamento, infatti, è uno dei fattori critici

¹⁶⁹ A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 20 e ss.

¹⁷⁰ A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 89

¹⁷¹ A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 90 e ss.

di successo per le start up. Per questi motivi, il processo di avvio e sviluppo di una start up è profondamente complesso e vale la pena di analizzare a fondo il contributo offerto dalla comunicazione.

Nel mercato italiano un ruolo rilevante per il settore delle start up lo riveste Riccardo Donadon, fondatore dell'incubatore di start up innovative, H-Farm. Relativamente alla situazione finanziaria in Italia, egli afferma che, a causa del basso investimento da parte dei *venture capitalist* e della mancanza di risorse finanziarie adeguate, le start up devono investire in altri fattori del *business model*, precisamente nella comunicazione. Secondo Donadon va contestato "(...) *al sistema di venture capital italiano di non fare abbastanza network tra di loro. Una start-up va da loro per due motivi: soldi e relazioni.*" Sostiene, inoltre, che "(...) *l'Italia ha un bisogno estremo di mettere in relazione il panorama industriale con i fondi, per assumere uno spessore e darsi delle regole manageriali. L'innovazione è un ottimo veicolo per rinnovarsi nel mercato delle imprese, ma non possono essere solo soldi e regole, deve essere anche networking di relazioni.*"¹⁷² Da queste affermazioni è possibile notare come in realtà il sistema di finanziamento venture in Italia non ha radici molto solide e spesso proprio il *networking* di relazioni, che dovrebbe essere il punto di forza di questo metodo di finanziamento, presenta molte lacune. Come sostiene Riccardo Donadon, questa situazione rischia di soffocare l'economia italiana delle start up e dell'imprenditoria in generale e, inoltre, rischia di rendere dannosi degli strumenti che altrimenti sarebbero molto utili. Riccardo Donadon è, quindi, un forte sostenitore del fatto che in Italia per fare impresa e creare start up vincenti non c'è solo bisogno di un buon sistema finanziario e di agevolazioni statali, ma deve esserci soprattutto grande attenzione all'attività di comunicazione da parte di tutti i media. Afferma, infatti, che "*Il tema dell'innovazione oggi non è solo finanza ma anche sociale e culturale ed i media hanno un ruolo determinante come l'istruzione.*"¹⁷³

La comunicazione economico-finanziaria dovrebbe partire dalla conoscenza dei bisogni informativi e delle capacità di analisi dei possibili finanziatori. I soggetti che complessivamente interagiscono con la start up, interessandosi dell'andamento e delle performance finanziarie, sono gli azionisti, i creditori, i lavoratori, i clienti, il fisco ecc.. Possono essere distinti in due categorie, ripartendo rispettivamente gli operatori attivi nei mercati di capitali e quelli attivi nei mercati reali. Della prima categoria fanno parte gli azionisti, i creditori, gli analisti finanziari e le autorità pubbliche di vigilanza. Vengono, comunemente, definiti come *stakeholder finanziari* e sono i destinatari

¹⁷² Calcagno Monica, "Progettazione e sviluppo di nuovi prodotti", Giappichelli Editore, 2000, p. 58

¹⁷³ <http://startupitalia.eu/55863-20160530-donadon-hfarm-startup>

principali della comunicazione economico-finanziaria delle start up. È a loro che la start up si rivolge per ottenere i finanziamenti necessari all'avvio e allo sviluppo dell'attività imprenditoriale. Della seconda categoria, fanno parte i cosiddetti *stakeholder non finanziari*, ovvero i lavoratori, i clienti, i fornitori, lo stato e i media specializzati. Ad essi la start up si rivolge con lo scopo di informarli sulla situazione economica aziendale e sulle scelte strategiche di business.¹⁷⁴

In base alle diverse esigenze informative, è essenziale che le start up utilizzino specifici strumenti di comunicazione, con contenuti differenziati in funzione dell'interlocutore. Perciò, le start up incentreranno il messaggio economico-finanziario, principalmente, sulle strategie di business relative alla realizzazione del piano innovativo. Nel mercato odierno le imprese non sono più solo concentrate sulla concorrenza di prodotto e sui servizi forniti, ma è sempre più pressante la necessità di essere leader di immagine. Perciò, gli analisti, le agenzie di rating e le società di revisione sono visti come target da servire, al fine di offrire titoli adatti ai bisogni di investimento. Le start up, quindi, dovrebbero attuare un marketing finanziario, in cui il prodotto è composto da titoli quotati sul mercato e il cui target è formato da investitori potenziali. Potrebbero servirsi di una figura particolare, detta *investor relator*, incaricata di gestire i rapporti con gli investitori e di rappresentare la start up presso la comunità finanziaria nazionale e internazionale. Obiettivo primario è quello di rendere intellegibile agli investitori il valore delle aziende, attraverso una comunicazione costante delle scelte di business.¹⁷⁵ Nelle start up la figura di *investor relator* può essere rappresentata dai consulenti degli incubatori certificati, poichè hanno maggiori conoscenze del campo e rami solidi nel network finanziario. Gli incubatori hanno, infatti, un ruolo molto importante per le start up, soprattutto nella fase di *pre-seed*, nell'individuazione delle possibili opportunità di investimento.

La comunicazione istituzionale. I destinatari della comunicazione istituzionale sono tutti i pubblici coinvolti nella dinamica dell'impresa, come i clienti, i dipendenti, i media e altri. Si rivolge, quindi, a un'audience eterogenea, nei confronti dei quali l'organizzazione assume ruoli differenti e comportamenti diversificati e responsabili. La comunicazione istituzionale è intesa come *“L'espressione di sintesi e al contempo il sostegno dell'orientamento strategico e dell'approccio relazionale complessivo, che l'impresa segue nel tempo”*.¹⁷⁶ Il ruolo strategico della comunicazione istituzionale consiste nella

¹⁷⁴ A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 91 e ss.

¹⁷⁵ A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 95

¹⁷⁶ A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 54

divulgazione dell'identità, dei valori e della *mission* dell'impresa, nel rafforzamento del posizionamento di mercato, nella stimolazione di un atteggiamento favorevole verso gli *stakeholder* e nel potenziamento della reputazione aziendale. La finalità sostanziale della comunicazione istituzionale è rappresentata dal rafforzamento della *brand awareness* e da una buona reputazione, poiché potrebbero essere il fattore scatenante di un livello superiore di profitto e di valore sui mercati finanziari. È considerata, infatti, uno dei migliori elementi distintivi dell'impresa nel contesto competitivo. Inoltre, ha un valore aggiunto molto importante, in quanto non è imitabile, poiché deriva da caratteristiche intrinseche, e si forma nel tempo. In generale, una buona *corporate reputation* determina fiducia nell'impresa, crea più forte legame relazionale ed emozionale coi dipendenti, i clienti e gli *stakeholder* ed agisce come fonte di autorevolezza e credibilità.¹⁷⁷

Una tipologia molto importante di comunicazione istituzionale è costituita dai *public affairs*. Rappresentano l'insieme delle attività di comunicazione che un'organizzazione pone in essere direttamente nei confronti delle istituzioni pubbliche o verso altri soggetti, e che possono influenzare l'attività pubblica, col fine di ottenere il riconoscimento dei propri interessi.¹⁷⁸ I *public affairs* stanno assumendo sempre più importanza, poiché i consumatori apprezzano le aziende che dichiarano la propria posizione su temi sentiti. Comunicare con le istituzioni è importante soprattutto per le start up, poiché il settore è ampiamente disciplinato da regolamentazioni specifiche e sono costrette a monitorare costantemente l'evoluzione del contesto legislativo. È necessario, però, distinguere la comunicazione obbligatoria, alla quale sono tenute tutte le imprese che operano in determinati settori, e la comunicazione che volontariamente le imprese fanno verso i pubblici poteri. Nel primo caso si parla di ottemperare a doveri legali; nel secondo caso, invece, di condividere valori e conoscenze.¹⁷⁹ Nello svolgimento della pratica dei *public affairs*, le start up hanno l'opportunità di scegliere i soggetti da coinvolgere nella comunicazione, in base a quattro principali categorie: le organizzazioni, le istituzioni pubbliche, i mediatori o pubblici influenti e gli operatori professionali.

Nel caso delle start up la comunicazione istituzionale, tramite *public affairs*, avviene con l'intervento di mediatori o di professionisti, individuabili all'interno degli incubatori certificati. Hanno il compito di sostenere la start up nei rapporti con la pubblica amministrazione, indirizzando l'attività di comunicazione direttamente verso le istituzioni o nei confronti dell'opinione pubblica. Le principali funzioni svolte dai *public*

¹⁷⁷ A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 54 e ss.

¹⁷⁸ A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 60

¹⁷⁹ A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 60 e ss.

affairs sono il monitoraggio continuo dei temi di particolare interesse, dell'evoluzione della normativa e delle attività legislative che possono avere ripercussioni sull'impresa, oltre all'interpretazione degli atti delle istituzioni. Inoltre, provvedono alla diffusione di informazioni verso le istituzioni, sia allo scopo di comunicare la posizione dell'impresa su temi particolari, sia per fornire dettagli sugli effetti di una legge. I *public affairs* consentono, infine, alle start up di sviluppare e gestire le relazioni con organizzazioni e gruppi che possano influenzare la comunità in cui opera e le cui opinioni generano influenza.¹⁸⁰

La comunicazione di marketing. La comunicazione di marketing viene intesa come "L'insieme dei segnali o dei messaggi emessi dall'impresa verso i diversi pubblici a cui si rivolge, cioè i segnali indirizzati a clienti, distributori, fornitori, azionisti, come anche a istituzioni pubbliche, nonché al proprio personale."¹⁸¹ È lo strumento di governo delle relazioni con il mercato, volto alla creazione e alla diffusione della percezione di valore dell'offerta aziendale e al miglioramento della capacità di soddisfare le esigenze dei segmenti di domanda obiettivo. La comunicazione di marketing rappresenta una leva fondamentale per il perseguimento di posizioni di vantaggio competitivo e di creazione di valore.¹⁸² È intesa, anche, come la relazione che collega il sistema di offerta dell'impresa ai distributori, ai clienti finali e ai principali portatori di interesse. L'insieme degli strumenti di comunicazione di marketing più importanti, cioè il mix promozionale di un'impresa consiste in una combinazione di pubblicità, promozione delle vendite, vendita personale, pubbliche relazioni e marketing diretto. Il mix promozionale viene anche definito come "La cassetta degli attrezzi dell'operatore di marketing che vuole comunicare con i clienti e gli altri portatori di interessi."¹⁸³ Fondamentale, affinché le imprese attuino una efficace comunicazione di marketing, coordinare tutti gli strumenti del mix promozionale sotto un unico concetto valoriale, definito comunicazione integrata di marketing.¹⁸⁴ Si tratta di una combinazione ordinata degli strumenti di comunicazione promozionali, capace di creare un messaggio chiaro, coerente e convincente relativamente all'immagine aziendale e al *brand*. I principali destinatari del network di comunicazione di marketing sono l'intermediario commerciale, il consumatore e i collaboratori interni ed esterni, cioè coloro che prestano contributo professionale nello sviluppo dell'offerta di valore per il cliente.

¹⁸⁰ A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 61 e ss.

¹⁸¹ Jean-Jacques Lambin, *cit.*, p. 434

¹⁸² A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 107

¹⁸³ Philip Kotler, Gray Armstrong, "Principi di marketing", tredicesima edizione, Prentice Hall, 2010, p.459

¹⁸⁴ Philip Kotler, Gray Armstrong, *cit.*, p.459

La comunicazione esterna di marketing può essere distinta in due grandi categorie:

- Modello di comunicazione *one to one*, ha un'architettura relazionale in cui è presente un numero ridotto di soggetti. È la comunicazione che la start up sostiene direttamente con i clienti iniziali, gli *early adopter*, al fine di conoscerne le caratteristiche intrinseche e le necessità da soddisfare.
- Modello di comunicazione di massa, caratterizzato da una architettura relazionale *one to many*, ovvero dalla presenza di molti soggetti, distinti nei ruoli di emittente e ricevente. La start up si rivolge, quindi, a un pubblico numeroso, con lo scopo di promuovere il prodotto innovativo.¹⁸⁵

Il significato di fondo della comunicazione di marketing delle start up è la soddisfazione del consumatore target. La start up, infatti, pone al centro della propria attività il cliente, organizzando di conseguenza le risorse e gestendo i processi di sviluppo del prodotto. Il valore reso dall'offerta aziendale può essere considerato dal cliente come la differenza tra il valore percepito del bene e il prezzo. Per avere soddisfazione della clientela, infatti, è necessario che il valore del prodotto acquistato venga percepito come un valore maggiore del costo complessivo sostenuto per ottenere il prodotto. Il valore percepito, però, dipende da diversi fattori, come la valutazione delle relazioni tra prezzo e qualità, significati simbolici della marca, condizioni psicologiche dell'individuo, atteggiamenti derivanti dal contesto sociale, emozioni provate durante l'acquisto e l'utilizzo del prodotto e molti altri. Sono tutti fattori influenzabili dai messaggi di comunicazione di marketing, perciò, le start up dovrebbero dedicare molta attenzione alla comunicazione del valore dell'offerta.¹⁸⁶

Gli obiettivi della comunicazione di marketing sono distinguibili in economici e comunicazionali. Gli effetti di natura economica vengono studiati più frequentemente e riguardano il potenziale aumento delle vendite e dei profitti dell'impresa. Inoltre, tramite la comunicazione di marketing le start up mirano all'incremento del valore del cliente, dato misurabile attraverso il valore attuale dei flussi economico finanziari generati dall'acquisto.¹⁸⁷ Un altro fondamentale obiettivo della comunicazione di marketing è la realizzazione di posizionamento strategico per il prodotto offerto dalla start up. Con una logica competitiva di differenziazione, il posizionamento è da intendersi come *"Il processo che conduce a definire la collocazione ideale di un prodotto o marca nella mente del consumatore rispetto agli spazi occupati da altri prodotti e da*

¹⁸⁵ A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 109

¹⁸⁶ A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 112

¹⁸⁷ A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 114

brand".¹⁸⁸ Esiste, quindi, una stretta relazione tra posizionamento e comunicazione, poiché quest'ultima deve essere volta all'attuazione del posizionamento ricercato dall'impresa per il proprio prodotto o marca. In una start up, perciò, a partire dalla fissazione degli obiettivi di marketing, vengono definiti gli obiettivi di comunicazione, anche in coerenza con il posizionamento target. Dagli obiettivi di comunicazione discende il vero e proprio sviluppo della strategia di comunicazione di marketing, che è responsabile del posizionamento effettivo della marca.¹⁸⁹

Da qualche tempo si sta affermando un nuovo obiettivo di comunicazione di marketing, legato ad aspetti esperienziali. Poiché declinabile in fattori comportamentali assai diversi come le sensazioni, le emozioni e i sentimenti, è un obiettivo connotato da un'elevata eterogeneità di forma e di contenuto. La comunicazione di marketing, infatti, concorre alla creazione del valore esperienziale del sistema d'offerta, attraverso un coinvolgimento diretto del cliente nell'attività imprenditoriale. È fondamentale per una start up dialogare direttamente con i consumatori target, al fine di comprenderne le caratteristiche e adeguare l'offerta ai suoi bisogni.

Durante l'ultima edizione del Marketing Forum tenuta a Milano, il Professor Philip Kotler ha parlato, infatti, di marketing 3.0 e del nuovo obiettivo della comunicazione di marketing. Ha sostenuto che il nuovo marketing avrà come obiettivo la soddisfazione del cliente, inteso in senso lato, cioè soddisfazione delle sue esigenze, dei suoi sentimenti e delle sue emozioni. A questo scopo, le imprese dovranno collaborare tra di loro, partendo dall'autovalutazione e passando, poi, al confronto con la valutazione delle altre imprese. Secondo il Professor Philip Kotler il marketing 3.0 può essere inteso come l'equilibrio tra il marketing collaborativo, il marketing culturale e il marketing spirituale.¹⁹⁰ Il primo pone le basi nella partecipazione e nella collaborazione tra imprese e mondo esterno, nel senso che i clienti, grazie ai nuovi Social Media, hanno l'opportunità di creare contenuti e condividerli in autonomia. Sono sempre più inseriti nei confini aziendali, e, soprattutto nel caso delle start up, spesso si ritrovano a co-creare il prodotto finale. Philip Kotler sostiene "*Non più guerra tra il marketing e le altre aree aziendali ma collaborazione e partecipazione*".¹⁹¹ Il marketing culturale, invece, si riferisce al fenomeno della globalizzazione e, in particolare, il Professor Philip Kotler afferma che "*La Cina è la fabbrica del mondo, così come l'India ne è stata l'ufficio. L'Africa*

¹⁸⁸ A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 125

¹⁸⁹ A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 115 e ss.

¹⁹⁰ <https://mariacristinapizzato.it/philip-kotler-il-marketing-3-0-e-collaborativo-e-ha-cuore/>

¹⁹¹ <https://mariacristinapizzato.it/philip-kotler-il-marketing-3-0-e-collaborativo-e-ha-cuore/>

potrebbe essere la prossima tappa".¹⁹² Se da un lato la globalizzazione consente di avvicinare persone dislocate geograficamente in tutto il mondo, dall'altro lato non riesce a modificare la cultura radicale delle persone al territorio di appartenenza. Il compito del marketing culturale consiste, quindi, nel far emergere, prima di tutto, i valori culturali ed etici delle popolazioni globalmente unite dai media. Infine, con riferimento al marketing spirituale le aziende avranno l'arduo compito di enfatizzare i valori personali dei consumatori. Attraverso il marketing spirituale i dipendenti delle aziende condivideranno e trasmetteranno i valori aziendali al mercato esterno, producendo collaborazione diretta dell'azienda con i clienti e gli *stakeholder*. Il Professor Philip Kotler sostiene a riguardo che *"La sfida sarà coinvolgere i clienti nelle attività e creare relazioni durature"*.¹⁹³

Per quanto riguarda il nuovo obiettivo esperienziale della comunicazione di marketing, risulta interessante considerare quanto affermato da Eric Ries nel metodo *Lean Startup*. Sostiene, infatti, che, affinché le start up possano creare un prodotto efficace e di successo, è necessario che instaurino un dialogo profondo con i clienti target. Fondamentale è l'esempio di IMVU, famoso social network e mondo virtuale in voga negli Stati Uniti, di cui Eric Ries è il fondatore. Nei primi anni di sviluppo dell'attività, l'azienda si era concentrata principalmente nella creazione di un prodotto che avesse tutte le caratteristiche strutturali ed estetiche necessarie, a loro avviso, al buon funzionamento. Dopo averlo messo in commercio si resero conto, però, che il prodotto creato non rispondeva effettivamente ai bisogni dei clienti target e nessuno era disposto a comprarlo. Capirono subito che il problema principale dell'insuccesso era provocato dalla mancanza di dialogo con i consumatori target relativamente alle loro necessità. Impararono, infatti, che per una start up è fondamentale non spendere troppe risorse e troppo tempo nella creazione di un prodotto ritoccato nei minimi particolari, ma dovrebbe essere data maggiore attenzione alla comunicazione con il mercato. È proprio per questo motivo che Eric Ries consiglia alle start up di investire risorse nella comunicazione di marketing, al fine di coinvolgere direttamente il cliente nell'attività imprenditoriale, creando un efficace valore esperienziale del sistema d'offerta. Le start up dovrebbero, quindi, produrre inizialmente un prodotto minimo, definito appunto il *minimo prodotto fattibile*, comprendente solo caratteristiche essenziali e funzionali, ma non estetiche. Anche in IMVU decisero di produrre un minimo prodotto fattibile e di

¹⁹² <https://mariacristinapizzato.it/philip-kotler-il-marketing-3-0-e-collaborativo-e-ha-cuore/>

¹⁹³ <https://mariacristinapizzato.it/philip-kotler-il-marketing-3-0-e-collaborativo-e-ha-cuore/>

farlo provare ai clienti detti *early adopter*, per studiarne i comportamenti e i feedback.¹⁹⁴ Un altro importante esperto di start up, Bill Aulet, afferma che durante l'analisi di mercato, per l'individuazione dei clienti target e delle loro necessità, le start up dovrebbero instaurare un dialogo interattivo, utilizzando un *tone of voice* colloquiale e amichevole. La relazione con gli *early adopter* non dovrebbe riguardare la vendita del prodotto finale, ma solo informazioni relative alle preferenze, ai gusti e alle necessità dei consumatori. Sostiene, inoltre, che: "*Se i potenziali consumatori hanno la sensazione che state cercando di vendere loro un prodotto, allora cambieranno comportamento*".¹⁹⁵ È necessario, perciò, che le start up dimostrino un elevato livello di curiosità intellettuale, agilità di relazione e dialogo, anche al telefono, abilità nell'ascoltare le persone e porre le giuste domande, capacità di analisi critica delle risposte dei consumatori.

Si comprende, quindi, che una start up, che vuole inserirsi in un nuovo mercato di cui non conosce le caratteristiche principali, dovrebbe creare un dialogo continuo con i clienti target, al fine di apprenderne le necessità e i bisogni. L'importanza di basare le decisioni strategiche su una comprensione diretta dei clienti è uno dei principi fondamentali della teoria della produzione leggera su cui si fonda il metodo *Lean Startup*. Tale teoria afferma che è necessario per una start up "andare a verificare in prima persona" la situazione del mercato target, così da indirizzare le decisioni di business in base a un'approfondita conoscenza dei consumatori. Generalmente nelle start up, prima di vendere il prodotto al mercato di massa, vengono strutturate comunicazioni di marketing *one to one*, indirizzate ai clienti target dell'azienda, i cosiddetti *early adopter*. Tale comunicazione ha l'obiettivo di conoscere le caratteristiche intrinseche dei clienti target, per limare il prodotto offerto in base alle necessità e ai bisogni da soddisfare. È necessario che la comunicazione di marketing *one to one* venga indirizzata proprio agli *early adopter*, poiché sono maggiormente propensi all'acquisto di prodotti innovativi. Inoltre, sono gli unici utenti disposti a contribuire allo sviluppo e al miglioramento dei servizi sperimentati, attraverso un feedback disinteressato, ma utile per eventuali interventi correttivi del prodotto.¹⁹⁶

Secondo Eric Ries, infatti, sono clienti molto preziosi per le start up, perché "*Possono provare il prodotto, usare la loro immaginazione per colmare le lacune del prodotto e dare consigli disinteressati al produttore*".¹⁹⁷ Una volta conquistato il mercato iniziale, composto da soli esperti di settori e da clienti interessati ai prodotti innovativi, le start

¹⁹⁴ Eric Ries, *cit.*, p.33 e ss.

¹⁹⁵ Bill Aulet, *cit.*, p. 42 e ss.

¹⁹⁶ https://it.m.wikipedia.org/wiki/Early_adopter

¹⁹⁷ Eric Ries, *cit.*, p. 87

up utilizzano la comunicazione di marketing di massa per convincere il maggior numero di clienti possibili all'acquisto. È proprio la comunicazione di marketing di massa che richiede maggiori studi e investimenti da parte delle start up. Infatti, un errore in questo campo potrebbe innescare una brutta reputazione aziendale e il conseguente passaparola negativo, che ha velocità di diffusione molto più elevata rispetto a quello positivo, causando un possibile fallimento per la start up.

Nei prossimi paragrafi verranno analizzate le diverse strategie comunicative di marketing che le start up hanno a disposizione per relazionare con il maggior numero di clienti, in maniera efficace ed efficiente, innescando una solida *brand loyalty*.

3.2 Tipologie di comunicazione utili alle start up

Prima di analizzare i vari strumenti di comunicazione che le start up hanno a disposizione, conviene introdurre il concetto di strategia di comunicazione. Può essere intesa come “*Il percorso comunicativo che viene declinato per il perseguimento degli obiettivi e trova effettiva concretizzazione con l'uso di un complesso integrato di strumenti di comunicazione, il communication mix*”.¹⁹⁸ È rappresentata dall'insieme delle decisioni interdipendenti, relativi agli obiettivi di performance da raggiungere. La strategia di comunicazione si pone l'obiettivo di fungere da punto di riferimento per l'orientamento del lavoro strategico di relazione. Nella definizione della strategia di comunicazione, le start up dovrebbero individuare gli obiettivi di comunicazione, il *target group*, i competitor di mercato, il posizionamento dell'offerta, il budget e il timing. Sono fattori molto importanti e costituiscono il *marketing communication mix*, cioè un insieme fondamentale di strumenti di comunicazione, ciascuno dei quali è idoneo al raggiungimento di particolari obiettivi e target relazionali.¹⁹⁹

È da considerare che, a fronte della crescente varietà di situazioni economiche, le start up dovrebbero gestire il *marketing communication mix*, attraverso la produzione di elevati livelli di integrazione organizzativa aziendale. Ha, infatti, il compito di strutturare un'adeguata fase di progettazione, esecuzione e controllo del programma di comunicazione, di creare coerenza sostanziale al messaggio di fondo e di stimolare la collaborazione interna tra i diversi soggetti coinvolti. Quindi, dopo aver fissato un set di obiettivi, le start up scelgono e progettano i migliori strumenti di comunicazione, tenendo conto della natura e del contenuto delle altre attività.²⁰⁰

¹⁹⁸ A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 127

¹⁹⁹ A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 128

²⁰⁰ A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 129

Per quanto riguarda il parere degli esperti di settore delle start up, è interessante analizzare ciò che Eric Ries sostiene relativamente alle strategie di comunicazione: “*Per avere una crescita sostenibile, anche nel lungo periodo, le start up devono seguire una regola molto semplice: i nuovi clienti provengono dalle azioni dei clienti esistenti*”.²⁰¹ Tale affermazione spiega l'importanza di una buona strategia comunicativa, indirizzata soprattutto ai clienti più fedeli, che consente di produrre effetti positivi anche nei confronti di clienti potenziali. Eric Ries consiglia, quindi, di investire nelle strategie comunicative di marketing, volte all'ottenimento di una solida reputazione aziendale e di una efficace *brand awareness*. L'obiettivo di una start up, infatti, è la stimolazione di un passaparola positivo nel mercato target, innescando autonomamente la pubblicità della marca aziendale. Al fine dell'ottenimento di questi obiettivi, le start up dovrebbero utilizzare quattro strumenti principali:

- Passaparola positivo: strategia di comunicazione che stimola e incoraggia gli utenti a trasmettere e diffondere un messaggio positivo relativo alla reputazione aziendale. Il passaparola ha lo scopo di generare le premesse per una crescita esponenziale della notorietà e dell'influenza aziendale. La start up dovrebbe fabbricare, quindi, un prodotto innovativo, caratterizzato da un alto livello di crescita naturale, in modo da generare entusiasmo e soddisfazione nella mente dei consumatori target.
- Effetto collaterale dell'utilizzo del prodotto: i prodotti innovativi, rivoluzionari o virali hanno il potere naturale di incrementare la *brand awareness* dell'azienda, ogni volta che vengono usati. Consentono, quindi, di innescare un fenomeno di propaganda aziendale in maniera autonoma.
- Pubblicità sovvenzionata: strategia di comunicazione consistente nell'utilizzo della pubblicità, per invogliare i clienti a usare i propri prodotti. Per quanto la più efficace, è, tuttavia, una strategia che richiede ingenti finanziamenti, quindi, non la migliore per una start up in fase di sviluppo.
- Acquisto o utilizzo ripetuto: alcuni prodotti sono studiati per essere acquistati ripetutamente tramite un piano di abbonamento o riacquisti volontari. È una strategia di marketing che consente alla start up di innescare un processo di acquisto continuo.

Possono, quindi, essere intese come quattro fonti di crescita sostenibile, aventi il compito di alimentare i cicli di feedback dei clienti target e di costituire un efficace

²⁰¹ Eric Ries, *cit.*, p. 208

motore di crescita per le start up.²⁰²

Bill Aulet, invece, ritiene il passaparola positivo un importante strumento di comunicazione, che le start up hanno a disposizione per provvedere alla contrazione del costo d'acquisto di un nuovo consumatore. Infatti, un passaparola positivo e una buona reputazione aziendale consentono la riduzione del ciclo di vendita del prodotto, eliminando le incertezze di acquisto nella mente dei consumatori e aumentando la fiducia dei consumatori nell'azienda e nella qualità dell'offerta commerciale. Inoltre, consentono la diminuzione delle richieste di sconti e promozioni da parte dei clienti, poiché sono disposti a pagare di più per l'acquisto del prodotto innovativo.²⁰³

A sostegno della tesi conviene considerare una interessante ricerca condotta da due esperti del settore della comunicazioni, Robert Lee e Oswald Jones, professori presso la *Manchester Metropolitan University Business School* (United Kingdom). I due esperti hanno, infatti, condotto una ricerca sull'importanza della comunicazione nelle imprese e in particolare sulla capacità espressa dai giovani imprenditori nell'attuare comunicazioni elettroniche e dirette.²⁰⁴ Lo scopo della ricerca è quello di dimostrare che generalmente la categoria di giovani imprenditori, con un elevato livello di formazione, sono più al loro agio nell'utilizzo di strumenti di comunicazione elettronici e, quindi, godono di un maggiore "capitale sociale cognitivo". Nella ricerca si parla, infatti, di "capitale sociale" inteso, in questo caso, come un'insieme di conoscenze che l'imprenditore acquisisce durante importanti relazioni e lo aiuta ad avere maggiore accesso ad informazioni, maggiori conoscenze e risorse finanziarie.²⁰⁵

Il concetto di capitale sociale sta assumendo sempre più valore sia nella sociologia, nell'educazione e nella politica, ma, soprattutto, nell'economia e nelle attività di business e management. Secondo due grandi esperti del settore, Nahapiet e Ghoshal, il capitale sociale è costituito da tre dimensioni: strutturale, relazionale e cognitivo. Il capitale sociale strutturale si riferisce alla frequenza di contatti e di livelli di connettività nelle relazioni individuali.²⁰⁶ Il capitale sociale relazionale si riferisce alle condizioni normative che guidano le relazioni di un individuo durante gli scambi di opinioni.²⁰⁷ Infine, il capitale sociale cognitivo si riferisce alle risorse linguistiche di base che forniscono

²⁰² Eric Ries, *cit.*, p. 208 e ss.

²⁰³ Bill Aulet, *cit.*, p. 180

²⁰⁴ <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0266242608094030>

²⁰⁵ <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0266242608094030> (Casson, Della Giusta, 2007; Chung, Gibbons, 1997; Cooke et al., 2005; Floyd, Woolridge, 1999; Jones 2005)

²⁰⁶ <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0266242608094030> (Burt, 1997; Burt et al. 2000; Gargiulo, Benassi, 2000; Reagans, Zuckerman, 2001)

²⁰⁷ <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0266242608094030> (Lin, 2000; Tsai, Ghoshal, 1998; Tsai, 2000; Uzzi, 1999)

rappresentazioni condivise, interpretazioni e sistemi di significato tra le parti.²⁰⁸

Lee e Jones sostengono che gli imprenditori che sviluppano frequenti reti di interazioni sono in grado di maturare alti livelli di fiducia relazionale con i consumatori target e generano aspettative positive.²⁰⁹ Si nota, infatti, che la comunicazione interattiva e frequente con i consumatori aiuta le start up a creare una buona reputazione aziendale nel mercato. Si osserva sempre di più che la comunicazione diretta tra utenti è uno strumento essenziale per gli imprenditori, al fine di trasmettere le credenze e i valori che l'azienda sostiene. Sempre più spesso i ricercatori analizzano gli effetti dei mezzi di comunicazione sull'evoluzione del capitale sociale, strutturale e relazionale all'interno dei contesti imprenditoriali. Si è osservato a riguardo che le imprese innovative come le start up utilizzano spesso reti locali e fanno un maggiore uso degli strumenti di comunicazione interpersonale come e-mail marketing.²¹⁰ Con questa ricerca Lee e Jones hanno cercato di offrire una migliore comprensione di come la comunicazione e il dialogo diretto aiuti le imprese nell'ottenimento del successo, piuttosto che basarsi solo sul sapere e sul capitale sociale già esistente.²¹¹ Sostengono, inoltre, che la comunicazione diretta, faccia a faccia, sia la più idonea in tutte le situazioni in cui sia necessario ricercare informazioni, feedback e conoscenze particolari. Al contrario la comunicazione elettronica, se non è supportata da un efficiente sistema di risposta, come l'e-mail diretta e i forum di discussione, non è molto ricca di conoscenze ed informazioni in quanto non è possibile per l'imprenditore ottenere utili feedback.²¹²

Grazie allo studio del capitale sociale di una nuova impresa e del comportamento degli imprenditori nei confronti della comunicazione diretta elettronica, Jones e Lee sono stati in grado di dimostrare la loro tesi. Infatti, è essenziale per ogni neo-imprenditore, che vuole lanciare la propria attività in un nuovo mercato, investire nella scelta delle migliori strategie relazionali e di strutturare un efficiente piano di comunicazione. Uno *startupper* che non è in grado di creare capitale sociale cognitivo elettronicamente, infatti, non sarà in grado nemmeno di ottenere elevati livelli di business performance.

Nei prossimi paragrafi verranno individuati e analizzati gli strumenti di comunicazione più idonei alle start up, che consentono l'instaurazione di un dialogo diretto e interattivo con il mercato obiettivo.

²⁰⁸ <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0266242608094030> (Nahapiet, Ghoshal 1998)

²⁰⁹ <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0266242608094030> (Anderson et al, 2007; Spence et al., 2003)

²¹⁰ <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0266242608094030> (Cooke et al., 2005)

²¹¹ <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0266242608094030> (Cooke, Wills, 1999)

²¹² <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0266242608094030> (DeSanctis, Monge, 1999)

3.2.1 *La comunicazione low cost nelle start up*

Le leve principali che caratterizzano la comunicazione di marketing sono: *brand identification system*, pubblicità, relazioni pubbliche, promozioni, forza vendita, *direct marketing*, *packaging*, punto vendita, fiere, comunicazione digitale e nuovi strumenti come *viral marketing*, *tribal marketing*, marketing esperienziale e molti altri. Solo alcune, tuttavia, sono idonee alla comunicazione di una start up, in quanto, generalmente, non possiede un elevato patrimonio finanziario per il sostegno, ad esempio, di una campagna pubblicitaria in televisione. Nonostante la pubblicità sia considerata uno strumento molto efficace di comunicazione, richiede, però, elevati livelli di finanziamenti. Le start up, perciò, dovrebbero affidarsi alla comunicazione *low cost*, comunemente definita come l'insieme di strategie comunicative economiche, capaci di stimolare forti emozioni nei consumatori. Ha l'obiettivo di innescare un processo di relazioni interattive con gli utenti del mercato target e di generare un passaparola positivo. La comunicazione *low cost* può essere intesa, anche, come una tipologia particolare di comunicazione, facente parte del settore di marketing non convenzionale.

Verranno di seguito presentati ed analizzati i migliori strumenti comunicativi, anche quelli *low cost*, che una start up ha a disposizione per relazionare con il mercato obiettivo e raggiungere elevati livelli di *brand awareness*.

Prima di tutto, una start up dovrebbe investire nella costruzione di un *brand* solido ed efficace, che rappresenti le caratteristiche fondamentali dell'azienda. La marca, infatti, costituisce una delle leve più importanti di marketing e di comunicazione per un'impresa, ed esprime un maggior vantaggio competitivo. Attraverso tecniche di *branding*, le start up riescono a perseguire obiettivi strategici diversi, come la conquista della fedeltà del consumatore e il coinvolgimento di terze parti, verso obiettivi e finalità comuni. Peter Thiel sostiene a riguardo che: *“Un'impresa ha il monopolio sul proprio brand per definizione, quindi creare un brand forte è uno strumento potente per ottenere un monopolio”*.²¹³ Essendo la start up, una società giovane e ancora sconosciuta sul mercato, è necessario che investa risorse nella definizione di una *brand identity* solida ed efficace. Per *brand identity* si intende l'insieme delle attività comunicative che determinano la reputazione e l'identità della marca, da parte del consumatore. È definita come *“La strategia che, mediante l'utilizzo di standard e procedure, è volta a comunicare con coerenza l'essenza, la distintività della promessa di fondo e, quindi, il posizionamento del brand di tutte le relazioni intrattenute dall'impresa con i business partner, i clienti, gli*

²¹³ Peter Thiel, *cit.*, posizione 691

investitori, i dipendenti, i media e così via".²¹⁴ Ha lo scopo di esprimere il valore aggiunto e le qualità intrinseche del prodotto innovativo, differenziandolo dall'offerta commerciale dei concorrenti. Attraverso la *brand identity*, quindi, si rappresentano i valori etici, la *mission* e la cultura aziendale, rispondendo alle necessità esistenziali e sociali dei consumatori. Tuttavia, è fondamentale non dimenticarsi mai di raccontare la verità e trasmettere il proprio valore e la propria unicità.²¹⁵

È fondamentale, poi, che le start up, e ogni altra neo-azienda, costruiscano un sito web aziendale ben strutturato. È un contesto comunicativo virtuale di grande importanza, che consente alle imprese di presentarsi al mercato target. Esistono diverse tipologie di sito web aziendale, distinte a seconda del grado di adozione delle tecnologie digitali, oppure in base al livello di orientamento all'e-business e all'e-marketing. Nello specifico possono essere identificati tre livelli di utilizzo del sito web da parte delle start up:

- *Livello di core business*: è il caso in cui il sito web rappresenta un luogo di interazione con diversi pubblici di rilievo ed è sviluppato al fine del conseguimento strategico ed operativo degli obiettivi di marketing.
- *Livello strategico*: il sito web è strutturato in modo da evidenziare gli aspetti strategici della politica aziendale, sviluppando un modello di business nel mercato virtuale.
- *Livello tattico*: il sito web è strutturato come piattaforma relazionale, interpretata come una nuova leva operativa, introdotta a rafforzamento del *communication mix* tradizionale.

Spesso molte start up decidono di non costruire un sito web aziendale, pensando possa essere solo una "vetrina statica", in cui presentare i prodotti e l'organizzazione aziendale. In realtà un sito web ben strutturato può essere uno strumento comunicativo essenziale per le start up, sia perché richiede poche risorse finanziarie, sia perché è un potente mezzo di relazione con i clienti. Il sito web consente alle start up di presentarsi ai consumatori target, descrivere la propria *mission* e i propri obiettivi di mercato, evidenziare i fattori positivi dell'attività imprenditoriale e presentare il portafoglio prodotti e le sue caratteristiche. Viene infatti, spesso utilizzato anche per rafforzare la strategia di *Customer Relationship Management* e attuare il commercio elettronico. Per *Customer Relationship Management* (CRM) si intende la gestione del rapporto con il

²¹⁴ A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 166

²¹⁵ www.windbusinessfactor.it/news-eventi/marketing-e-comunicazione/strategie-di-comunicazione-per-una-startup-di-paolo-iabichino/28459

cliente, posta al centro del processo di marketing.²¹⁶ È un'attività di relazione diretta che le imprese intrattengono con i clienti potenziali. Si è diffusa sempre più nel mercato dell'imprenditoria, poiché le aziende hanno sempre più possibilità di utilizzare tecnologie relazionali e dialoghi diretti con un numero elevato di clienti potenziali. Lo scopo del CRM è quello di *“Aumentare in modo efficace ed efficiente l'acquisizione e il mantenimento di clienti redditizi avviando in modo selettivo, costruendo e mantenendo con loro un rapporto adeguato.”*²¹⁷

Le start up, quindi, dovrebbero costruire un efficace sito internet, in cui descrivere l'attività e l'organizzazione aziendale, oltre a presentare il portafoglio prodotti. I principali fattori di un sito internet sono:

- **Contenuto:** l'insieme integrato di significati, immagini e testi relativi al *core* aziendale;
- **Interfaccia:** la forma estetica e funzionale attraverso cui il contenuto è reso fruibile online, determinata da elementi visuali e layout;
- **Connettività:** il grado in cui il sito abilita l'utente a collegarsi al sito internet;
- **Comunità:** il grado di coinvolgimento e stimolazione dei clienti a interagire spontaneamente tra di loro.

Manovrando le giuste leve le start up sarebbero in grado di attuare una produttiva strategia comunicativa e costruire un sito web efficace ed efficiente.²¹⁸

Un altro strumento, fondamentale per lo sviluppo della start up, è la comunicazione e il marketing attraverso i social network. Il social network è definito *“Un servizio informatico online che permette la realizzazione di reti sociali virtuali”*.²¹⁹ I social network sono, quindi, siti internet, che permettono agli utenti iscritti di relazionare tra loro, scambiarsi informazioni e messaggi. È uno strumento comunicativo molto utile per le imprese innovative, come le start up, poiché consente l'aumento della notorietà aziendale e il dialogo interattivo con i clienti target. Il social network presenta numerosi vantaggi sia economici che comunicativi. È, infatti, considerato un mezzo di comunicazione *low cost*, in quanto la registrazione e l'accesso al sito internet è gratuito, e consente alle imprese di interagire con gli utenti a costo zero. Inoltre, è un efficace mezzo di comunicazione con cui le start up ottengono utili e importanti informazioni, relative ai gusti, alle preferenze e ai bisogni di acquisto dei consumatori. Le start up

²¹⁶ Jean-Jacques Lambin, *cit.*, p. 115

²¹⁷ Jean-Jacques Lambin, *cit.*, p. 115 (Payne e Frow, 2006, p. 136)

²¹⁸ A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 481 e ss.

²¹⁹ <http://www.treccani.it/enciclopedia/social-network/>

possono intrattenere e divertire i consumatori, attraverso la condivisione di pensieri, video, link e contenuti multimediali, interessanti e piacevoli, aumentando la *brand awareness* e creando una buona reputazione. I più diffusi social network sono Facebook, MySpace, Twitter, LinkedIn, Pinterest e molti altri, ognuno dei quali è incentrato su temi e obiettivi diversi. Secondo Eric Ries, i social network sono un potente mezzo di comunicazione delle start up. Consiglia, infatti, l'uso di programmi come l'*Instant Messaging*, ovvero le applicazioni che consentono lo scambio istantaneo di messaggi fra utenti via internet. È un efficace strumento comunicativo per imprese operanti in settori con forti effetti di rete, come quello innovativo delle start up. Seguendo la cosiddetta "*legge di Metcalfe*", per cui il valore complessivo di un network è proporzionale al quadrato del numero dei partecipanti, è necessario che le start up, che utilizzano l'*Instant Messaging*, comunichino con più persone possibili. Il più famoso social network, Facebook, infatti, ha assunto sempre più valore grazie all'aumento esponenziale del numero dei clienti.²²⁰

Verranno analizzati di seguito altri strumenti di comunicazione *low cost* molto efficaci per il successo della start up.

Blog strategy. Il blog è un importante strumento di comunicazione digitale, facente parte degli *earned media* di un'impresa, ovvero i mezzi di comunicazione che le imprese devono "guadagnare" o meglio conquistare, per relazionarsi con i consumatori target. Fanno parte di questa categoria soprattutto i Social Media, per cui la caratteristica principale consiste nell'ascolto attento delle esigenze e delle preferenze del mercato obiettivo.²²¹ Il blog viene definito come "*Un sito web basato su piattaforme tecnologiche facilmente gestibili dagli utenti, che quindi possono direttamente scrivere le proprie opinioni (post) e pubblicarle online.*"²²² Utilizzato originariamente come forma di auto-pubblicità per autori di diverso genere, esprimenti opinioni su un settore particolare, oggi viene impiegato come efficace strumento di comunicazione di marketing, in quanto capace di instaurare un rapporto diretto e interattivo con un elevato numero di utenti, anche dislocati geograficamente nel mondo. I blog possono essere come dei diari personali, di presentazione di argomenti di particolare interesse, che fungono da collettori di file, audio, video o immagini. Vengono trattati argomenti di diverso genere, dai temi di attualità, alla politica, all'ambiente e molto altro. Nel blog aziendale, invece, vengono affrontati temi soprattutto inerenti alla propria attività economica, ai

²²⁰ Eric Ries, *cit.*, p. 29

²²¹ Guido Di Fraia, "*Social media marketing. manuale di comunicazione aziendale 2.0*", Hoepli, 2015, p. 66

²²² A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 487

prodotti/servizi offerti e a temi di interesse generale, ma importanti per gli utenti. Il blog aziendale è aperto ai contributi degli utenti con cui si interfaccia, deve essere frequentemente aggiornato e contenere collegamenti ipertestuali di altri siti. La particolarità dei blog consiste nella capacità di mettere in relazione un elevato numero di persone aventi stesse passioni, stesse credenze e accomunate da simili interessi e valori. Le imprese utilizzano spesso il blog aziendale come uno strumento innovativo di pubbliche relazioni per interagire direttamente con diversi *stakeholder*. Lo scopo di queste azioni è quella di avvicinarsi il più possibile ai consumatori e agli *stakeholder* e di: *“umanizzare l’impresa e di ridurre le distanze con i molteplici portatori di interessi, rafforzando in tal modo la qualità delle relazioni”*.²²³

Search Marketing – SEO. Il *Search Marketing* è un ramo molto importante del marketing digitale e consiste nello sviluppo di un piano volto alla visibilità del sito internet aziendale all’interno dei motori di ricerca. Lo scopo principale di queste attività consiste nel riuscire ad ottenere visibilità elevata del sito web ed essere la pagina maggiormente ricercata dagli utenti. È un’azione puramente *low cost*, in quanto, al contrario delle attività di marketing, in cui le imprese devono investire ingenti somme di denaro, il *search marketing* si basa sul principio del *“targeting contestuale, attraverso cui un annuncio viene calato in un contesto di contenuti coerenti con il tema dell’annuncio stesso”*.²²⁴ Il *search marketing* è composto da due principali attività: il *Search Engine Marketing* SEM e il *Search Engine Optimization* SEO. Il SEM riguarda un insieme di attività di marketing legate ai motori di ricerca e, più precisamente, attività *“legate al pay per clic, quindi agli annunci sponsorizzati nei motori di ricerca”*. Il SEO, invece, si riferisce all’insieme delle attività utili *“per ottimizzare le performance dei siti nei risultati dei motori di ricerca, ovvero il posizionamento strategico”*.²²⁵ È molto utile analizzare le principali differenze tra le due attività, e in particolar modo valutare attentamente sia i vantaggi che gli svantaggi di entrambe. A tal fine si consiglia di considerare la seguente tabella illustrativa i pro e i contro del SEO e del SEM.

²²³ A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 341 e ss.

²²⁴ Guido Di Fraia, *cit.*, p. 163

²²⁵ Guido Di Fraia, *cit.*, p. 166

Pro SEO	Pro SEM
<ul style="list-style-type: none"> • Migliore predisposizione da parte degli utenti • Maggior numero di visite • I posizionamenti durano e migliorano nel tempo • Le pagine del sito e molteplici keyword creano svariate porte d'accesso al sito • Primi risultati dopo 2-6 mesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Posiziona velocemente il sito per dargli visibilità immediata • Primi risultati dopo pochi minuti • È possibile figurare anche su termini singoli o molto popolari • Scelta della creatività • Si pagano solo le visite effettivamente generate
Contro SEO	Contro SEM
<ul style="list-style-type: none"> • Risultati nulli nel breve periodo • Nessun tipo di controllo sui risultati • Alcune parole chiave sono inaccessibili • ROI difficilmente calcolabile a priori • Continui aggiornamenti degli algoritmi • Possibile traffico non in target 	<ul style="list-style-type: none"> • Per grandi investimenti è necessario un ottimo know-how • Numero inserzionisti crescente • Alcuni settori hanno raggiunto Cost Per Clic elevatissimi • Costoso nel lungo periodo

Tabella 1 Vantaggi e svantaggi SEO e SEM²²⁶

Essendo le start up imprese innovative, di nuova costituzione e spesso composte da limitato capitale finanziario, potrebbero essere ritenute più idonee le attività di SEO, poiché consentono di ottenere un migliore posizionamento e una migliore predisposizione da parte dei clienti, senza investire ingenti somme nell'attività. Poiché i primi risultati si ottengono solo dopo alcuni mesi di attività, sarà necessario avviare le azioni di *search marketing* fin da subito, così da poter monitorare costantemente la situazione. Una buona strategia di SEO, infatti, consentirà al cliente di individuare le pagine più inerenti con i propri interessi tra i primi risultati offerti dal motore di ricerca. È, quindi, uno strumento molto importante di comunicazione digitale che consente alle start up di conoscere, prima di tutto, e saper rispondere velocemente, poi, alle esigenze dei clienti target.

Public relations. Le relazioni pubbliche sono un'insieme di attività aziendali con la finalità di sviluppare credibilità dell'azienda nel mercato di riferimento, sostenendo l'immagine e la reputazione presso i pubblici influenti. La start up, quindi, dovrebbe attuare attività di pubbliche relazioni per controllare i sistemi relazionali dell'azienda con i soggetti di grande influenza, nel raggiungimento degli obiettivi. Le relazioni

²²⁶ Guido Di Fraia, *cit.*, p. 169

pubbliche vengono definite anche come “Attività finalizzate a creare rapporti positivi con i vari tipi di pubblico dell’impresa al fine di ottenere una propaganda favorevole, creare un’immagine positiva e gestire adeguatamente voci, storie ed eventi relativi all’impresa e ai suoi prodotti.”²²⁷ Le relazioni pubbliche sono attività comunicative di grande efficacia per l’ottenimento di prestigio e fiducia da parte dei consumatori target. Quando le start up si relazionano con gli *early adopter*, per analizzarne il comportamento relativamente all’utilizzo del prodotto innovativo, dovrebbero individuare coloro che possono avere influenza sul mercato target, gli *influencer* o gli *advocacy*. A loro le start up dovranno comunicare attraverso messaggi, volti all’ottenimento di credibilità e di una buona reputazione da parte dei consumatori target.²²⁸

Direct marketing. Il *direct marketing* è un sistema di comunicazione, volto a interagire con il target in maniera interattiva, diretta e personalizzata, ottenendo risposte misurabili. Si contrappone alla comunicazione di massa in quanto il ruolo fondamentale consiste nella creazione di una relazione personalizzata e duratura con il cliente target. L’obiettivo principale consiste nella creazione di un dialogo diretto e interattivo tra start up e cliente. Il *direct marketing* è composto da due grandi aree di attività molto differenti tra loro. La prima consiste nell’attività di vendita online e si pone l’obiettivo di promuovere e incrementare i ricavi attraverso e-mail pubblicitarie, *Direct E-mailing* (DEM). La seconda consiste in attività di pure relazioni volte alla costruzione di un dialogo diretto, interattivo e continuo con i propri utenti. In questo caso si parla delle *Newsletter*, ovvero “l’invio di comunicazioni periodiche con una struttura definita”.²²⁹ È, quindi, uno strumento di comunicazione molto efficace per la start up al fine dell’analisi di mercato e dei clienti target. Il *direct marketing* consente, infatti, di dialogare con un pubblico specifico, apprendere le caratteristiche dei clienti target e individuarne le necessità di mercato. Inoltre, ha la caratteristica principale di essere una comunicazione interattiva tra cliente e start up, basata su un dialogo biunivoco e reciproco, che consente alle start up la misurazione e il monitoraggio dei feedback ottenuti. Il *direct marketing* è, quindi, una strategia di comunicazione, che permette alle start up di dialogare con il target di riferimento e stimolarlo a lasciare una risposta, contenente informazioni utili all’analisi di mercato.²³⁰

Packaging. Il *packaging* consiste nella confezione di prodotto intesa sia come processo di

²²⁷ Philip Kotler, Gray Armstrong, *cit.*, p.460

²²⁸ A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 325 e ss.

²²⁹ Guido Di Fraia, *cit.*, p. 142

²³⁰ A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 375 e ss.

confezionamento che come oggetto, involucro. Nel caso ci si riferisca al packaging come processo, viene definito come “L'insieme di attività volte a progettare e a realizzare il contenitore o l'involucro del prodotto”.²³¹ Nel caso ci si riferisca al packaging come prodotto, viene inteso come la confezione, il contenitore che contiene il prodotto finale. Consiste, inoltre, in un mix ordinato di caratteristiche fisiche e qualitative del prodotto idonee a produrre valore aggiunto per il consumatore. È, quindi, una parte integrante le caratteristiche fisiche del prodotto e, grazie alle sue valenze funzionali e simboliche, assume valenza come strumento di marketing. Il packaging consente alle imprese di proteggere il prodotto ma anche di presentarne le caratteristiche principali e di comunicare con i clienti. Si individuano, così, due funzioni principali, una, più strutturale, legata alla confezione materiale e alla funzione di protezione e conservazione del prodotto, una, invece, comunicativa, rivolta all'informazione e alla relazione con i consumatori. Le start up produttrici di beni materiali potrebbero utilizzare il packaging come una leva strategica di marketing e comunicazione. Infatti, potrebbero svolgere un ruolo informativo nei confronti dei distributori, relativamente alle attività di stoccaggio e logistiche. Il packaging consente alle start up di svolgere sia una funzione informativa sulle qualità del prodotto, ma anche una funzione di definizione del *brand design system*, che sia coerente con il posizionamento della marca. Il packaging assume grande rilevanza come strumento di *communication mix* poiché, in linea con il posizionamento di marca scelto, permette alla start up di comunicare i valori e le caratteristiche principali dell'azienda. Attraverso un'adeguata attività di packaging, le start up provvedono alla differenziazione dell'offerta rispetto ai concorrenti, producendo confezioni originali e distintive.²³² Bill Aulet individua un particolare strumento di comunicazione simile al packaging, ovvero la creazione di una brochure descrittiva delle caratteristiche fisiche e funzionali del prodotto.²³³

Punto vendita. Il punto vendita viene, oggi, riconosciuto come “Luogo privilegiato all'interno del quale dare concreta attuazione alle strategie e alle politiche di comunicazione di marketing”.²³⁴ Non viene più inteso solo come un luogo in cui vendere i prodotti, ma, in seguito ai cambiamenti delle abitudini di acquisto del post-modernismo, ha assunto maggiore rilevanza e ruoli più specifici. Infatti, mentre inizialmente la comunicazione nel punto vendita era di tipo finanziario, volta cioè all'obiettivo di vendita, oggi l'attenzione si è spostata sulle necessità dei clienti e sui

²³¹ A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 393

²³² A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 394 e ss.

²³³ Bill Aulet, *cit.*, p.89

²³⁴ A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 411

comportamenti di acquisto. Con riferimento al marketing di punto vendita, si parla spesso del fenomeno della *shopping experience*, ovvero la necessità dei consumatori di non veder soddisfatto solo un bisogno di approvvigionamento, ma anche di auto gratificazione, divertimento e di relazione. Il punto vendita rappresenta, così, un efficace strumento di comunicazione, consentendo alle start up di comunicare e relazionare con i clienti ed ottenere feedback utili al miglioramento dell'offerta commerciale. Gli strumenti di merchandising all'interno del punto vendita si distinguono in due grandi filoni. Da un lato esiste la comunicazione di tipo *hard*, fondata sugli elementi della struttura fisica del punto vendita, come ad esempio il layout esterno (insegna, soglia, vetrine), il layout interno (scaffali, percorsi, espositori) e l'atmosfera (suoni, profumi, immagini). Dall'altro lato le start up possono utilizzare una comunicazione di tipo *soft*, attuata con l'intrattenimento, i servizi e le interazioni con il personale di vendita.²³⁵

Fiere. Le fiere sono considerate degli spazi di rappresentazione collettiva, adibiti allo scambio sia commerciale che relazionale tra imprese e consumatori. Sono delle piattaforme relazionali organizzate, che consentono alle imprese di svolgere un ruolo comunicativo complesso. Attraverso la partecipazione agli eventi fieristici le start up possono instaurare una grande varietà di relazioni, sia con i concorrenti e i partner di settore, sia con i clienti target e i fornitori. Potrebbero partecipare alle fiere per raggiungere due scopi distinti. Dal punto di vista economico, otterrebbero un aumento delle vendite, il lancio di nuovi prodotti, lo sviluppo di nuove idee produttive e l'acquisizione di partner finanziari. Dal punto di vista comunicativo, invece, consentono l'acquisizione di ulteriori consumatori, l'ampliamento delle conoscenze di mercato, il dialogo con clienti potenziali, il rafforzamento delle relazioni già esistenti, lo sviluppo e il consolidamento di notorietà e immagine, il monitoraggio della concorrenza e la propaganda e la pubblicità volta all'acquisizione dei clienti fedeli alle imprese complementari.²³⁶

Verranno analizzate ora le varie tipologie di comunicazione definite *non convenzionali*, ovvero tutte le strategie comunicative economiche, idonee a trasmettere un messaggio virale nel mercato target.

3.2.2 *La comunicazione e il marketing non convenzionale nelle start up*

Il marketing non convenzione è definito come “*Un insieme di strategie promozionali che,*

²³⁵ A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 411 e ss.

²³⁶ A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 427 e ss.

per far fronte alla perdita di potere di persuasione da parte del marketing tradizionale, fa uso di tecniche di comunicazione "innovative" per presentare i prodotti al pubblico in modo alternativo".²³⁷ È, quindi, inteso come un insieme di strumenti di pubblicità alternativa e originale, che hanno il potere di attirare l'attenzione dei clienti. Negli ultimi anni si è affermato un fenomeno particolare, caratterizzato dal cambiamento di usi e abitudini di vita della società. Le tradizionali tecniche di comunicazione di massa, come ad esempio la pubblicità televisiva, hanno perso la capacità di attirare l'attenzione del pubblico e di suscitare interesse ed emozioni. Si è passati, quindi, da una società definita moderna, incentrata sul soddisfacimento dei bisogni dei clienti, a una società definita post-moderna, incentrata sui caratteri edonistici ed emozionali del messaggio. Con l'evoluzione della società post-moderna si sono trasformati sia i processi culturali che economici del mercato, provocando un profondo cambiamento delle abitudini di vita dei consumatori finali. Sono modificate, inoltre, le modalità con cui le imprese realizzano i processi di comunicazione verso i pubblici di riferimento. Non si parla più di cliente consumatore, ma di cliente propositore, per indicare il loro coinvolgimento nelle attività di produzione e distribuzione dei prodotti aziendali. Nella società post-moderna, quindi, il consumatore ricerca una gratificazione edonistica ed esperienziale, piuttosto che la soddisfazione di un bisogno individuale.²³⁸

Una particolarità fondamentale degli strumenti di marketing non convenzionale è la capacità di generare il passaparola. Consiste nella generazione di un flusso autonomo di relazioni tra i vari soggetti del mercato target, con lo scopo di promuovere un messaggio importante. Tramite il passaparola, suscitato dalle attività di marketing non convenzionale, le imprese riescono a diffondere il messaggio pubblicitario con una velocità più elevata rispetto agli strumenti convenzionali di comunicazione. Affinchè le attività di marketing non convenzionale abbiano successo, però, è necessario che siano divertenti, straordinarie, utili o interessanti, devono, cioè, suscitare una forte emozione nella mente del consumatore. Inoltre, il messaggio pubblicitario dovrebbe essere virale, originale e avere la capacità di inserirsi attivamente nei rapporti sociali delle persone.

Uno dei principali vantaggi del marketing non convenzionale è costituito dalla capacità di riuscire a comunicare a un elevato numero di persone investendo il minimo delle risorse finanziarie. Si tratta, infatti, di strumenti di comunicazione economici, ma caratterizzati dalla capacità di provocare una forte emozione positiva nei clienti, di generare il passaparola positivo e di diventare un ottimo strumento di diffusione virale

²³⁷ https://it.m.wikipedia.org/wiki/Marketing_non_convenzionale

²³⁸ A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 427 e ss.

del messaggio. È una caratteristica fondamentale per le start up, poiché consente loro di non spendere elevate somme di denaro nelle strategie di comunicazione, ma raggiungere comunque un buon obiettivo di performance. Un esempio interessante di comunicazione non convenzionale è il caricamento di un video divertente e affascinante su un sito internet. È un'operazione a costo zero, che consente, tuttavia, all'azienda di attirare l'attenzione di molte persone e di generare un passaparola positivo. In questo caso succede, spesso, che le persone, condividendo il video con gli amici, provvedano direttamente a svolgere l'attività di propaganda del messaggio, senza che l'azienda debba investire nell'operazione. Perciò, gli strumenti di marketing convenzionale rispondono sia alla necessità dei clienti di veder soddisfatto un loro bisogno, oltre a suscitare una forte esperienza edonistica, sia alla necessità dell'azienda di raggiungere elevati livelli di performance con il minimo sforzo finanziario.²³⁹

Le strategie di comunicazione e marketing non convenzionali possono essere considerate valide, soprattutto, per imprese giovani e dinamiche come le start up, anche se dotate di scarsa disponibilità economica e sconosciute dal mercato. Le start up, infatti, non potendo disporre di un cospicuo capitale proprio iniziale, potrebbero prediligere strumenti di comunicazione non convenzionale, essendo strategie economiche di grande effetto. Il marketing non convenzionale, infatti, sfruttando strumenti di comunicazione di massa *low cost*, come i social network, consente alle start up di dialogare con il maggior numero di utenti, attraverso il minimo sforzo finanziario. Inoltre, per raggiungere elevati livelli di *brand awareness* e conquistare la fiducia di molti utenti, le start up dovrebbero generare messaggi divertenti, interessanti, utili e che siano capaci di attirare l'attenzione di molte persone.

Verranno di seguito analizzate le principali tipologie di comunicazione non convenzionale.

Il guerrilla marketing. Definito da Levinson (1984) come “*Un sistema non convenzionale a budget ridotto e limitato che punta sulla creatività [...] piuttosto che su grandi investimenti economici*”.²⁴⁰ È una definizione che indica la presa di coscienza dei cambiamenti della società e la necessità di creare qualcosa di innovativo e originale. Consiste, quindi, in una particolare forma di comunicazione, fondata su un'idea creativa e sorprendente, veicolata in modo da catturare l'attenzione di un pubblico meno sensibile alle tecniche tradizionali. Il *guerrilla marketing* riguarda la creazione di

²³⁹ https://it.m.wikipedia.org/wiki/Marketing_non_convenzionale

²⁴⁰ B. Cova, A. Giordano, M. Pallera, “*Marketing non-convenzionale. Viral, Guerrilla, Tribal, Societing e i 10 principi fondamentali del marketing postmoderno*” Il Sole 24 ORE S.p.A., 2007, posizione 455 e ss

messaggi comunicativi più efficaci di quelli convenzionali, ma caratterizzati da un budget ridotto. Il termine *guerrilla* viene utilizzato per ricordare la guerra e le tecniche militari utilizzate, in caso di inferiorità numerica, per sorprendere le truppe nemiche con azioni rapide e inaspettate. In maniera simile le imprese ricorrono al *guerrilla marketing* per “attaccare” i clienti target con azioni comunicative straordinarie e messaggi sorprendenti, superando il problema della saturazione del mercato di offerta con strumenti non tradizionali.²⁴¹ Lo scopo di tale attività comunicativa è di raggiungere il massimo della visibilità e una buona reputazione, impiegando il minimo delle risorse. Poiché il pubblico di riferimento è sempre più difficile da appassionare e da emozionare, è necessario che la comunicazione delle start up e l’idea creativa siano focalizzati sulla costruzione di un’immagine aziendale coerente con il posizionamento scelto. Per attirare l’attenzione dei clienti target, le start up dovrebbero strutturare un messaggio comunicativo su una dimensione emozionale, esperienziale e ludica, tanto da fondersi con l’intrattenimento. Le tecniche che le start up potrebbero usare per intrattenere i clienti sono:

- *Stickering*: uso di adesivi da distribuire in luoghi strategici per i target di riferimento;
- *Fake site*: creazione di un sito relativo a un’impresa, una marca o un prodotto inesistenti, realizzato allo scopo di suscitare l’attenzione e la curiosità di utenti e creare passaparola.
- *Oop art*: *out of place artifact*, realizzazione di installazioni imprevedibili o il far rinvenire oggetti particolari in luoghi inaspettati con effetto a sorpresa.
- *Twisted protest*: mettere in scena nel punto vendita accadimenti reali del tutto estranei al luogo, ma così surreali da spingere il cliente a condividere.
- *Body rental*: affitto di parti del corpo come spazio pubblicitario per promuovere un prodotto.
- *Graffiti*: realizzazioni pittoriche realizzate in siti e situazioni inusuali e dal contenuto sorprendente.²⁴²

²⁴¹ A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 514 e ss.

²⁴² A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 516 e ss.



Figura 9 I quattro grandi approcci del marketing non-convenzionale²⁴³

Come si può notare dalla figura precedente, il *guerrilla marketing* si pone al centro del sistema di comunicazione alternativo e da esso derivano poi il *viral marketing*, l'*ambient marketing*, l'*ambush marketing* e lo *stealth marketing*.

Il viral marketing. Il *viral marketing* viene comunemente definito come “La comunicazione via web che usa i consumatori come veicolo di diffusione di messaggi”.²⁴⁴ In letteratura viene inteso come “Un passaparola elettronico attraverso il quale i messaggi di marketing legati all’impresa, alla marca o al prodotto sono diffusi in maniera esponenziale, spesso attraverso l’impiego dei social media” (Katz e Lazrsfled 1955).²⁴⁵ Nato con la diffusione dei social network, consiste nella divulgazione di strategie comunicative che stimolano e incoraggiano gli utenti a trasmettere e diffondere un messaggio. Un esempio rilevante di comunicazione virale, secondo Eric Ries, è il social network, prodotto elettronico per il quale i clienti svolgono la parte più imponente del marketing. Sostiene, infatti, che “La conoscenza del prodotto si diffonde rapidamente da una persona all’altra come fosse un virus.”²⁴⁶ Secondo Ries, quindi, con il *viral marketing* le start up sono in grado di generare una buona reputazione aziendale. Sostiene, inoltre, che la trasmissione di informazioni tra i diversi utenti avviene come normale conseguenza dell’utilizzo del prodotto.

Un altro importante esperto di start up, Peter Thiel, afferma a riguardo che: “Un prodotto è virale se le sue funzionalità essenziali incoraggiano gli utilizzatori a invitare gli amici ad utilizzarlo”.²⁴⁷ Sostiene, quindi, che un prodotto o un messaggio o un servizio virale consentono alle start up una veloce ed efficace pubblicità dell’attività economica,

²⁴³ B. Cova, A. Giordano, M.Pallera, *cit.*, posizione 512

²⁴⁴ A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 510

²⁴⁵ B. Cova, A. Giordano, M.Pallera, *cit.*, posizione 496

²⁴⁶ Eric Ries, *cit.*, p. 213 e ss.

²⁴⁷ Peter Thiel, *cit.*, posizione 1820

stimolando l'attenzione dei clienti target, ma anche dei clienti di mercati complementari. Secondo Thiel, gli strumenti più efficaci per la trasmissione virale di un messaggio sono i Social Network, in quanto consentono di ottenere lo stesso effetto reputazionale della campagna pubblicitaria, o a volte addirittura maggiore, ma a un costo molto inferiore. I social network, infatti, hanno la caratteristica fondamentale di consentire un dialogo interattivo tra gli utenti, gratuitamente. Sostiene, inoltre, che il successo di Facebook è avvenuto perché: *"Ogni volta che qualcuno condivide qualcosa [...], invita naturalmente sempre più persone al network. Tutto ciò non solo è a basso costo, è anche veloce"*.²⁴⁸

Una campagna di *viral marketing* avviene attraverso l'utilizzo dei destinatari stessi come veicolo di diffusione del messaggio. La parola *viral* indica la capacità di diffusione autonoma del messaggio, attraverso l'interazione spontanea tra i clienti, cioè senza la necessità di intervento da parte dell'emittente. Una campagna di *viral marketing* produce effetti positivi per le start up se il meccanismo di diffusione del messaggio è originale, creativo, stimolante, capace di creare valore e propagarsi velocemente. Il fenomeno che sottende il *viral marketing* è il passaparola, ovvero la condivisione del messaggio aziendale tra diverse persone. Il passaparola, o *Word Of Mouth* (WOM), viene definito come *"La comunicazione personale relativa a un prodotto che si trasmette fra vicini di casa, amici, parenti o colleghi e gli acquirenti obiettivo"*.²⁴⁹ Generalmente le imprese utilizzano azioni come queste, basate sull'influenza personale, per la vendita di prodotti costosi o rischiosi o ancora sconosciuti. Si avvalgono, infatti, di alcuni strumenti di comunicazione come il *viral marketing*, capaci di innescare il passaparola positivo, al fine di incoraggiare i clienti all'acquisto.²⁵⁰ Il passaparola è in grado di influenzare e modificare le abitudini e i comportamenti di acquisto dei consumatori, poiché viene considerato *"fino a sette volte più efficace della pubblicità su stampa nel condizionare le decisioni relative alla marca"*.²⁵¹ Con riferimento al *viral marketing*, spesso si parla di passaparola elettronico, poiché avviene attraverso social network e altri sistemi di comunicazione via internet. Presenta vantaggi maggiori per le start up rispetto a quello tradizionale, in quanto la velocità di diffusione del messaggio è maggiore ed, inoltre, è molto più facile monitorare l'azione di divulgazione. Il marketing virale è composto da due elementi fondamentali. Il primo riguarda la crescita o la riproduzione incrementale, nel senso che l'informazione viene trasmessa ad almeno due persone. Il secondo vantaggio, invece, consiste nell'impiego di social media, consentendo alle start up di

²⁴⁸ Peter Thiel, *cit.*, posizione 1821

²⁴⁹ Philip Kotler, Gray Armstrong, *cit.*, p.470

²⁵⁰ Philip Kotler, Gray Armstrong, *cit.*, p. 471

²⁵¹ B. Cova, A. Giordano, M.Pallera, *cit.*, posizione 522

diffondere il messaggio di marketing a un ampio gruppo di persone.

Esistono diversi strumenti con cui le start up possono attuare una comunicazione virale:

- *Frictionless viral marketing*: i clienti, attraverso l'utilizzo del prodotto o del servizio, diffondono il messaggio e le informazioni inconsapevolmente.
- *Active viral marketing*: gli utenti hanno facoltà di controllo sul messaggio virale e svolgono il ruolo di trasmettitori proattivi. Da tale attività si distinguono ulteriori strumenti di *viral marketing*, che si differenziano in base al grado di coinvolgimento e motivazioni dell'influenzatore:
 - *Social viral marketing*: l'utente è incentivato da motivazioni di tipo sociale, come l'appartenenza a un gruppo sociale.
 - *Viral marketing classico*: l'utilità dell'azione per l'utente è legata al numero di iscritti e al numero di attivazioni promosse e la diffusione consente la condivisione di un'esperienza positiva.
 - *Incited viral marketing*: l'utente è incentivato da vantaggi di tipo economico e non, che lo spingono a divulgare il messaggio.

Per quanto riguarda il *viral marketing* via web esistono, invece, diversi strumenti di comunicazione: *email*; *newsletter*; *invia a un amico*; *links interchange*, scambio di link tra due siti; *virtual sending*, invio di cartoline virtuali o suonerie o screensaver; video virali; *viral games*; *viral teams*, coinvolte delle squadre di utenti per realizzare delle missioni.²⁵² *L'ambush marketing*. Viene comunemente inteso come "Forma di marketing associativo usato dalle imprese allo scopo di trarre vantaggio dall'awareness, dall'attenzione e da altri benefici offerti da un evento. L'associazione con l'evento viene stabilita senza che l'impresa abbia un rapporto ufficiale e diretto con l'evento stesso" (Burton e Chadwick 2009 p. 305).²⁵³ *L'ambush marketing* consiste, quindi, nello sfruttamento di un evento non organizzato dall'azienda, attraverso l'inserimento del proprio *brand*, per stimolare l'aumento della *brand awareness* e richiamare l'attenzione dei clienti sulle attività aziendali. Le start up potrebbero partecipare a un evento, incrementando la visibilità aziendale e suscitando maggiore interesse nei consumatori. Secondo le aziende che sostengono campagne di sponsoring, *l'ambush marketing* è considerato, tuttavia, un'ipotesi di associazione indebita del *brand* aziendale ad un evento mediatico e ne consiste una minaccia. Possono contrastarlo tramite azioni di *public relations* oppure legalmente, ma

²⁵² A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 512 e ss.

²⁵³ B. Cova, A. Giordano, M. Pallera, *cit.*, posizione 508

non sempre si rivelano essere strumenti efficaci.²⁵⁴

L'ambient marketing. Definito come “Una forma complessa di comunicazione aziendale che usa elementi dell'ambiente esterno, incluse tutte le superfici pubbliche disponibili, per diffondere messaggi che stimolino il coinvolgimento del consumatore” (Gambetti 2010 p. 34).²⁵⁵ Per *ambient marketing* si intende, quindi, un particolare approccio comunicativo che, sfruttando l'ambiente fisico esterno e le sue caratteristiche, coinvolge i consumatori attirandone l'attenzione. Le start up, attraverso la creazione di contesti divertenti e originali, intrattengono i consumatori, facendolo partecipare attivamente nell'attività di comunicazione aziendale. Con *l'ambient marketing*, infatti, sia le start up che i consumatori sono coinvolti in uno stretto rapporto sociale grazie al godimento di esperienze uniche ed emozionali.

Lo scopo principale delle azioni di *ambient marketing* consiste nella volontà delle start up di inserire il *brand*, l'offerta commerciale e la cultura aziendale nella mente dei consumatori, stabilendo un legame emotivo e intimo, così profondo da essere duraturo nel tempo. È, quindi, uno strumento di comunicazione molto importante per le start up, poiché consente loro di generare un rapporto diretto e intimo con gli *early adopter*. Così facendo riescono a sostenere una più accurata analisi di mercato, scoprendo le reali necessità di acquisto dei clienti target e progettando l'offerta commerciale in base alle loro abitudini di consumo. I vantaggi che le start up possono ottenere dalle strategie di *ambient marketing* sono:

- Suscitare emozioni esclusive e irripetibili nella mente dei consumatori, stabilendo associazioni positive con la marca e l'offerta commerciale;
- Stimolare la volontà di apprendimento delle caratteristiche del prodotto offerto;
- Veicolare l'azione dei clienti verso la costruzione di un'esperienza positiva intorno al *brand* e all'offerta commerciale.

Sono tutti aspetti che consentono alle start up di incrementare il valore d'immagine della marca sia nei confronti dei consumatori ma anche dei concorrenti.²⁵⁶

Gli strumenti di *ambient marketing* utilizzabili dalle start up sono:

- Le immagini tradizionali e innovative (2D): sono le affissioni commerciali sui pannelli pubblicitari sia cartacei che digitali, oppure su nuove superfici pubbliche.

²⁵⁴ B. Cova, A. Giordano, M. Pallera, *cit.*, posizione 508 e ss.

²⁵⁵ B. Cova, A. Giordano, M. Pallera, *cit.*, posizione 504

²⁵⁶ B. Cova, A. Giordano, M. Pallera, *cit.*, posizione 646 e ss.

Consentono di pubblicizzare la marca o l'offerta commerciale delle start up in maniera evidente.

- Gli artefatti o le installazioni (3D): sono oggetti di diverse dimensioni, installati in spazi specifici della città e che ne modificano il contesto fisico. Lo scopo è quello di suscitare interesse nei consumatori relativamente al *brand* o al prodotto aziendale.
- I media interattivi e animanti (4D): sono iniziative interattive volte al coinvolgimento dei consumatori nella definizione di significati e di valori propri delle esperienze vissute. Lo scopo è quello di suscitare forti emozioni nei consumatori attraverso esperienze interattive.²⁵⁷

Lo stealth marketing. Definito in letteratura come “Un’azione deliberata volta a penetrare, operare e uscire da un mercato in maniera furtiva e impercettibile, o comunque il tentativo di fare ciò” (Roy e Chattopadhyay 2010).²⁵⁸ *Lo stealth marketing* è inteso, quindi, come un mezzo di comunicazione che le start up possono utilizzare per attirare l’attenzione dell’audience, senza che la pubblicità venga percepita come tale. È un’azione furtiva di comunicazione aziendale, che i clienti subiscono indirettamente senza percepirne gli aspetti materiali, ma solo provando emozioni. Grazie alle sue caratteristiche particolari, può essere uno strumento fondamentale per le start up, al fine dell’intercettazione dei bisogni dei potenziali clienti, in maniera efficace e furtiva.

Uno strumento di *stealth marketing*, molto efficace per le start up, è il *flog*, ovvero dei falsi blog, creati per intercettare i consumatori online e far credere che le informazioni siano fornite regolarmente e in maniera disinteressata da qualche *influencer* di rilievo. Nella realtà è la start up stessa che crea il blog e lo sponsorizza, con lo scopo di generare una comunicazione positiva dell’azienda. Per garantire maggiore successo a tale strategia comunicativa, è necessario che resti nascosta sia ai consumatori che ai competitor. Le start up, quindi, coinvolgono gli *stakeholder*, affinché il messaggio possa avere massima copertura. Un ulteriore efficace strumento di *stealth marketing* è lo *stealth NPD*, che garantisce alle start up un maggiore vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti nel lancio del prodotto innovativo. Consiste, infatti, nel celare tutte le informazioni riguardanti il nuovo prodotto rivoluzionario, sia ai concorrenti che ai consumatori. L’effetto sarà duplice, in quanto la start up riuscirà ad ottenere la posizione di leader di mercato e, inoltre, alimenterà il passaparola intorno alle ultime novità.²⁵⁹

²⁵⁷ B. Cova, A. Giordano, M.Pallera, *cit.*, posizione 646 e ss.

²⁵⁸ B. Cova, A. Giordano, M.Pallera, *cit.*, posizione 500

²⁵⁹ B. Cova, A. Giordano, M.Pallera, *cit.*, posizione 563 e ss

Il tribal marketing. Il marketing tribale è una strategia di marketing non convenzionale che le imprese utilizzano per rappresentare la propria offerta commerciale attraverso la creazione e il consolidamento di legami emozionali all'interno di un gruppo di consumatori. È, quindi, un approccio comunicativo che mira alla costituzione di una comunità, composta da persone con stesse caratteristiche, stesse passioni e stesse necessità. Il marketing tribale trova origine nello sviluppo della società post-moderna e nella necessità di recupero dei valori di radicamento sociale. Negli ultimi anni, infatti, sta assumendo grande rilevanza il concetto di tribù, esprime *“L'esistenza di nuove comunità di individui alla ricerca delle radici, dei legami e delle tradizioni perdute a vantaggio dei personalismi propri della modernità e del progresso”*.²⁶⁰ In un'ottica di marketing, le tribù vengono intese come comunità costituite da un'insieme di persone, caratterizzate da una forte componente emozionale e legate da interessi comuni. In particolare, le azioni del marketing tribale sono rivolte all'insieme di soggetti, aventi una passione comune molto intensa, da cui nasce un forte legame collettivo.

Le start up potrebbero utilizzare il marketing tribale per costruire e fortificare il sentimento comunitario dei consumatori, attraverso l'offerta di prodotti e di servizi studiati appositamente sui loro bisogni e sulle loro preferenze. Le start up, infatti, nei primi anni di sviluppo dell'attività, non sostengono comunicazioni di massa, ma relazioni indirizzate a individui raccolti in comunità di consumo e identificabili come esperti del settore. Le leve di marketing tribale saranno indirizzate, perciò, verso azioni di natura strategica, basate sull'autenticità dei prodotti offerti. La premessa necessaria per avviare attività di marketing tribale è rappresentata dall'individuazione dei raggruppamenti tribali. Le start up dovrebbero analizzare, prima di tutto, il mercato target per identificare le dimensioni del cosiddetto *“quadrifoglio della tribù”*, costituito da:

- La sfera di influenza della tribù, ovvero il numero complessivo di individui facenti parte della tribù, definiti anche *“simpatizzanti”*;
- I luoghi in cui la tribù si manifesta, gli spazi ambientali in cui si incontrano gli individui, definiti *“fedeli”*;
- I gesti di pratica quotidiana, azioni abituali che indicano quanti, tra i simpatizzanti, sono effettivamente *“praticanti”*;
- Le adunanze periodiche, cioè gli incontri in cui i membri della tribù vengono considerati *“partecipanti”* della vita tribale.²⁶¹

²⁶⁰ A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p.519

²⁶¹ A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p.519 e ss.

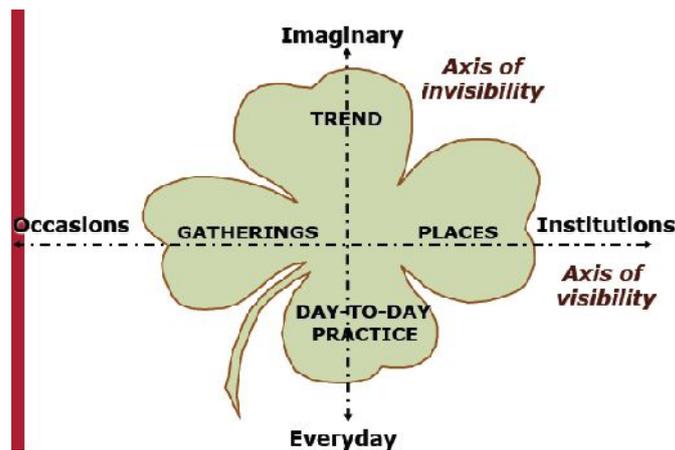


Figura 10 Il quadrifoglio delle tribù

Attraverso il marketing tribale, le start up sarebbero in grado di garantire un'offerta di legami comunitari ai membri delle tribù. Il tono della comunicazione tribale non dovrebbe essere commerciale ma incentrato sulla condivisione di passioni e interessi comuni. Lo scopo ultimo del marketing tribale per le start up è costituito dall'estensione del numero dei membri della tribù, attraverso un'interazione costante con i consumatori e lo scambio di informazioni utili. I membri della tribù, così facendo, diventerebbero loro stessi i venditori di immagine della marca aziendale, attraverso un passaparola allargato e la propaganda del prodotto aziendale.

Il marketing esperienziale. È un approccio comunicativo fondato sull'esperienza di consumo, piuttosto che sulle caratteristiche del prodotto. Il marketing esperienziale ha lo scopo di rafforzare l'immagine aziendale, facendo vivere ai consumatori esperienze straordinarie e irripetibili durante l'acquisto e il consumo del prodotto. Si fonda sui modelli di comportamento di acquisto dei consumatori, intesi, però, come appagamento della sfera sensoriale o gratificazione emotiva. L'elemento base del marketing esperienziale è costituito appunto dall'esperienza, ovvero dal *"Vissuto personale che nasce dell'interazione continua dell'individuo con gli stimoli rappresentati dai beni e dai servizi resi disponibili all'interno del sistema di consumo"*.²⁶² Arricchita di contenuti e sviluppata nel tempo, l'esperienza di acquisto dovrebbe essere considerata come stimolo per la creazione di valore per le imprese e per i consumatori, e, quindi, come una nuova forma di offerta. Secondo un grande esperto del settore, Schmitt, le esperienze vengono realizzate attraverso cinque modalità, in base alle sensazioni che si intendono generare e all'aspetto psicologico sul quale si intende agire.

²⁶² A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 523 (fonte Carù, Cova 2003)

- *Sense*: percezione sensoriale del consumatore;
- *Feel*: sfera degli affetti e delle emozioni;
- *Think*: processi cognitivi di apprendimento e di *problem solving*;
- *Act*: comportamenti e stili di vita;
- *Relate*: interazione con i gruppi di riferimento e con il contesto sociale.²⁶³



Figura 11 Il marketing esperienziale secondo Schmitt²⁶⁴

Secondo Schmitt, sono esperienze che possono essere stimulate attraverso leve o mezzi operativi come la pubblicità, il packaging, la presentazione di prodotto, il punto vendita e i siti internet. È necessario, infatti, che siano combinati tra di loro e declinati in maniera efficace ed efficiente, consentendo alle imprese di veicolare all'esterno il sistema di valori su cui si basano i prodotti.

Le start up potrebbero utilizzare tecniche di marketing esperienziale, per attirare l'attenzione dei consumatori target e incrementare la propria *brand awareness*. Attraverso stimolazioni sensoriali ed emotive, sarebbero in grado di convincere il cliente ad acquistare il prodotto, offrendo una *shopping experience* straordinaria. Così facendo, i consumatori assocerebbero le emozioni positive, generate dall'acquisto, direttamente

²⁶³ A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p. 525

²⁶⁴ Mauro Ferraresi, Bernard H Schmitt, "*Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*", Franco Angeli 2006

alla marca e ai prodotti della start up. Le attività di marketing esperienziale consentono alle start up di incidere positivamente sulla percezione e il ricordo dei clienti. Perciò, facendo leva sulle esperienze di acquisto, le start up sarebbero in grado di generare utilità più intense e relazioni più efficaci con i consumatori. Dovrebbero inscenare una specie di performance teatrale, attraverso il punto vendita, il sistema di offerta, il personale e la comunicazione, consentendo ai consumatori di vivere un'esperienza unica e irripetibile.²⁶⁵

3.2.3 Considerazioni finali

Per concludere il capitolo, a sostegno della tesi dell'importanza della comunicazione nelle start up e a dimostrazione che gli strumenti di comunicazione sopra individuati siano i più idonei per lo sviluppo delle neo-imprese, conviene affrontare il consiglio offerto da Andrew Laughlan, *Head of Global Strategic Partnerships* presso Blur Group.²⁶⁶ Secondo Andrew Laughlan, infatti, per lanciare una nuova impresa e un nuovo prodotto è necessario seguire dei semplici passi per entrare con successo in un nuovo mercato. Si ritiene, infatti, che il successo di una start up dipende spesso dal suo approccio verso il marketing e dalle scelte strategiche di comunicazione utilizzate. Secondo Andrew Laughlan per ottenere un efficace e proficuo lancio di una start up nel mercato è necessario investire tempo e risorse nella definizione di un *marketing e communication plan* ben strutturato e ordinato. Di seguito verrà illustrato l'insieme delle tecniche di comunicazione idonee alle start up in ordine cronologico, individuando cioè le prime scelte comunicative più economiche e strutturali fino alla comunicazione *paid*.²⁶⁷

Fase 1 – Strategic positioning, brand and web presence

Strategic positioning. In prima battuta le start up, per ottenere un efficiente lancio di un nuovo prodotto o di una nuova marca, dovrebbero provvedere all'individuazione del posizionamento strategico nel mercato obiettivo e del segmento di clienti target da servire. Come consigliato anche dai maggiori esperti di start up, Eric Ries, Peter Thiel e Bill Aulet, infatti, un efficiente posizionamento dell'impresa nel mercato obiettivo consente alle start up di ridurre il tasso di fallimento e di insuccessi, poiché inserita precisamente nel settore di riferimento. Prima di tutto conviene che le start up

²⁶⁵ A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p.523 e ss.

²⁶⁶ <https://www.blurgroup.com/about/>

²⁶⁷ <https://www.google.it/amp/www.smartinsights.com/marketing-planning/create-a-marketing-plan/10-nov-start-marketing-plan/amp/?client=safari>

definiscano la categoria di appartenenza del settore in cui intendono investire, individuando sia i benefici che il prodotto innovativo potrebbe portare al mercato, sia il *core value proposition*, ovvero la *mission* e il *core* aziendale, sia le strategie di posizionamento attuate dai concorrenti. È fondamentale seguire questo primo step per individuare esattamente la figura di cliente target e costruire il prodotto innovativo in base alle sue esigenze e alle sue preferenze.²⁶⁸

Brand development. Successivamente alla definizione del posizionamento di mercato la start up dovrebbe concentrarsi nello sviluppo di un marchio solido, ben strutturato e che esprima un valore importante sia per l'azienda che per i consumatori. Il marchio aziendale, infatti, ha il compito di rappresentare la start up nel mercato e di distinguerla dai concorrenti, ma assume anche l'importante ruolo edonistico di espressione di importanti valori culturali, etici o sociali. Con il *brand development* le start up dovrebbero, quindi, pensare a un rapido programma per l'individuazione e la costruzione di un marchio creativo ma distintivo, che rispecchi perfettamente l'identità e l'immagine aziendale. È, perciò, fondamentale dedicare molta attenzione alla definizione del *brand*, in quanto rappresenterà la start up per tutta la sua vita nel mercato obiettivo.²⁶⁹

Web presence. La presenza sui siti internet è un requisito necessario e fondamentale per le start up, in quanto inserite in una società basata sui *social media* e sul *digital marketing*. Secondo Andrew Laughlan, infatti, è necessario che le start up costruiscano un sito web aziendale, sia descrivendo la *mission* aziendale e il portafoglio prodotti, ma anche offrendo importanti servizi al cliente. Il sito web aziendale non dovrebbe offrire unicamente informazioni, ma garantire un dialogo interattivo tra consumatori e azienda e applicazioni di diverso genere. Secondo Andrew Laughlan, inoltre, per avere un'efficace presenza nel mondo di internet le start up dovrebbero costruire "(...) un ricco blog, una dinamica pagina aziendale su Facebook e come minimo anche una pagina ufficiale su Twitter. Alcune start up avrebbero bisogno anche di Web apps, Facebook apps, iPhone apps e molto altro".²⁷⁰ Per una start up, quindi, è fondamentale costruire un blog aziendale ed essere presenti in diversi social network o siti di messaggistica istantanea per avviare un dialogo diretto e interattivo con i consumatori. Così facendo, la start up sarebbe in grado

²⁶⁸ <https://www.google.it/amp/www.smartinsights.com/marketing-planning/create-a-marketing-plan/10-nov-start-marketing-plan/amp/?client=safari>

²⁶⁹ <https://www.google.it/amp/www.smartinsights.com/marketing-planning/create-a-marketing-plan/10-nov-start-marketing-plan/amp/?client=safari>

²⁷⁰ <https://www.google.it/amp/www.smartinsights.com/marketing-planning/create-a-marketing-plan/10-nov-start-marketing-plan/amp/?client=safari>

di catturare l'attenzione di un grande numero di utenti e, soprattutto, di avviare indagini di mercato, analizzando le preferenze dei consumatori, senza investire ingenti somme di denaro nell'operazione. È necessario, però, costruire il sito web aziendale e tutti gli altri strumenti di *digital marketing* prima del lancio dell'impresa, poiché si deve garantire un'omogeneità sia di immagine, che comunicativa. Il sito web, infine, dovrebbe essere completamente *responsive* ai vari dispositivi, oltre a contenere tutta una serie di servizi e applicazioni come *l'e-commerce*, la chat diretta e altro.²⁷¹

Fase 2 – Blogging, Public Relations, Video and SEO

Blog strategy. Secondo Andrew Laughlan “Per supportare e guidare la presenza online delle start up e le attività di social media marketing è necessario costruire un efficiente blog aziendale”.²⁷² Un blog aziendale consente alle start up di rafforzare il posizionamento strategico della società, di promuovere il portafoglio prodotti e di definire i messaggi e benefici dell'impresa portandola a un successo di leadership nel mercato. È, quindi, un importante strumento di comunicazione per le start up che consente un dialogo diretto con i consumatori e gli *stakeholder*. Dovrebbe essere, perciò, costruito attentamente, con un progetto professionale e ben strutturato, gestito ermeticamente con l'immagine aziendale e le altre comunicazioni e aggiornato costantemente.²⁷³

Digital Public Relations and partnering. Attraverso le attività di pubbliche relazioni le start up si garantiscono una solida presenza nel mondo Social e online, non solo lavorando sulla comunicazione e sulle attività di *partnering* e di *networking*, ma soprattutto monitorando le conversazioni, il passaparola e la reputazione online. Un buon programma di pubbliche relazioni e di partnership digitale potrebbe contribuire ad incrementare il livello di ricavi oltre al numero di clienti o utenti fedeli. Tecniche di pubbliche relazioni digitali avanzate, come il marketing virale o il *crowdsourcing* o le attività di passaparola, potrebbero garantire alle start up ottimi risultati in termini di

²⁷¹ <https://www.google.it/amp/www.smartinsights.com/marketing-planning/create-a-marketing-plan/10-nov-start-marketing-plan/amp/?client=safari>

²⁷² <https://www.google.it/amp/www.smartinsights.com/marketing-planning/create-a-marketing-plan/10-nov-start-marketing-plan/amp/?client=safari>

²⁷³ <https://www.google.it/amp/www.smartinsights.com/marketing-planning/create-a-marketing-plan/10-nov-start-marketing-plan/amp/?client=safari>

performance aziendale e reputazionale. Nel dominio digitale delle start up dovrebbero essere inserite le comunicazioni di *customer e business development*.²⁷⁴

Viral videos and guerrilla marketing. Un efficace programma di video virali e di *guerrilla marketing* potrebbe consentire alle start up di amplificare la *brand awareness* aziendale e consolidare un passaparola positivo. Sono attività molto importanti, per le quali è necessario dedicare molta attenzione e cura, poiché, se mal strutturate, potrebbero produrre gli effetti contrari e danneggiare l'immagine aziendale. I video virali e le attività di *guerrilla marketing* sono tutti prodotti di grande idee inventive e creative, con contenuti originali e divertenti. Non è necessario investire ingenti somme di denaro, ma è invece fondamentale che queste attività siano creative e interessanti. Come afferma Andrew Laughlan "(...) ricordate, il vero umorismo funziona sempre".²⁷⁵

SEO and link-building. Le iniziative semantiche e algoritmiche di SEO (*Search Enging Optimization*) sono necessarie per le start up al fine di ottenere una buona presenza web dell'azienda. Inoltre consentono di ampliare l'efficacia delle attività di social media marketing, di pubbliche relazioni e di blog grazie alle dinamiche di rete che Internet è in grado di offrire. Una strategia basata sul SEO e sulla costruzione attenta dei link è molto importante in quando fondata sulle parole chiave di ricerca online e, per questo motivo, dovrebbe essere strettamente coordinata con il programma di social media marketing deciso.²⁷⁶

Fase 3 – Advertising

Online advertising. Dopo aver definito tutte le attività di comunicazione *low cost*, aver individuato l'immagine aziendale, la *brand identity*, il posizionamento di mercato e dopo aver conosciuto tutte le caratteristiche dei clienti target, le start up possono passare alla fase successiva, la pubblicità. Andrew Laughlan consiglia di iniziare con un programma di Google AdWords in quanto è conveniente, flessibile, orientato ai risultati e altamente scalabile. Successivamente, le start up potrebbero sviluppare alcuni annunci pubblicitari,

²⁷⁴ <https://www.google.it/amp/www.smartinsights.com/marketing-planning/create-a-marketing-plan/10-nov-start-marketing-plan/amp/?client=safari>

²⁷⁵ <https://www.google.it/amp/www.smartinsights.com/marketing-planning/create-a-marketing-plan/10-nov-start-marketing-plan/amp/?client=safari>

²⁷⁶ <https://www.google.it/amp/www.smartinsights.com/marketing-planning/create-a-marketing-plan/10-nov-start-marketing-plan/amp/?client=safari>

coerenti con tutte le comunicazioni aziendali, all'interno dei vari Social Network, come Facebook ads o Yahoo ads.²⁷⁷

Strategic public relations. Sono le attività di pubbliche relazioni strategiche, quelle che generalmente vengono affrontate dagli incubatori di start up. Possono essere attuate solo dopo lo sviluppo del prodotto finale e del *brand* aziendale, poiché, così facendo, c'è più probabilità di ottenere una risposta dal mercato. Le strategie di pubbliche relazioni consentono alle start up di comunicare con un elevato numero di utenti attraverso importanti mezzi di comunicazione, come le conferenze o la radio o ancora meglio la televisione. Sono, quindi, attività di marketing e di comunicazione di grande impatto per le start up.²⁷⁸

Crowdsourcing campaigns. Le campagne di *crowdsourcing* stanno assumendo un ruolo sempre più importante nel mondo delle start up, ma anche dei grandi marchi e delle PMI. Infatti si sta attingendo sempre più spesso alla forza della folla, prendendo spunto dalle loro idee e dalle loro disponibilità per la costruzione di campagne pubblicitarie virali. Il *crowdsourcing*, inoltre, può essere utilizzato per lo sviluppo di business economico redditizio, per avviare ricerche di mercato, per raccogliere opinioni e pareri dei clienti e per garantire sostegno al servizio dei clienti.²⁷⁹

Speaking and briefing. Dopo aver sviluppato attentamente la reputazione aziendale e la *brand awareness* le start up possono ora costruire un dialogo diretto con i clienti target e sviluppare un programma di comunicazione attraverso media più importanti. È fondamentale, però, che l'obiettivo principale della comunicazione delle start up sia sempre la stimolazione del ricordo della marca aziendale, come rilevante e importante, nella mente dei consumatori. Così facendo le start up sono in grado di sviluppare contenuti capaci di guidare l'impresa verso una leadership di mercato.²⁸⁰

In conclusione, è utile osservare la seguente tabella raffigurante i principali strumenti di comunicazione per le start up, analizzati fino ad ora, in relazione con le varie aree di comunicazione dell'impresa, di marketing, gestionale, economico-finanziaria e istituzionale. Dalla rappresentazione grafica è possibile notare la vastità delle opzioni di

²⁷⁷ <https://www.google.it/amp/www.smartinsights.com/marketing-planning/create-a-marketing-plan/10-nov-start-marketing-plan/amp/?client=safari>

²⁷⁸ <https://www.google.it/amp/www.smartinsights.com/marketing-planning/create-a-marketing-plan/10-nov-start-marketing-plan/amp/?client=safari>

²⁷⁹ <https://www.google.it/amp/www.smartinsights.com/marketing-planning/create-a-marketing-plan/10-nov-start-marketing-plan/amp/?client=safari>

²⁸⁰ <https://www.google.it/amp/www.smartinsights.com/marketing-planning/create-a-marketing-plan/10-nov-start-marketing-plan/amp/?client=safari>

marketing e di comunicazione presenti nel sistema delle start up. Inoltre, occorre sottolineare che gli strumenti di marketing di comunicazione continuano ad evolversi con il mutare del mercato e delle esigenze dei consumatori, in quanto lo scopo della comunicazione è proprio il soddisfacimento dei reali bisogni dei clienti target e la stimolazione di forti emozioni.

STRUMENTI	AREE	MARKETING	GESTIONALE	ECONOMICO FINANZIARIA	ISTITUZIONALE
<i>Branding</i>		*****	**	*	*****
Sito web aziendale		*****	**	*	*****
<i>Blog strategy</i>		*****	**	***	***
<i>Social network</i>		*****	*		***
<i>SEO</i>		*****	***	*	**
<i>Public relations</i>		*****	**	*****	*****
<i>Direct marketing</i>		*****	*	**	*
<i>Packaging</i>		*****			***
Punto vendita		*****	*		***
Fiere		****	**		***
<i>Guerrilla marketing</i>		*****	*		*
<i>Viral marketing</i>		*****	*	*	*
<i>Ambush marketing</i>		***	*		
<i>Stealth marketing</i>		*****	*		
<i>Tribal marketing</i>		*****	*		**
Marketing esperienziale		*****			*
<p>* poco pertinente</p> <p>** abbastanza pertinente/rilevante</p> <p>*** pertinente/rilevante</p> <p>**** molto pertinente/rilevante</p> <p>***** del tutto pertinente/rilevante</p>					

Tabella 2 la relazione tra strumenti e aree della comunicazione d'impresa²⁸¹

²⁸¹ A. Pastore, M. Vernuccio, *cit.*, p.41

4 Caso Innovation Factory

4.1 Centro di ricerca scientifica AREA Science Park

Nel seguente capitolo verrà analizzato il caso studio e affrontato il grande sostegno offerto dagli incubatori certificati nello sviluppo e nella crescita delle start up. Il caso studio è dedicato all'incubatore certificato *Innovation Factory* di Trieste, facente parte dell'Ente nazionale di ricerca AREA Science Park. Tra le varie attività a sostegno delle start up, *Innovation Factory* offre un'efficiente servizio di tutoraggio relativamente alla comunicazione con i pubblici influenti.

AREA Science Park è situato sull'altopiano carsico triestino, un luogo suggestivo, dai mille colori e immerso nella natura, territorio con una delle più elevate concentrazioni di realtà scientifiche e istituti di ricerca in Italia. Nacque nel 1978 con decreto istitutivo, ma realmente operativo dal 1982, a seguito del terremoto di Gemona del Friuli del 1976, con l'obiettivo di ricostruire e dare slancio alla regione. Tramite una legge regionale si decise di provvedere alla costruzione dell'università di Udine e dell'Ente AREA Science Park a Trieste. Nacque come consorzio composto da diversi soci, tra cui una serie di soggetti rilevanti come la regione Friuli-Venezia Giulia. Dal 1999 è ente nazionale di ricerca e risponde al MIUR, Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca. AREA Science Park è stato istituito con la volontà di costruire un parco scientifico e tecnologico multisetoriale, volto al sostegno e allo sviluppo di realtà imprenditoriali innovative e tecnologiche, oltre alla valorizzazione della ricerca scientifica. Si pone, quindi, l'obiettivo di sostenere la ricerca e la conoscenza scientifica, offrendo, inoltre, un collegamento tra le attività imprenditoriali e le istituzioni scientifiche di alto livello. AREA Science Park ha quattro missioni, la gestione del parco scientifico, il supporto alle imprese, il supporto alle start up e l'offerta di piattaforme di tecnologia.

Dal 1982 ad oggi, l'ente di ricerca scientifica ha subito una crescita continua, sia da un punto di vista dimensionale, con aumento esponenziale del numero di imprese insediate nel territorio, sia da un punto di vista qualitativo delle attività svolte. Ad oggi, infatti, il parco scientifico è composto da 90 aziende e centri di ricerca nazionali e internazionali, appartenenti ai settori di biotecnologia, telecomunicazioni, nanotecnologie e altri, in cui operano circa 2500 addetti. Nell'altopiano carsico sono insediati anche altri prestigiosi centri di ricerca, formando tutti un unico ambiente incentrato sulla tecnologia, la ricerca scientifica, l'innovazione e l'imprenditoria rivoluzionaria, tipica delle start up. AREA Science Park è, infatti, affiancata dal Centro Internazionale di Ingegneria Genetica e

Biotecnologia (ICGEB) e il Laboratorio di Luce di Sincrotrone ELETTRA. Fondamentale per la nascita del centro AREA Science Park è stato l'impegno costante svolto dal Consorzio per l'Area di Ricerca, Ente di Ricerca del primo livello del MIUR, attraverso sostegni e interventi volti, soprattutto, ad attività di formazione imprenditoriale qualificata, di internazionalizzazione e di trasferimento tecnologico. Il Consorzio negli ultimi anni, infatti, sta indirizzando molti progetti verso il sostegno di un'innovazione tecnologica delle imprese regionali già insediate nel territorio, oltre a quelle di nuova costituzione.²⁸²

La *mission* di AREA Science Park consiste nel provvedere allo sviluppo e al sostegno del sistema imprenditoriale attraverso l'innovazione e la ricerca tecnologica. Si pone, tra l'altro, l'obiettivo di sostenere le attività imprenditoriali innovative, come le start up, nella risoluzione di problemi gestionali e strutturali, legati alla crescita e allo sviluppo dell'attività. AREA Science Park supporta la *mission* aziendale delle start up attraverso quattro linee di azione:

- Campus: sviluppo di una serie di attività del Parco scientifico e tecnologico e di progetti di ricerca e innovazione delle imprese e dei laboratori che operano al suo interno. Offre formazione avanzata in campo manageriale e tecnico-scientifico alle start up;
- Creazione d'impresa: pre-incubazione, incubazione e accelerazione dello sviluppo di start up high-tech;
- Innovazione: attivazione di progetti nazionali e internazionali in ambito scientifico, tecnologico e per la valorizzazione della ricerca;
- Servizio ad alta tecnologia: sviluppo e acquisizione di strumentazioni e competenze all'avanguardia, accessibili da parte di imprese interessate alla sperimentazione di nuove tecnologie per la messa a punto e il miglioramento di prodotti e processi produttivi.²⁸³

Il sistema AREA Science Park è composto da una serie di attività di ricerca che consentono alle imprese innovative di inserirsi in un unico grande contesto scientifico e tecnologico:

²⁸² <https://www.areasciencepark.it/chi-siamo/la-storia-di-area/>

²⁸³ <https://www.areasciencepark.it/chi-siamo/>

- L'Ente pubblico di ricerca, finanziato dal Ministero MIUR, che gestisce il Parco e sviluppa politiche di innovazione nel panorama nazionale e internazionale;
- Il Parco Scientifico e Tecnologico multisetoriale, nato nel 1978, articolato in tre campus di Padriciano, Basovizza e Gorizia;
- *Innovation Factory*, incubatore certificato di start up, attivo dal 2008;
- Enti e società controllate.²⁸⁴

Il parco AREA Science Park dispone di grandi superfici, attrezzate con apparecchiature specializzate, attrezzature sperimentali e di sicurezza, oltre a uffici e strutture di servizio, quali il Centro Congressi, le sale riunioni, i laboratori didattici, la mensa e molto altro. Così facendo, garantisce a tutti i componenti del Parco un'adeguata infrastruttura, rispondendo alle loro possibili necessità e bisogni. Inoltre, provvede al sostegno della formazione di molti giovani nel campo tecnologico e scientifico, portando all'assunzione di molti laureati specializzati nel settore, ad oggi più di 100, sia nel parco scientifico che all'esterno. Il Consorzio, infatti, concede molte borse di studio agli istituti, ai centri di ricerca e alle aziende dell'AREA Science Park e della Regione Friuli-Venezia Giulia, che sostengono la formazione di giovani talenti nel campo. Inoltre, supervisiona la formazione di laureati nei settori dei trasferimenti di innovazione, grazie ai programmi inclusi nella Commissione europea Obiettivo 2, costruendo solidi legami tra il mondo della ricerca e le piccole-medie imprese.

Tra le infrastrutture più importanti, presenti nel Parco, ci sono i laboratori attrezzati, gli uffici e altri spazi modulari, progettati per attività di ricerca nel campo della biochimica, della biologia e delle biotecnologie. AREA Science Park offre, inoltre, spazi per attività di ricerca nel settore della fisica e dell'elettronica, oltre a uffici composti da dotazioni di elevato livello informatico.²⁸⁵

L'attuale presidente di AREA Science Park, in carica dall'aprile 2016, è Sergio Paoletti, laureato in Chimica presso l'Università degli Studi di Trieste e docente ordinario di Biochimica presso lo stesso ateneo. Inoltre, riveste la carica di membro del Consiglio di amministrazione di Elettra Sincrotrone Trieste. Ad accrescere la sua rilevanza nel campo scientifico provvedono le numerose vittorie di progetti di ricerca europei, oltre la laurea

²⁸⁴ <https://www.areasciencepark.it/chi-siamo/>

²⁸⁵ <https://www.areasciencepark.it/il-parco/laboratori-attrezzati-facilities/>

honoris causa ottenuta presso l'Università Norvegese di Scienza e Tecnologia di Trondheim.²⁸⁶

È possibile suddividere il lavoro di AREA Science Park in cinque cluster fondamentali di attività:

- Scienze della vita;
- Informatica, Elettronica, Telecomunicazioni;
- Fisica, Materiali, Nanotecnologie;
- Energia e Ambiente;
- Servizi Qualificati.

Le aziende operanti nel settore dell'innovazione e della tecnologia, come nel caso delle start up, hanno l'opportunità di insediarsi in AREA Science Park, usufruendo dei numerosi servizi pensati per rispondere alle esigenze di sviluppo. Si tratta di servizi offerti per il soddisfacimento di tre bisogni fondamentali: la necessità di usufruire di strutture e laboratori funzionali; la necessità di supporto nella ricerca di personale specializzato, di risorse finanziarie e di informazioni strategiche; la necessità di ottenere valide opportunità per la crescita del business. AREA Science Park, quindi, provvede all'offerta di servizi sia di base, garantiti cioè a tutti i laboratori e alle imprese residenti, che specializzati, rivolti a specifiche necessità. L'approccio con cui opera prevede soluzioni studiate ad hoc per le singole esigenze dei componenti, grazie a versatili competenze di operatori esterni ed interni.²⁸⁷

Entrando a far parte del parco di ricerca nazionale AREA Science Park, le start up e le imprese innovative hanno l'opportunità di organizzare le attività di business, concentrando tempo ed energie nella ricerca e nell'innovazione, oltre a individuare ottime occasioni di crescita della performance. I principali servizi offerti alle imprese sono: accessi a risorse umane qualificate, finanziamenti e servizi d'informazione strategica, analisi e consulenze disponibili su richiesta. Attraverso la mappatura del processo produttivo delle start up, AREA Science Park è, inoltre, in grado di individuare le competenze e le risorse più idonee al supporto e al sostegno del progetto di ricerca, oltre allo sviluppo di collaborazioni in tema d'innovazione.²⁸⁸

²⁸⁶ https://it.m.wikipedia.org/wiki/AREA_Science_Park

²⁸⁷ <https://www.areasciencepark.it/il-parco/perche-insediarsi/>

²⁸⁸ <https://www.areasciencepark.it/il-parco/i-servizi-dedicati/>

Per le start up, aziende innovative costituite da capitale proprio molto basso, la ricerca di finanziamenti a sostegno del progetto innovativo e di ricerca è un'attività tanto importante quanto complessa. Un ruolo fondamentale in questo campo è sostenuto da AREA Science Park, poiché provvede all'individuazione di adeguate risorse finanziarie per le start up, monitorando le diverse alternative e mettendo a disposizione informazioni di facile accesso e comprensione. Provvede, inoltre, all'organizzazione di incontri ad hoc con *business angel* e *venture capitalist*, al fine dell'ottenimento di investimenti necessari all'avvio dell'impresa. Svolge, quindi, un ruolo fondamentale nella comunicazione tra le start up e i pubblici influenti, garantendole il raggiungimento di elevati livelli di performance. Per quanto riguarda le risorse umane, invece, AREA Science Park offre servizi mirati, volti al perfezionamento delle competenze tecniche e delle abilità professionali, ma anche all'incremento delle performance dei gruppi di lavoro e/o di ricerca. Ogni anno vengono organizzati numerosi corsi, indirizzati al miglioramento professionale dei manager, ricercatori e professionisti. AREA Science Park, inoltre, offre alle aziende insediate nel parco programmi di formazione monoaziendali, relativi a specifiche tematiche, e predispone percorsi formativi, dedicati agli imprenditori e agli *startupper*.²⁸⁹

“Requisito per insediarsi in AREA Science Park è condurre programmi scientifici, di R&S e di innovazione”.²⁹⁰ Il personale di AREA Science Park ha il compito fondamentale di supporto allo sviluppo delle start up, individuando opportunità che possano conferire visibilità all'aziende e valorizzandone i risultati positivi di performance sul mercato target. Le imprese innovative, che si insediano nel Parco di ricerca, possono godere di relazioni utili alla partecipazione a progetti finanziati da organizzazioni pubbliche o private. Far parte di AREA Science Park, inoltre, facilita l'individuazione di partnership tecnologiche, scientifiche e commerciali a livello nazionale e internazionale, e agevola la definizione e la gestione dei progetti innovativi.²⁹¹

Possono insediarsi in AREA Science Park gli enti di ricerca, pubblici e privati, e le imprese intenzionate a svolgere programmi scientifici, progetti di ricerca e sviluppo o studi nei settori dell'alta tecnologia. Per inserirsi nel Parco è necessario presentare una domanda in cui vengono presentati la missione, il *business plan* e altre informazioni importanti. Dal seguente schema si possono individuare i requisiti necessari richiesti da AREA Science Park per l'insediamento delle imprese innovative nel programma:

²⁸⁹ <https://www.areasciencepark.it/il-parco/risorse/>

²⁹⁰ <https://www.areasciencepark.it/il-parco/come-insediarsi/>

²⁹¹ <https://www.areasciencepark.it/il-parco/come-insediarsi/>



Figura 12 Requisiti richiesti per insediamento nel programma²⁹²

La domanda per l'inserimento, che per la start up implica anche l'insediamento presso *Innovation Factory*, l'incubatore certificato di AREA Science Park, dovrebbe illustrare:

- Il programma delle attività
- Lo scenario tecnologico di mercato
- Il piano economico-finanziario

Alla fine del processo di valutazione viene sviluppata una convenzione di durata da uno a tre anni, rinnovabile.²⁹³

Per portare al successo il sogno imprenditoriale di start up è necessario acquisire competenze, risorse ed esperienze. La nascita di una start up o di uno spin-off è un processo complesso, poiché spesso si presentano problematiche di sviluppo del

²⁹² <https://www.areasciencepark.it/il-parco/insediamento-istruzioni-per-luso/>

²⁹³ <https://www.areasciencepark.it/il-parco/insediamento-istruzioni-per-luso/>

prodotto, organizzative e di accesso al mercato, ostacoli difficili da superare da soli. AREA Science Park ha sviluppato, perciò, un originale modello di incubazione, attraverso la creazione di *Innovation Factory*, incubatore certificato di start up. Svolge il ruolo principale di sostegno dei futuri imprenditori, nelle fasi più critiche del ciclo di vita di una start up, dal *pre-seed* all'*early seed*, poiché caratterizzate da un alto rischio di fallimento. *Innovation Factory* provvede, inoltre, alla validazione del *business plan* e all'accelerazione d'impresa, accompagnando gli *startupper* lungo un percorso di crescita individuale. Consente alle start up di affrontare consapevolmente tutti gli aspetti del progetto imprenditoriale, dalla creazione del team, allo sviluppo del prodotto e alla transizione al mercato.²⁹⁴

Le start up che decidono di avviare la propria attività in AREA Science Park hanno l'opportunità di lavorare a stretto contatto con il mondo dall'innovazione e della ricerca, usufruendo di laboratori con elevate competenze scientifiche e tecnologiche. Così facendo, vedono aumentare la possibilità di individuare soluzioni idonee al proprio business attraverso un'efficace contaminazione creativa.

I servizi offerti da AREA Science Park alle start up riguardano:

- Supporto manageriale. Consiste nell'offerta di supporto manageriale e di supporto gestionale, organizzativo, progettuale e finanziario. I team di consulenti professionisti di AREA Science Park condividono con l'imprenditore le attività di sviluppo, individuandone la definizione e l'effettiva implementazione. Inoltre, attraverso l'incubatore *Innovation Factory*, offre supporto manageriale e consulenza, finanziamento *pre-seed* e *seed*, numerosi collegamenti alla migliore ricerca internazionale, esteso network di relazioni con realtà industriali regionali e nazionali, servizi esclusivi di business intelligence e informazione brevettuale e documentale.²⁹⁵
- Formazione dedicata. Offre formazione personalizzata e dedicata allo sviluppo di *soft skills*, sulla base di esigenze specifiche dello *startupper*. Obiettivo principale è il trasferimento delle competenze tecniche e operative al futuro imprenditore, necessarie alla buona gestione di una attività propria. Inoltre, offre opportunità di formazione per il miglioramento e perfezionamento delle proprie capacità professionali ed interpersonali.²⁹⁶

²⁹⁴ <https://www.areasciencepark.it/creazione-impresa/dallidea-al-business/>

²⁹⁵ <https://www.areasciencepark.it/creazione-impresa/supporto-manageriale/>

²⁹⁶ <https://www.areasciencepark.it/creazione-impresa/formazione-dedicata-allestartup/>

- Finanziamento *seed* e *pre-seed*: offre capitale utile allo sviluppo del progetto d'impresa e visibilità di bandi e finanziamenti studiati ad hoc. Provvede alla ricerca di investimenti, necessari al sostegno dei progetti imprenditoriali, in pre-incubazione, incubazione e in *equity share*. Inoltre, identifica bandi e altre opportunità di finanziamento a livello nazionale e internazionale, supportando le start up nella candidatura del progetto.²⁹⁷
- *Networking*: individua utili contatti con vari settori industriali e provvede all'accesso preferenziale delle start up al mondo del *Venture Capital*. Favorisce l'accesso al capitale di rischio, attraverso la relazione privilegiata e la comunicazione diretta con investitori professionali, *business angel* e *venture capital*. Accompagna, infine, l'imprenditore in tutte le fasi di sviluppo dell'impresa, dalla presentazione agli investitori alla definizione e gestione degli accordi di investimento.²⁹⁸

Infine, AREA Science Park dedica alle start up ambienti di lavoro confortevoli e sicuri, dotati di telefonia e internet veloce, in grado di garantire la privacy e di favorire l'interazione tra i diversi team di sviluppo.

4.2 Innovation Factory: definizione e ruoli

Innovation Factory, *in-house company* di AREA Science Park, è considerata come un fondamentale attore per l'ecosistema delle start up italiano, quale incubatore attivo in fase di *pre-seed* e *seed*. Obiettivo principale di *Innovation Factory* è il sostegno del sogno imprenditoriale, operando con imprese e ricercatori ad ogni livello della catena del valore, e trasformando le idee innovative in business. Il lavoro di sostegno è incentrato, soprattutto, nelle fasi di pre-incubazione, incubazione e accelerazione, al fine di favorire la costituzione e lo sviluppo di start up high-tech.²⁹⁹

Innovation Factory nacque nel 2006 come progetto di AREA Science Park per la sperimentazione innovativa nell'ambito dei servizi a supporto dell'imprenditoria. In questo capitolo verrà analizzata, infatti, la capacità di *Innovation Factory* di trasformarsi da spin-off di AREA Science Park, a start up avviata e successivamente di essere registrata come incubatore certificato di start up innovative. *Innovation Factory*, infatti, è nato dalla volontà di AREA Science Park di sviluppare un nuovo modello di incubazione,

²⁹⁷ <https://www.areasciencepark.it/creazione-impresa/finanziamento-seed-preseed/>

²⁹⁸ <https://www.areasciencepark.it/creazione-impresa/networking/>

²⁹⁹ <http://if.areasciencepark.it/chi-siamo/>

finalizzato alla trasformazione delle migliori idee in start up di successo. Un ruolo fondamentale nel successo dell'incubatore lo ha giocato la capacità di trasferire le competenze tecnologiche e manageriali alle start up e la valorizzazione dei risultati della ricerca scientifica. Nei primi anni, l'attività di sostegno era principalmente focalizzata sulle fasi embrionali del ciclo di vita di un'impresa. Offrivano, infatti, competenze, conoscenze e servizi per il supporto della pre-incubazione dei progetti innovativi, per la definizione della business idea e per la valutazione della fattibilità tecnica, economica e di mercato. Inoltre, consigliavano agli *startupper* relativamente alla protezione della proprietà intellettuale, alla strutturazione del team imprenditoriale e alla definizione e validazione di un *business model* e un *business plan* di successo.

Negli anni successivi, forte dei successi ottenuti e della costituzione di diverse start up affermate, *Innovation Factory* ha esteso poi l'attività anche all'incubazione di start up innovative già costituite o in fase di consolidamento e crescita. Il principale obiettivo, infatti, è costituito dalla volontà di accompagnare le imprese nella definizione, nel monitoraggio e nell'implementazione del piano operativo, oltre dal sostegno offerto alle start up nella ricerca dei finanziatori e capitale di rischio necessario. Facendo parte di AREA Science Park, *Innovation Factory* è in grado di mettere a disposizione delle start up un esteso network di professionisti del mondo industriale, finanziario e della ricerca, svolgendo, inoltre, un importante ruolo nella definizione delle scelte comunicative più idonee.

Grazie all'impegno costante, ai risultati positivi ottenuti e alle competenze tecniche maturate negli anni, *Innovation Factory* è oggi considerato un fondamentale punto di riferimento per molte realtà italiane e internazionali, università e parchi scientifici. Tra tanti, vale la pena ricordare l'incubatore dell'Università di Sassari e quelli di Potenza e Matera in Basilicata, nelle quali ha provveduto all'avvio di percorsi di trasferimento delle competenze e di affiancamento nell'incubazione. Dal 2013 *Innovation Factory* è incubatore certificato di start up, come previsto da dl 179/2012 convertito in legge 221/2012.³⁰⁰

Innovation Factory, opera nei campus di AREA Science Park a Padriciano, Basovizza e Gorizia, con più di 94000 metri quadri di spazi a disposizione delle start up innovative e dei gruppi di sviluppo. Al loro interno vengono svolte attività di *co-working* e gli uffici sono modulabili secondo esigenza, coperti da servizi di rete e telefonia, di cui una parte predisposti per essere attrezzati anche a laboratori, a supporto di attività di ricerca e sviluppo.

³⁰⁰ <http://if.areasciencepark.it/la-nostra-storia/>

Grazie alla possibilità di accesso da parte delle start up ad *Open Lab*, laboratorio dedicato ai materiali innovativi, *Innovation Factory* gode di una buona reputazione nel mercato. *Open Lab* è un laboratorio volto al sostegno della competitività industriale, situato nel parco di AREA Science Park, tra i laboratori di Elettra Sincrotrone Trieste, Fermi Elettra e dell'Istituto Officina dei Materiali del CNR. Grazie a un team di professionisti specializzati in ogni settore, *Innovation Factory* accompagna il processo di avvio e di crescita delle nuove imprese, nella fase che va dal concepimento dell'idea imprenditoriale fino ai primi anni di vita. Tra i vari ruoli, i più importanti riguardano l'affiancamento dei fondatori su temi importanti nella gestione della società e l'individuazione delle giuste strategie gestionali e comunicative con i pubblici influenti, segnalando l'impresa agli investitori ed eventualmente investendovi esso stesso. *Innovation Factory* punta al supporto delle migliori imprese innovative, costituite da elevato potenziale tecnologico e di mercato. Fino ad oggi ha portato alla costituzione 45 aziende, sulle migliori 15 delle quali ha investito direttamente, partecipando al capitale sociale. Attualmente sono incubate 28 start up.³⁰¹

Innovation Factory è un incubatore certificato di start up, con le quali opera anche al fine di sostenere lo sviluppo socioeconomico del territorio. Dopo essere stata a sua volta una start up di AREA Science Park, è riuscita a maturare un'esperienza imprenditoriale, fondata su efficaci competenze gestionali e un solido network internazionale di ricercatori ed esperti. *Innovation Factory* segue una particolare metodologia, già implementata in diverse regioni italiane, per scegliere come selezionare e valorizzare i migliori progetti di imprese e di start up innovative. È un modello volto all'aumento delle probabilità di successo di un'iniziativa imprenditoriale e fondato sulla consapevolezza e volontà di tenere sempre in considerazione gli aspetti essenziali di un progetto imprenditoriale.

³⁰¹ <https://if.areasciencepark.it/incubatore-certificato-2/>

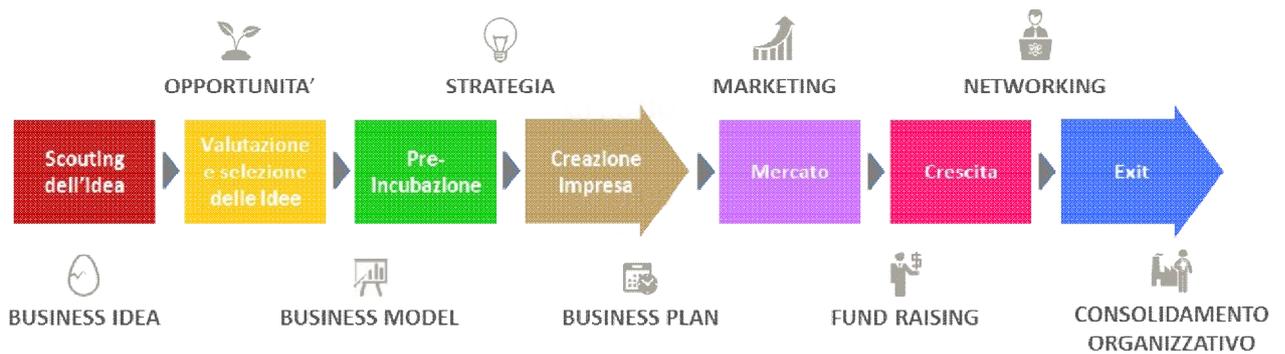


Figura 13 Metodologia operativa di *Innovation Factory*

Come si evince dalla rappresentazione grafica, la metodologia operativa utilizzata da *Innovation Factory* è suddivisa in diverse aree di attività, dalla ricerca delle idee di business innovative vincenti, allo sviluppo del *business plan* fino al consolidamento organizzativo. Gli esperti dell'incubatore giocano un ruolo fondamentale per le start up, poiché affiancano il neo-imprenditore durante tutte le fasi del percorso. In sintesi, sono previsti i seguenti *step* fondamentali di attività:

1. *Scouting* della *business idea*: è la fase iniziale in cui l'incubatore ricerca nel mercato le iniziative di business innovativo più efficaci e che potrebbero raggiungere elevati livelli di performance.
2. Selezione e valutazione del progetto: una volta individuate le idee migliori, *Innovation Factory* collabora con gli *startupper* alla creazione del team di lavoro, alla costruzione di prodotto, e all'analisi di mercato target, cercando le opportunità di business più fertili.
3. Pre-incubazione: è la fase in cui gli esperti sostengono i neo-imprenditori nella definizione del *business model* che intendono seguire, nella strutturazione dell'idea di impresa e nella pianificazione delle strategie di sviluppo e di comunicazione. Successivamente provvedono alla validazione sul campo della fattibilità tecnologica ed economica del mercato target.
4. Creazione d'impresa: incubatore e start up insieme definiscono le dimensioni e l'organizzazione dei lavori all'interno dell'impresa.
5. Accelerazione: composta dalle ultime tre fasi, mercato, crescita ed *exit*. Nel primo *step* intervengono tutte le attività di marketing e comunicazione indirizzate ai

pubblici influenti, ovvero clienti, *influencer* e, soprattutto, *stakeholder*. È questo il fondamentale ruolo svolto dagli incubatori che fanno di una start up un'impresa vincente e di successo. Per sostenere la crescita della start up nel mercato, *Innovation Factory* individua le migliori opportunità di finanziamento e, se lo ritiene necessario, decide di sostenere direttamente l'attività. Infine, nella fase di *exit*, gli esperti provvedono al lancio della start up nel mercato come impresa già avviata e consolidata.³⁰²

Il modello operativo di sviluppo delle idee imprenditoriali utilizzato da *Innovation Factory* trova origine nell'esperienza consolidata di valorizzazione della ricerca e nel trasferimento tecnologico. Si pone il compito di offrire servizi adeguati al sostegno delle start up, partendo dall'analisi dei gap formativi e strutturali, arrivando alla definizione e all'implementazione, poi, del piano di attività. Tra i servizi offerti, rivestono maggiore importanza:

- Assistenza dedicata: con *membership* e *coaching* affiancato.
- Formazione dedicata: con programmi personalizzati di formazione tecnica e imprenditoriale.
- Bandi e finanziamenti: finanziano progetti e identificano opportunità di finanziamento per lo sviluppo dell'idea imprenditoriale
- Spazi attrezzati: *coworking*, uffici e laboratori, spazi e servizi ICT, telefonia, strutture congressuali;
- *Networking*: rete internazionale di ricercatori ed esperti, accesso al mondo del *Venture Capital*.³⁰³

Il servizi offerti alle start up da *Innovation Factory* consistono principalmente nel supporto gestionale, organizzativo, progettuale e finanziario dell'attività imprenditoriale, grazie all'assistenza da parte di tecnici esperti. Condividendo assieme le attività di sviluppo dell'impresa, l'incubatore provvede alla loro definizione e all'effettiva implementazione. Sono servizi di supporto che non prevedono solo una consulenza esterna, ma soprattutto l'aiuto offerto direttamente da un esperto all'interno del team imprenditoriale. Il vantaggio per le start up, inserite in *Innovation Factory*, consiste proprio nell'avere a disposizione professionisti con competenze tecniche qualificate. I

³⁰² <http://if.areasciencepark.it/come-operiamo/>

³⁰³ <http://if.areasciencepark.it/i-nostri-servizi/>

professionisti dell'incubatore, infatti, conoscono non solo i punti critici e le problematiche, ma anche le soluzioni per costruire il giusto team, formulare la strategia aziendale, gestire il piano operativo, identificare la strategia di protezione della proprietà intellettuale, affrontare la pianificazione economico-finanziaria dell'impresa. Svolgono, inoltre, l'importante ruolo di consulente esperto nelle relazioni con i pubblici influenti, garantendo alle start up dialoghi efficienti e volti all'ottenimento di elevati livelli di performance.³⁰⁴

Innovation Factory si pone come obiettivo principale la nascita e la crescita di iniziative imprenditoriali innovative. Si rivolge, quindi, a chiunque abbia un sogno imprenditoriale e ritenga di avere una soluzione innovativa, che possa migliorare, cioè, lo stato delle cose in qualsiasi ambito di applicazione, pubblico e privato, di business o socio-culturale, in ambito aziendale o privato. Il sostegno maggiore viene offerto alle start up, soprattutto, nella fase iniziale del ciclo di vita dell'impresa, definita di *pre-seed* e *early seed*, quando, cioè, il rischio di impresa è molto elevato e il valore del business non è ancora potenziato. È una fase in cui rientrano sia progetti non ancora avviati, che vengono comunemente definiti gruppi di sviluppo, sia start up già costituite, ma che cercano supporto per consolidare il proprio business. Il sostegno più importante offerto in questa fase dagli esperti di *Innovation Factory* consiste nella consulenza di comunicazione e relazione con i pubblici influenti.

4.3 Il metodo NABC

In questo paragrafo viene analizzato uno strumento molto importante di comunicazione esterna che *Innovation Factory* utilizza per la relazione delle start up con i possibili *stakeholder*. Il metodo NABC è uno strumento di comunicazione dinamico, utilizzato spesso dalle start up per lo sviluppo, la valutazione e la presentazione delle idee innovative. Deriva dall'acronimo delle parole:

- *Need*, bisogno: è il fattore di maggior rilevanza del metodo e consiste nell'individuazione dei bisogni e nelle necessità dei clienti target.
- *Approach*, approccio: è fondamentale per l'avvio dell'attività e consiste nella definizione delle scelte strategiche e operative da attuare per l'implementazione dell'idea creativa e per rispondere ai bisogni dei consumatori.
- *Benefit*, beneficio: individuazione dei fattori positivi e degli elementi di vantaggio, derivanti dall'idea innovativa.

³⁰⁴ <http://if.areasciencepark.it/tutor-dedicato/>

- *Competition*, competizione: è l'indagine di mercato relativamente ai concorrenti presenti nel settore di riferimento.³⁰⁵



Figura 14 NABC Approach³⁰⁶

Le start up sono imprese innovative fondate su idee rivoluzionarie e creative, di solito di carattere molto tecnico e scientifico. Perciò, risulta difficile comunicare in maniera chiara e precisa quale sia l'operato aziendale e l'attività di maggior interesse. Non conviene usare termini troppo tecnici e laboriosi nella definizione dell'attività aziendale, altrimenti gli utenti potrebbero essere propensi a non ascoltare il messaggio solo perché di difficile comprensione. È, quindi, necessario che le start up seguano i consigli proposti dal metodo NABC, costruendo un dialogo interattivo, diretto e lineare con le parti, consumatori e non.

Nato e sviluppato negli Stati Uniti grazie agli studi condotti dalla SRI (*Stanford Research Institute*) relativamente al mondo dell'imprenditoria, è stato, successivamente, adattato ad altri settori economici, come la comunicazione. Il metodo NABC consente il lancio efficace e proficuo delle idee innovative sul mercato, oltre al loro sviluppo e alla loro valutazione. Inoltre, affinché produca effetti positivi, è necessario che venga attuato durante tutte le fasi del processo produttivo, dalla creazione dell'idea innovativa, al suo sviluppo e lancio sul mercato. Così facendo, permette alle start up di costruire un

³⁰⁵ <https://www.google.it/amp/s/nielschrist.wordpress.com/2012/07/13/the-nabc-method-standford-research-institute-sri/amp/?client=safari>

³⁰⁶ <https://briandcooper.wordpress.com/2015/02/15/whats-your-value-2/>

business solido ed efficace all'ottenimento di performance di mercato.³⁰⁷

Consiste, prima di tutto, nella comunicazione diretta della start up con gli *stakeholder* o i pubblici rilevanti, attraverso mezzi di comunicazione come lo *storytelling*, attirando la loro attenzione sull'attività imprenditoriale e sull'idea creativa. Attraverso la pratica dello *storytelling*, l'impresa racconta la storia e la *mission* aziendale, persuadendo i consumatori e coinvolgendoli nell'attività innovativa. Una volta "attirata l'attenzione dei consumatori" la start up provvede alla descrizione dei bisogni e delle necessità da soddisfare. Successivamente verranno individuati gli aspetti essenziali dell'idea innovativa per la scelta degli approcci strategici, da attuare per il lancio dell'attività. Saranno identificati, poi, i benefici che i clienti ricaverrebbero dall'utilizzo e acquisto del prodotto innovativo. Le start up, infine, provvederanno all'analisi di mercato per la comparazione delle scelte strategiche utilizzate dai concorrenti, con le proprie.³⁰⁸

Nel presentarsi agli *stakeholder* e ai pubblici rilevanti, le start up inserite in *Innovation Factory* spesso utilizzano il metodo NABC come linea guida utile alla costruzione di un efficace discorso. Spesso, infatti, utilizzano una strategia comunicativa particolare, chiamata *elevator pitch*, consistente in un discorso descrittivo e di presentazione dell'attività aziendale. Più precisamente riguarda "Un breve discorso utilizzato per catturare l'attenzione di vari interlocutori riguardo un nostro progetto o una nostra idea di business".³⁰⁹ Il termine, coniato nella Silicon Valley, indica la capacità di uno *startupper* nel descrivere e presentare la propria attività e idea innovativa, in pochissimo tempo, quasi quanto la durata di una corsa in ascensore. *Elevator*, infatti, significa ascensore e si riferisce proprio alla breve durata del discorso. Per strutturare un'efficace strategia di comunicazione di *elevator pitch* le start up prendono spunto dal metodo NABC. Il metodo consente, infatti, una valida e suggestiva presentazione al pubblico dell'idea di business. Grazie alla sua capacità di coinvolgimento dei consumatori all'interno del processo produttivo, consente alle start up di ottenere un'offerta commerciale efficace ed efficiente.

Nel prossimo paragrafo verrà analizzato il caso studio, studiando il sostegno offerto da *Innovation Factory* alle start up relativamente alle tecniche e alle scelte comunicative. Verrà, inoltre, dimostrato che la comunicazione svolge un ruolo fondamentale per il successo imprenditoriale di un'attività innovativa.

³⁰⁷ <https://www.google.it/amp/s/nielschrist.wordpress.com/2012/07/13/the-nabc-method-standford-research-institute-sri/amp/?client=safari>

³⁰⁸ <https://www.slideshare.net/mobile/AnnetteQvistgaard/pitchingnabc>

³⁰⁹ <http://www.ninjamarketing.it/2011/10/25/lelevator-pitch-larte-di-comunicare-unidea-in-modo-efficace-e-in-pochi-secondi/>

4.4 Il Caso Innovation Factory e la comunicazione negli incubatori di start up

Grazie alla gentile collaborazione con *Innovation Factory*, si è potuto condurre un'intervista semi-strutturata, col fine di dimostrare che la comunicazione è un elemento fondamentale per il successo delle start up e apprendere quali siano gli strumenti di comunicazione più idonei. Sono stati affrontati, inoltre, alcuni aspetti rilevanti delle scelte strategiche comunicative, che le start up devono attuare per ottenere elevati livelli di *brand loyalty*. L'intervista è stata sostenuta oralmente, tramite domande aperte e registrata interamente, garantendo la piena comprensione dei discorsi trattati.

Si è potuto condurre l'intervista grazie alla disponibilità del personale di AREA Science Park, in particolare alla disponibilità del Dottor Filippo Bianco, esperto di start up e innovazione. Lavora in AREA Science Park da otto anni e mezzo, di cui sei anni pieni presso l'incubatore *Innovation Factory*, dove si è occupato di start up a tempo pieno. Il Dottor Filippo Bianco, attualmente, lavora nell'ufficio innovazione dell'impresa di AREA Science Park, dove continua ad occuparsi di supporto allo sviluppo di start up innovative.

Innovation Factory nacque all'interno di AREA Science Park, precisamente nella sezione adibita al supporto dell'innovazione nelle imprese. AREA Science Park fu istituito, inizialmente, come parco scientifico, ma successivamente divenne anche un efficace sistema volto al supporto e allo sviluppo dell'innovazione nelle piccole medie imprese regionali. L'incubatore di start up, *Innovation Factory*, quindi, nacque come progetto sperimentale, formato grazie alle competenze pregresse, ottenute relativamente a due aree di attività: da un lato la parte di supporto all'innovazione aziendale, con un progetto nato a fine anni '90, che si chiamava *Innovation Network*; dall'altro lato, l'attività di valorizzazione della ricerca. Quest'ultimo gruppo di esperti sosteneva la particolare attività di *scouting* dei risultati della ricerca scientifica, prodotti nelle università regionali, e cercava di capire come poterli valorizzare. Poichè, uno dei modi più efficaci per la valorizzazione della ricerca consiste nel costituire una start up, AREA Science Park decise di istituire un incubatore di start up, proponendo servizi ad hoc e avendo come obiettivo principale il supporto di progetti nascenti. Per rendere più agevole e più ben delineata questa attività di supporto alle start up, decisero di costituire uno spin-off, creando una S.r.l., formalmente indipendente da AREA Science Park, ma partecipata inizialmente per la maggioranza e, successivamente, in modo totalitario da AREA Science Park, chiamata *Innovation Factory*. Inizialmente fu registrato come S.r.l., in seguito, *Innovation Factory* è stato il primo incubatore certificato di start up ad essere

registrato in Italia nel 2013, quando uscì la legge a riguardo.

Da quanto emerso dall'intervista, nei primi anni di attività la comunicazione esterna di *Innovation Factory* era del tutto mirata ai luoghi e alle persone in cui si faceva ricerca scientifica. Essendo, inoltre, *Innovation Factory* nata a Trieste, il primo bacino di utenza e di clienti target era composto principalmente dai ricercatori e dagli studiosi scientifici dell'Università degli Studi di Trieste, della Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati (SISSA) di Trieste e dell'Università degli Studi di Udine. La comunicazione esterna, quindi, era essenzialmente diretta, cioè composta da un dialogo diretto tra le parti, nel quale la maggiore difficoltà consisteva nell'individuare e nell'utilizzare un linguaggio condiviso tra i ricercatori scientifici e l'incubatore. *Innovation Factory*, infatti, si poneva l'obiettivo principale di analizzare il risultato scientifico di una ricerca e di trasformarlo in un prodotto finito o in un servizio commerciale. Fin da subito, perciò, la comunicazione all'interno di *Innovation Factory*, giocò un ruolo molto importante, poiché, senza una efficace strategia di comunicazione non sarebbero stati in grado di dialogare correttamente con il proprio target. Infatti, investirono molto nella comunicazione esterna, soprattutto nell'individuazione di un linguaggio condiviso tra il mondo economico-aziendalistico e quello scientifico, poiché si ponevano l'obiettivo di vendere un prodotto di origine scientifica a un mercato non esperto in materia. La comunicazione intrapresa da *Innovation Factory* era principalmente costituita da dialoghi indirizzati direttamente agli interlocutori, tramite attività di *scouting* e di *elevator pitch*, cioè brevi discorsi di presentazione e illustrazione dell'attività imprenditoriale.

Durante gli anni, la comunicazione di *Innovation Factory* subì notevoli cambiamenti, soprattutto attorno al 2010, quando, in concomitanza con la crisi economica, iniziata nel 2008, decisero di affiancare alle idee provenienti dalla ricerca scientifica quelle provenienti dal contesto sociale e imprenditoriale. Infatti, in quel periodo si stava delineando una situazione di stagnazione economica, per cui neo laureati ed ex-imprenditori, rimasti senza lavoro, necessitavano sempre di più di sostegno da parte di esperti nel settore. Inoltre, in quegli anni un altro fondamentale momento di svolta fu lo sviluppo, in modo massiccio, della comunicazione a livello Social. Quindi, da un lato la crisi economica portò al proliferare di persone qualificate con idee creative estrose, che non avendo più un'opportunità di lavoro, decisero di rimettersi in gioco autonomamente. Dall'altro lato il fenomeno dei Social Network portò alla creazione di una nuova fase di comunicazione *low cost*, a disposizione di chiunque e capace di mettere in relazione molte persone. In questo contesto nacquero molte start up, non più

incentrate solo sulla ricerca scientifica e la tecnologia innovativa, ma operanti in diversi settori, e *Innovation Factory* riuscì a svilupparsi prima a livello regionale e poi nazionale.

Secondo il Dottor Filippo Bianco, nella primissima fase del ciclo di vita delle start up, dove i capitali sono necessariamente contenuti, la comunicazione dovrebbe essere il più mirata possibile. Le start up devono, infatti, affrontare due importati criticità: da un lato sono imprese di nuova costituzione, non conosciute sul mercato target, perciò la comunicazione deve essere finalizzata alla presentazione della propria attività; dall'altro lato, spesso, sono costituite da capitale proprio molto basso, perciò non hanno disponibilità economiche elevate, da poter investire in particolari attività di comunicazione, e, quindi, il dialogo deve essere il più semplice possibile. Si può concludere, quindi, che la comunicazione delle start up dovrebbe essere mirata al cliente target, per descrivere e presentare specificatamente l'attività imprenditoriale, ed usufruire di mezzi di comunicazione semplici ed economici. Le strategie di comunicazione delle start up hanno l'importante ruolo di presentare agli interlocutori la vera proposta di valore e il valore aggiunto che l'azienda offre.

Oltre al fenomeno della crisi economica e della nascita dei Social Network, un altro fenomeno molto importante per la comunicazione di *Innovation Factory* è stata la contestuale formazione di un particolare ecosistema, composto dalle start up e dai soggetti che a vario titolo le supportano. Grazie alla partecipazione di molte start up e di tutti i soggetti che le ruotano attorno ad eventi di rilevanza nazionale e internazionale, si sono creati, sia online che offline, situazioni, comunità e tribù dove potersi inserire, utilizzare un linguaggio condiviso, parlare di tematiche condivise e sfruttare il volano del passaparola. *Innovation Factory* ha sempre partecipato a tali attività, consentendole fin da subito di ottenere grandi riconoscimenti a livello internazionale e una buona e solida reputazione nel settore delle start up. Esempi importanti di eventi e realtà che formano l'ecosistema di start up sono il Premio Nazionale Innovazione, il premio Starcup e lo SMAU a Milano, importante evento di riferimento nei settori Innovazione e Digitale per start up, dove *Innovation Factory* ha partecipato spesso. In queste occasioni, attraverso uno *spitdating* o l'*elevator pitch*, le start up si presentano in tre minuti, in cui devono saper descrivere ed esibire la propria attività in breve tempo oltre a convincere gli interlocutori. Sono tecniche di comunicazione che fanno parte di una particolare metodologia di comunicazione *low cost*, che *Innovation Factory* utilizza durante la partecipazione a tali eventi, prendendo spunto dal metodo NABC. Così facendo, è in grado di costruire un efficace e impattante discorso di presentazione dell'incubatore e

delle start up con cui collabora, in soli pochi minuti. Quindi, partecipare a queste attività consente alle start up sia di vincere importanti e rinomati premi, che, soprattutto, di ottenere visibilità e buona reputazione nel mercato target. La partecipazione a questi eventi e gli articoli e le comunicazioni stampa che ne seguono sono tutti ottimi veicoli di pubblicità e propaganda per la start up, poiché le garantiscono un'ottima visibilità e una solida *brand awareness*. È fondamentale, perciò, per una start up individuare un preciso e corretto messaggio da inviare agli interlocutori dell'evento.

Innovation Factory è riuscita, quindi, ad ottenere grande visibilità nel settore delle start up, grazie ai nascenti Social Network e grazie a una presenza non ossessiva ma costante a questi eventi accreditati e rinomati. Così facendo, dal 2010 in poi, ha iniziato a ricevere numerose richieste di primo incontro da parte di molte start up. Grazie alla presenza in molti siti internet, dedicati al sostegno delle start up, e alla partecipazione ai principali eventi ritenuti di valore, *Innovation Factory* dal 2010 riceve centinaia di richieste all'anno da parte di start up o aspiranti tali, ed è riuscita a diventare, nel giro di soli tre anni, un incubatore di grande rinomanza nazionale.

Dall'intervista è emersa un'importante considerazione sulla comunicazione delle start up. Poiché, una start up nelle primissime fasi di vita ha budget molto limitato, è fondamentale, sia a livello di sviluppo del prodotto che di comunicazione futura, che instauri fin da subito un rapporto diretto con i potenziali clienti. Dovrebbe, inoltre, comunicare con un campione di persone che rispecchiano le caratteristiche dei clienti target, costruendo il prodotto e il messaggio promozionale in base alle loro esigenze e feedback. Come previsto dalle teorie del metodo *Lean Startup* di Eric Ries e dal "metodo dei 24 passi" di Bill Aulet, anche *Innovation Factory* sostiene che per le start up è fondamentale avere un dialogo diretto e interattivo con i clienti target, fin dalle prime fasi di attività. Anche quando esiste già un prototipo di prodotto, uno strumento di comunicazione pratico e utile per le start up per attuare una buona analisi di mercato è il *concept test*. Consiste nella scelta accurata e specifica dei clienti target, individuando, cioè, soggetti che hanno caratteristiche tipiche del cliente potenziale che si vuole andare a servire, ai quali sottoporre domande mirate sul futuro prodotto/servizio. Per affrontare una buona analisi di mercato, le start up, quindi, dovrebbero prima di tutto individuare le persone giuste con cui dialogare, per poi capire se siano disposte a concedere informazioni utili alla creazione del prodotto. È, quindi, necessario individuare dei punti di riferimento nel mercato target, che siano reali e caratteristici. Se la start up si trova nella fase di *pre-seed*, potrebbe raccogliere informazioni con questionari o incontri diretti, per capire se i potenziali clienti individuati siano disposti a spendere

per l'acquisto del prodotto innovativo. Potrebbero, inoltre, chiedere ai clienti target di partecipare alla creazione del prodotto, costruendolo secondo le sue esigenze e le sue necessità. Si deduce, quindi, che investire tempo e risorse nello sviluppo di un prodotto/servizio realmente costruito sulle esigenze del proprio cliente target è il vero valore aggiunto delle prime fasi di vita di una start up, poiché riesce ad ottenere informazioni di valenza strategica fondamentale.

Periodicamente *Innovation Factory* emana dei bandi ad hoc per le start up, offrendo disponibilità e servizi diversi. In occasione dell'uscita dei bandi viene messa in atto una comunicazione espansiva con i Social Network. Il budget di marketing e comunicazione in queste occasioni viene principalmente dedicato alla sponsorizzazione dei bandi su Facebook, su Google e in generale nel web. Inoltre, attivano comunicazioni di tipo *low cost*, come ad esempio la produzione di brevi video illustrativi e descrittivi del fenomeno, da condividere sia sui Social Network che sui siti internet. Un altro strumento di comunicazione molto utile, per sottolineare l'esistenza dell'incubatore alle start up e al mondo della ricerca, consiste nella promozione dei risultati, sia economici che non, attraverso la stampa. AREA Science Park è dotata, infatti, di un ufficio stampa che si occupa dell'inserimento delle promozioni, dell'informazione sulle attività svolte dalle varie aree e da *Innovation Factory*, del racconto e della propaganda dei casi di successo ottenuti oppure dei bandi proposti a livello nazionale.

Gli strumenti di comunicazione più utilizzati da *Innovation Factory* e dalle sue start up, rientrano soprattutto nella macrocategoria della comunicazione *low cost*, poiché sono imprese prive di grandi disponibilità economiche. Per una start up, quindi, è fondamentale, prima di tutto, costruire una solida *brand identity*, per presentarsi al mercato target e avere un'immagine coordinata con la propria attività. Inoltre, le start up dovrebbero costruire un buon sito web aziendale, in cui presentare la propria *mission* e i valori aziendali e descrivere il portafoglio prodotti e le principali caratteristiche. Anche i Social Network e la messaggistica istantanea sono un ottimo strumento di comunicazione, poiché consentono alle start up di dialogare direttamente con un elevato numero di utenti, senza dover investire ingenti capitali nell'attività di comunicazione. È necessario, però, che le start up mantengano lo stesso stile linguistico delle altre comunicazioni, rispettando l'immagine aziendale, per non rischiare di generare un passaparola negativo. Si tratta, perciò, di utilizzare una comunicazione integrata e costruire un'immagine coordinata, cioè il sito web, il logo dell'azienda e tutta la comunicazione sostenuta dalle start up dovrebbero seguire un unico stile e rispettare l'immagine aziendale. Anche la comunicazione sostenuta tramite Social Network deve

essere ben monitorata e controllata. Infine, è fondamentale per le start up riuscire ad inserirsi in contesti di settore, in cui sfruttare il volano della comunicazione organizzata dagli eventi e che possano portare notorietà alle start up. Poiché, hanno poco capitale a disposizione e non possono investire ingenti somme in comunicazione e marketing, le start up dovrebbero riuscire a godere della risonanza della campagna pubblicitaria effettuata dall'organizzazione stessa.

Per quanto riguarda, invece, la gestione dei rapporti di comunicazione con gli *stakeholder* finanziari e istituzionali, l'individuazione e la costruzione dei rapporti di incontro tra start up e finanziatori viene svolta principalmente dagli incubatori. Infatti, le start up spesso non hanno le competenze adatte a svolgere da sole l'attività di individuazione dei fondi necessari e di identificazione degli interlocutori privati più importanti, come i *business angel*, o pubblici, come gli enti nazionali e la comunità europea. Inoltre, l'attività di relazione tra start up e comunità europea è molto complicata e per questo necessita dell'intervento degli incubatori, come *Innovation Factory*. Garantiscono, infatti, alle start up una buona relazione con gli *stakeholder* finanziari, aiutandole con mezzi e strumenti di comunicazione diversi, a seconda che si tratti di banca o di investitori privati o pubblici. Anche in questo caso, gli strumenti di comunicazione più idonei alle start up riguardano le attività di dialogo diretto, tramite discorsi descrittivi, brevi ma incisivi, come *l'elevator pitch*, seguendo le logiche di presentazione previste dal metodo NABC.

Dall'intervista con il Dottor Filippo Bianco è stato possibile individuare gli errori più comuni fatti dalle start up nelle scelte strategiche comunicative. Prima di tutto è fondamentale per una start up individuare e delineare i confini dell'attività imprenditoriale, per comunicare con il mercato obiettivo coerentemente con l'immagine aziendale scelta. Dovrebbe, perciò, riuscire a strutturare attentamente il contenuto del messaggio promozionale, al fine di costruire un dialogo interattivo con i consumatori. Inoltre, è fondamentale riuscire a individuare il cliente target, cioè colui che è realmente interessato all'attività innovativa e possiede le caratteristiche tipiche del settore in cui la start up vuole inserirsi. Infine, un ulteriore errore commesso frequentemente dalle start up consiste nella sbagliata valutazione del timing, ovvero del tempo di azione. Il rischio di sbagliare nel timing consiste nel fatto che le start up potrebbero comunicare troppo presto l'avvio dell'attività e fare propaganda troppo anticipata dell'offerta commerciale. Dall'altro lato la start up potrebbe comunicare troppo tardi la propria attività, rischiando di arrivare in ritardo nel mercato e perdere molte occasioni di vendita. In questo caso, infatti, potrebbe accadere che il prodotto innovativo perda le sue

caratteristiche di novità e venga considerato dai consumatori come una scienza ormai conosciuta e consolidata. Il timing, inoltre, è fondamentale anche con i finanziatori, perché se si comunica troppo presto con un finanziatore, il finanziamento richiesto per l'avvio dell'attività potrebbe essere troppo elevato, in quanto comprendente anche i costi necessari per lo sviluppo del prodotto finale. Infatti, il valore della start up sarà ancora molto limitato e sarà costretta a cedere ampie fette di capitale sociale per avere in cambio capitali non troppo elevati.

Secondo il Dottor Filippo Bianco, infine, una possibile evoluzione degli strumenti di comunicazione consiste nell'utilizzo di strumenti di comunicazione non convenzionale, come, ad esempio, la costruzione di video illustrativi e descrittivi dell'attività, relativi a temi interessanti e divertenti. Il messaggio promosso dal video illustrativo dovrebbe, inoltre, avere la capacità di generare un effetto virale positivo nel mercato target, per essere un buon mezzo di comunicazione dell'attività, ed innescare il passaparola positivo.

In conclusione, in seguito all'intervista, è possibile affermare che la correlazione tra la comunicazione e i problemi strutturali e gestionali delle start up esiste ed è molto incisiva. La comunicazione, infatti, riveste un importante ruolo nell'ottenimento di fiducia, notorietà e buona reputazione da parte delle start up nel mercato obiettivo e rispetto a tutti gli *stakeholder* rilevanti. Inoltre, una buona strategia comunicativa consente alle imprese di condurre un'efficiente analisi di mercato e costruire un prodotto che risponda perfettamente alle esigenze dei consumatori target, oltre a suscitare in loro emozioni e sensazioni positive, capaci di innescare passaparola positivo. Inoltre, è fondamentale il ruolo svolto dagli incubatori nel sostegno e sviluppo di tutte le attività di avvio delle start up, in particolare nelle scelte strategiche comunicative. Consentono, infatti, alle start up di inserirsi in contesti comunicativi favorevoli, di usufruire del network di conoscenze e di esperti del settore e di godere di tutti i servizi comunicativi presenti nell'incubatore.

Conclusioni

Con questo lavoro si è cercato di dimostrare l'importanza di un'efficace strategia comunicativa, sia interna che esterna, nell'ottenimento di successo di business per una start up. Lo scopo della tesi consiste, infatti, nel verificare l'efficacia di una attenta e puntuale comunicazione, considerata il fattore scatenante nella trasformazione di una buona idea innovativa in un business solido e di successo.

A sostegno della tesi si è deciso di introdurre, prima di tutto, il settore delle start up, definendone le caratteristiche principali e presentando la normativa italiana a riguardo. Una start up viene definita come un'azienda finalizzata alla creazione di prodotti e servizi innovativi, risultati di un'idea creativa e di un *business model* configurato per una rapida crescita, secondo uno schema scalabile e ripetibile. È stato fondamentale, perciò, analizzare i vantaggi delle start up, poiché si tratta di imprese giovani, di nuova costituzione, flessibili e dinamiche, capaci di trasformare un'idea creativa e rivoluzionaria in un prodotto o servizio finale, che soddisfi i reali bisogni dei clienti target. Tuttavia, sono imprese che non godono di un cospicuo capitale iniziale e sono, perciò, costrette a chiedere sostegno a consulenti e ad esperti per l'individuazione dei fondi finanziari, necessari all'avvio e allo sviluppo dell'attività. Infatti, per le start up è fondamentale instaurare una relazione diretta e interattiva con gli *stakeholder* finanziari, presenti sul mercato, convincendoli a investire nell'idea innovativa e a concedere cospicui fondi per l'avvio dell'attività imprenditoriale. Si è potuto dimostrare, quindi, il ruolo rilevante rivestito dalla comunicazione, soprattutto, nei rapporti con gli *stakeholder*. Inoltre, si è dimostrato l'importante sostegno svolto dagli incubatori certificati nei confronti delle start up, in quanto sono in possesso di requisiti necessari, come requisiti di struttura, di tecnologie avanzate, di competenze professionali e di rapporti di collaborazione scientifica con il mondo.

Per meglio analizzare le caratteristiche principali delle start up e individuare i fattori critici di successo, nel secondo capitolo si è deciso di studiare tre importanti teorie del settore. Attraverso lo studio del metodo di *Customer Development* di Steve Blank, del metodo *Lean Startup* di Eric Ries e del metodo dei 24 passi di Bill Aulet, si è potuto apprendere che la comunicazione rappresenta il minimo comune multiplo di tutte e tre le teorie ed è il fattore determinante per il successo delle start up. I tre esperti sostengono, infatti, che, affinché la start up possa raggiungere il successo di mercato e ottenere elevati livelli di performance, trasformando l'idea creativa in business consolidato, è necessario che investa tempo, risorse e denaro nella comunicazione

diretta con i clienti target. Così facendo, le start up sono in grado di ottenere informazioni utili alla creazione di un prodotto o un servizio soddisfacente. I tre autori, infatti, ritengono sia fondamentale comunicare fin da subito con il mercato target, quando la start up non è ancora avviata e il prodotto finale o l'offerta commerciale, in generale, non è ancora stata ben definita, ottenendo feedback utili al soddisfacimento dei reali bisogni dei clienti target. Dallo studio delle tre teorie economico-strategiche, si è potuto apprendere che a monte dell'avvio dell'impresa, oltre a un'adeguata pianificazione della strategia economica e finanziaria, non può non essere presa in considerazione l'attività di comunicazione. Inoltre, le start up sono imprese dotate di ridotto capitale proprio e necessitano, perciò, di investimenti da parte di terzi. Per ottenere i finanziamenti è necessario riuscire a convincere gli *stakeholder* finanziari a investire nell'attività, attraverso un efficace piano di comunicazione. Emerge, quindi, che la comunicazione rappresenta uno dei più importanti fattori di successo per le start up. Quando ci si riferisce alle start up è necessario avere sempre a mente quali siano i fattori critici di successo, per costruire una efficace strategia di sviluppo dell'attività e soddisfare i reali bisogni dei consumatori target. Nello specifico, nel secondo capitolo si sono potute individuare tre principali situazioni critiche:

- Problema finanziario: poiché le start up, generalmente, avviano l'attività con ridotto capitale proprio, la comunicazione con i finanziatori riveste un ruolo importante al fine di ottenere i fondi necessari al sostegno dell'impresa. Inoltre, spesso gli *stakeholder*, a fronte di un grande investimento, richiedono in cambio una garanzia, la quale può essere materiale, come nel caso delle strutture fisiche di lavoro, oppure immateriale, come quote di partecipazione o il semplice *business plan*. È, perciò, necessario che le start up dedichino tempo e risorse nella relazione con i finanziatori per convincerli a investire nell'impresa.
- Problema gestionale-operativo: dal punto di vista operativo le start up spesso si lanciano nel mercato senza curarsi di avere una efficace strategia di sviluppo dell'attività. L'errore principale, infatti, consiste nel seguire gli impulsi e non strutturare un efficace *business plan*, in base alle esigenze aziendali e di mercato. Dal punto di vista gestionale, invece, l'errore frequentemente commesso dalle start up consiste nel non creare una solida comunicazione interna. I team leader, spesso, sono allineati sul da farsi e su quali siano le decisioni gestionali e operative da attuare, senza coinvolgere il personale nell'attività. Risulta, quindi, fondamentale comunicare il più possibile internamente alla start up, non solo

riguardo alle decisioni strutturali e gestionali, ma anche riguardo alle piccole modifiche che possono verificarsi nel corso dell'attività.

- Problema conoscitivo in senso lato: una delle cause principali di fallimento delle start up consiste nello scarso impegno di risorse e tempo, necessario alla buona riuscita dell'indagine di mercato. Le start up, infatti, dovrebbero analizzare con cura sia i concorrenti presenti nel territorio e le loro scelte strategiche, sia i clienti da servire. Una lacuna nella comunicazione tra start up e clienti rischierebbe di portare al caso in cui il prodotto innovativo non verrebbe comprato da nessuno in quanto non soddisfacente i reali bisogni dei consumatori.

In conclusione si può affermare che già dallo studio delle teorie esposte dagli esperti del settore e dall'analisi dei fattori critici di successo emerge l'importante ruolo rivestito da un'efficace strategia comunicativa per le start up, senza la quale rischierebbero di fallire in poco tempo.

Nel terzo capitolo, poi, si è deciso di affrontare nello specifico il tema della comunicazione descrivendo precisamente quali siano i ruoli e le caratteristiche più importanti per una start up. Tra tutte le strategie, gli strumenti e i mezzi di comunicazione a disposizione si è optato per l'analisi della comunicazione *low cost* e della comunicazione non convenzionale, poiché capaci da attirare l'attenzione di un grande numero di persone, senza la necessità di investire ingenti risorse finanziarie. Essendo, infatti, le start up imprese giovani, dinamiche e flessibili, ma dotate di scarso capitale proprio, è necessario che utilizzino, soprattutto, strumenti di comunicazione economici, partendo da una buona strategia di *branding identity* e definendo il sito web aziendale, comunicando, poi, attraverso i Social Network, presenziando a tutti gli eventi di rilevanza internazionale del settore e investendo nelle pubbliche relazioni. Dalla tesi è emersa, inoltre, l'importanza della comunicazione diretta con gli *stakeholder*, poiché consente alle start up di condurre un'attenta analisi di mercato e individuare le necessità e i bisogni dei clienti target da soddisfare.

Si è deciso, infine, di sostenere la tesi e dimostrare l'importanza della comunicazione nelle start up attraverso il caso studio di *Innovation Factory*, incubatore certificato di start up, facente parte di AREA Science Park, Ente nazionale di ricerca di Trieste. Grazie a un'intervista semi-strutturata, condotta con il personale dell'incubatore, infatti, è stato possibile dimostrare l'importanza strategica rivestita da un'efficiente piano di comunicazione e individuare, nello specifico, quali siano i mezzi e gli strumenti di comunicazione più idonei alle start up. A tale scopo conviene considerare la seguente tabella, composta dagli strumenti di comunicazione più efficaci, dalle varie fasi del ciclo

di vita della start up e dalle metodologie con cui vengono applicate:

Strategie comunicative	Fase del ciclo di vita	Metodologie
Branding identity	<i>Pre-seed</i>	Consente un efficace riconoscimento dell'azienda nel mercato obiettivo e una solida fedeltà alla marca da parte dei clienti target.
Sito web aziendale	<i>Pre-seed</i>	Consente di descrivere l'attività economica, la <i>mission</i> e i valori aziendali e di presentare il portafoglio prodotti.
Social network e blog aziendale	<i>Seed</i>	Consentono di comunicare direttamente e interattivamente, oltre a divertire e intrattenere un elevato numero di persone a costo zero.
Fiere ed eventi internazionali	<i>Seed</i>	Consente di inserire l'attività imprenditoriale in un ecosistema condiviso, in cui sono presenti i pubblici più influenti, e di vincere premi rilevanti. Inoltre, consente di sfruttare indirettamente i benefici della comunicazione organizzata dall'evento.
Public relations	<i>Seed</i>	Consente di individuare i pubblici più influenti e di costruire una relazione diretta e interattiva con essi, al fine di generare passaparola positivo e aumentare la <i>brand reputation</i> .
Direct marketing	<i>Post-seed</i>	Consente di comunicare direttamente con un database di clienti fidelizzati e interessati al prodotto, al fine di ottenere utili feedback di analisi di mercato.
Marketing virale e video interattivi	<i>Post-seed</i>	Consente di comunicare attraverso un messaggio interattivo e in maniera virale, portando alla generazione di una solida <i>brand awareness</i> e una buona reputazione aziendale.

Tabella 3 Strategie di comunicazione idonee a start up

Dalla tabella emerge, quindi, l'importanza rivestita dalla comunicazione nell'ottenimento di fiducia, notorietà e buona reputazione da parte delle start up nel mercato obiettivo. Inoltre, una buona strategia comunicativa consente alle imprese di condurre un'efficiente analisi di mercato e costruire un prodotto che risponda perfettamente alle esigenze dei consumatori target e susciti in loro emozioni e sensazioni positive, capaci di innescare passaparola positivo.

In conclusione, conviene soffermarsi ancora su alcuni dati molto importanti del settore delle start up. Il numero di start up avviate e certificate nel 2016 è in forte crescita, ha raggiunto, infatti, la soglia delle 6000 unità, grazie a un sistema normativo solido e a un maggior interesse nel settore da parte dei finanziatori. Sono molti i settori che si stanno

aprendo a questa nuova forma imprenditoriale, non più legata solo al mondo della ricerca, della tecnologia e della scienza, ma aperta anche a diversi ambiti di imprenditoria. Tuttavia, è importante non dimenticare che, ancora oggi, il tasso di start up che falliscono, anche prima di essere avviate, è molto elevato, addirittura di più del tasso di successo.

A conclusione della tesi, si può ora affermare che uno degli errori più comuni che provocano il fallimento delle start up consiste proprio in una lacuna organizzativa e gestionale delle scelte strategiche comunicative e in una mancanza di relazione diretta e interattiva con gli *stakeholder*, sia finanziari che non finanziari. Si comprende, quindi, come ci sia ancora molto da migliorare nel settore, soprattutto a livello di strategie gestionali e relazionali con i pubblici influenti. Considerando, inoltre, le preziose informazioni ottenute durante l'intervista presso l'incubatore *Innovation Factory*, è possibile affermare che il futuro del settore delle start up ha un'evoluzione molto rosea, ma sarà fondamentale investire sempre più risorse, più denaro e più tempo nella comunicazione, al fine di ridurre al minimo il tasso di fallimento.

Potrebbe essere spunto di una nuova tesi l'analisi e l'individuazione dell'evoluzione dei mezzi e degli strumenti di comunicazione, sia con i clienti che con i finanziatori, a disposizione delle start up. Essendo, infatti, il marketing e la comunicazione una scienza in continuo movimento e in continua evoluzione, poiché variano al mutare delle esigenze e delle abitudini di vita dei consumatori, è necessario restare sempre aggiornati sulle nuove tecniche di relazione con il mercato. Sempre più spesso si sente parlare di marketing 3.0, volto soprattutto allo stimolo di emozioni e sensazioni forti nel consumatore target e che consente di catturarne l'attenzione e di aumentare la *brand loyalty*. Per questo motivo, le strategie di comunicazione *low cost* e di comunicazione non convenzionale sono ritenute ottimi strumenti di relazione, capaci di attirare l'attenzione del mercato obiettivo e di stimolare emozioni forti nella mente del consumatore target, attraverso la sperimentazione di esperienze uniche e irripetibili. Così facendo, la start up sarebbe in grado di farsi conoscere sul mercato in poco tempo, apprendere fin da subito le necessità e le abitudini di acquisto dei consumatori e ottenere l'attenzione dei pubblici influenti, riuscendo ad accaparrarsi migliori opportunità di crescita e raggiungendo elevati livelli di performance.

Appendice

Intervista Innovation Factory

- Buongiorno Dottor Filippo Bianco. Mi può dire che ruolo riveste in *Innovation Factory* e con che area collabora abitualmente?

“Buongiorno. Lavoro in AREA Science Park da otto anni e mezzo e ho lavorato inizialmente come borsista di informazione e successivamente sei anni pieni presso l’incubatore *Innovation Factory*, dove mi sono occupato di start up a tempo pieno; attualmente lavoro in AREA Science Park. Sono fondamentalmente sette anni che seguo start up su otto anni che lavoro in AREA Science Park. Lavoro nell’ufficio innovazione dell’impresa, che si occupa sia di imprese del parco che di imprese regionali, per supportare lo sviluppo dell’innovazione nelle imprese. In questo ufficio, assieme ad altri miei colleghi, con cui precedentemente lavoravo in *Innovation Factory*, seguo la parte legata alle start up. AREA Science Park ha in controllo il 100% di *Innovation Factory* e ha come missione statutaria quella di supportare le start up. AREA Science Park ha quattro missioni: la gestione del parco scientifico, il supporto alle imprese, il supporto alle start up e l’offerta di piattaforme tecnologiche. AREA Science Park opera in tre livelli principali: il primo è il parco, il secondo è regionale, il terzo è nazionale. AREA Science Park da tanti anni ormai è Ente nazionale di ricerca, nato come regionale ora opera anche a livello nazionale.”

- Dottor Filippo Bianco, mi potrebbe raccontare come *Innovation Factory* è passata da spin-off di AREA Science Park, a start up e, successivamente, a incubatore certificato?

“*Innovation Factory* nacque all’interno di AREA Science Park e in modo particolare nella sezione adibita al supporto dell’innovazione nelle imprese. AREA Science Park, inizialmente istituito come parco scientifico, sviluppò, poi, a fianco dell’attività di gestione del parco scientifico, anche un sistema volto al supporto e allo sviluppo dell’innovazione nelle piccole medie imprese regionali. In quest’area di attività un gruppo di persone seguiva la parte di supporto all’innovazione aziendale, con un progetto nato a fine anni ’90, che si chiamava inizialmente *Innovation Network*. Un’altro gruppo di persone di AREA Science Park si occupava di valorizzazione della ricerca.

Facevano, cioè, una sorta di *scouting* dei risultati della ricerca, prodotti nelle università regionali, e cercavano di capire come poterli valorizzare. In letteratura, un modo per valorizzare la ricerca consiste o nella pubblicazione dei dati a completa disposizione del pubblico, oppure nel brevettare i risultati, per averne la proprietà intellettuale, oppure nel costituire una start up. Quindi, si decise di valorizzare i risultati della ricerca scientifica tramite la costituzione di una start up. Si è pensato di creare un servizio ad hoc per le start up in AREA Science Park, legato a tutte le attività di supporto alle piccole medie imprese, alle metodologie e alle competenze create nel supportare le imprese. AREA Science Park è stata abbastanza precursore dei tempi, perchè nel 2005, quando è stato concepito il progetto *Innovation Factory*, il fenomeno delle start up era poco conosciuto. *Innovation Factory*, quindi, nacque come progetto e gruppo di persone che, date le competenze pregresse nel supporto delle imprese e nella valorizzazione della ricerca, hanno supportato progetti nascenti di start up. Per rendere più agevole e più ben delineata questa attività di supporto alle start up, si è deciso di costituire uno spin-off, creando una S.r.l., formalmente indipendente da AREA Science Park, ma partecipata per la maggioranza e, infine, in modo totalitario da AREA Science Park, chiamata *Innovation Factory*. Inizialmente fu registrato come S.r.l. e non come incubatore, perché non c'era una legge a riguardo. Aveva l'obiettivo principale di supportare le start up. *Innovation Factory* è stato il primo incubatore certificato di start up ad essere registrato in Italia nel 2013, quando uscì la legge a riguardo. Quando è nato aveva già degli esempi di incubatori pubblici e privati, soprattutto all'estero, negli Stati Uniti d'America, e in Italia importanti erano gli incubatori di Torino e Padova.”

- Quali sono state le strategie, i mezzi, gli strumenti e le metodologie di comunicazione, interna ed esterna, utilizzate per lo sviluppo di *Innovation Factory*?

“Le strategie e i mezzi di comunicazione sono stati affrontati a *step*. *Innovation Factory* è nata da due competenze, il supporto alle imprese e la valorizzazione dei risultati alla ricerca, e inizialmente si rivolgeva quasi esclusivamente alla ricerca scientifica. La comunicazione era del tutto mirata ai luoghi e alle persone in cui si faceva ricerca scientifica. Essendo, inoltre, *Innovation Factory* nata a Trieste, il primo bacino di utenza e di target era composto principalmente dai ricercatori e dagli studiosi scientifici dell'Università degli Studi di Trieste, della Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati (SISSA) di Trieste e dell'Università degli Studi di Udine. La comunicazione messa in piedi all'inizio era essenzialmente diretta, di incontro diretto, nel quale la

maggiore difficoltà consisteva nel cercare di trovare un linguaggio condiviso tra l'incubatore, che si poneva l'obiettivo principale di analizzare un risultato scientifico di una ricerca e trasformarlo in un prodotto finito o in un servizio commerciale, e i ricercatori scientifici. La difficoltà stava proprio nel parlare una lingua aziendalistico-commerciale a un bacino di utenza, a un target di comunicazione scientifico, quali i ricercatori universitari. I primi progetti di successo, dei primi tre anni, derivanti tutti dalla ricerca universitaria, furono Amped Srl, prima start up di *Innovation Factory*, G&Life, seconda start up di successo, Modefinance, terza start up che derivava dalla ricerca universitaria, ma anche con forte componente economico-imprenditoriale. La comunicazione era di tipo diretto, si parlava direttamente tramite attività di *scouting* e di *elevator pitch*. Un momento importante è stato nel 2010, quando, dal bacino iniziale, composto dai luoghi in cui si faceva ricerca scientifica a livello regionale, si è passati a un altro momento chiave, in cui *Innovation Factory* ha affiancato alle idee provenienti dalla ricerca scientifica quelle provenienti dal contesto sociale e imprenditoriale, sia del territorio regionale sia extra-regionale. Tale fenomeno coincise con le conseguenze della crisi economica, iniziata nel 2008. In quegli anni persone giovani, uscite dall'università, e altre che dovevano rinnovarsi, hanno sentito la necessità di mettersi in proprio e fare impresa autonomamente. Un altro fondamentale momento di svolta fu lo sviluppo, in modo massiccio, della comunicazione a livello Social. Da un lato la crisi economica portò al proliferare di persone con idee creative estrose. Quindi non c'era solo forte legame con ricerca e tecnologia, e oggi giorno si creano start up per tutti i settori. Dall'altro lato, nella primissima fase del ciclo di vita delle start up, dove i capitali sono necessariamente contenuti, la comunicazione dovrebbe essere il più mirata possibile e, quindi, servirebbe usare i Social Network. Una start up non è come Coca-Cola o la Nike che uno vede il logo e neanche lo legge e sa già di cosa stiamo parlando. Una start up nessuno la conosce. E tanto più la start up è veramente innovativa, tanto più fa qualcosa di veramente distante da quello che è la realtà e da quello che è lo status quo. Tanto più introduco novità tecnologiche e scientifiche, tanto più faccio qualcosa che non è nell'ordinarietà delle persone. Quindi, la comunicazione deve far capire all'interlocutore che cosa fa la start up, cioè quale sia la vera proposta di valore e il valore aggiunto che l'azienda offre ai consumatori target. Inizialmente l'obiettivo della comunicazione di *Innovation Factory* era di far capire chi siamo, che cosa facciamo e quale è il valore che offriamo al target della comunicazione. Quando siamo passati alla fase successiva, in cui dovevamo comunicare la nostra esistenza a un mondo che stava cambiando in quel momento e che aveva bisogno dei servizi di un incubatore, l'importante era riuscire a far capire che

esistevamo, che cosa offrivamo e quali erano i vantaggi per chi entrava nell'incubatore. A livello di comunicazione importante è stata la nascita di comunicazione *low cost*, legata ai Social Network. Inoltre, importante a livello di comunicazione per tutte le start up, è stato il fatto che contestualmente è nato un ecosistema delle start up, di soggetti che supportano le start up, nato nel tempo, in cui le start up fin da subito hanno fatto gruppo. In questa realtà, per quanto riguarda la comunicazione, da un lato il difficile era per l'incubatore far capire cosa fai e chi sei, da un lato è stato facilitato perché con il passare degli anni si sono create sia online sia offline situazioni, comunità, tribù dove potersi inserire, parlare un linguaggio condiviso, parlare tematiche condivise e sfruttare il volano della pubblicità. *Innovation Factory* ha sempre partecipato a tali attività. Sono, ad esempio, situazioni come il Premio Nazionale Innovazione, il premio Starcup e altri contest regionali indirizzati alle start up. Sono, quindi, una serie di iniziative come lo SMAU a Milano dove *Innovation Factory* ha partecipato spesso. In questa occasione, attraverso uno *spitdating* o *l'elevator pitch*, alcune start up si presentano in tre minuti e devono saper dire cosa fanno in breve tempo e convincere gli interlocutori. *Innovation Factory*, durante la partecipazione a tali eventi, prende spunto dal metodo NABC per la costruzione di questi brevi discorsi. Sono momenti in cui, a costo quasi zero, c'è la possibilità di far capire chi sei e di farti pubblicità, ma anche per una start up di riuscire a partecipare all'ecosistema. Ad esempio il premio Marzotto, ha rilevanza nazionale ed è un buon punto di riferimento per le start up, sia per vincere rinomati premi, che, soprattutto, per ottenere visibilità e far leva sulla comunicazione che l'evento stesso organizza a livello nazionale, come ad esempio la proclamazione dei vincitori del premio in questione. Il tutto sta nel presentarsi bene. La cosa più importante per una start up è capire cosa riuscire a comunicare, se hai capito bene cosa comunicare, tramite questi eventi, poi, la risonanza può essere comunque ampia. Sono tanti gli articoli che si trovano in rete dedicati alle nuove start up, o alle migliori nel settore, e sono tutte buone comunicazioni che portano a visibilità e buona reputazione. *Innovation Factory*, quando ha voluto aprirsi a questo mondo, è riuscita ad ottenere visibilità grazie ai nascenti Social e grazie a una presenza non ossessiva e costante in tutti i luoghi accreditati e rinomati di start up. Cioè, quando abbiamo deciso di lanciarci nel mondo delle start up, abbiamo deciso di inserirci in tutti questi contesti di sostegno delle start up per avere premi rinomati e visibilità e credibilità. Così facendo, dal 2010 in poi, abbiamo iniziato a ricevere numerose richieste di primo incontro da parte di molte start up. Grazie alla presenza in tutti i siti internet, dedicati al sostegno delle start up, e alla partecipazione di tutti gli eventi ritenuti di valore, *Innovation Factory* dal 2010 riceve centinaia di richieste

all'anno da parte di start up, riuscendo a diventare, nel giro di soli tre anni, un incubatore di grande rinomanza nazionale. Una start up nelle primissime fasi di vita ha budget molto limitato e mentre, un secondo round di finanziamenti può prevedere decine o centinaia di migliaia di euro in comunicazione e marketing, i primissimi budget dati alle start up difficilmente prevedono investimenti in comunicazione e marketing. Nel *pre-seed* si sostengono soprattutto finanziamenti volti allo sviluppo e alla validazione del prodotto.

- Se nella definizione dello sviluppo di prodotto è necessario che la start up strutturi un prodotto che risponda alle necessità dei clienti, anche nella fase di *pre-seed* è importante la comunicazione, soprattutto di prodotto?

“È fondamentale per una start up, nella fase di sviluppo del prodotto, e questo è a costo zero se non il tempo impiegato, avere una comunicazione costante con i propri potenziali clienti, o meglio con i clienti emblematici. Sono quelli che hanno in se le caratteristiche tipiche dei clienti futuri della start up. Quindi, se loro dicono una cosa, con buona probabilità poi la maggior parte dei clienti futuri risponderà uguale. È fondamentale sia a livello di sviluppo del prodotto ma anche di comunicazione futura, instaurare, fin da subito, a costo zero ma impiegando tempo, un rapporto diretto con i potenziali clienti, che rispecchiano le caratteristiche dei clienti target, e costruire il prodotto e il messaggio promozionale in base alle loro esigenze. Bisogna imparare a parlare la loro lingua. Bill Aulet, infatti, diceva “*bisogna imparare a camminare nelle loro scarpe*”. Il prodotto non va mai imposto, un'azienda esiste se ha un cliente pagante, quindi tutta l'azienda deve parlare la lingua del cliente. Bisogna mostrare che hai la soluzione ai loro bisogni e ai loro problemi. Quindi, nella prima fase di start up è importante avere una comunicazione diretta, sia nel caso del *business to business* che nel caso del *business to consumer*. Le start up dovrebbero avere come punti di riferimento i clienti potenziali, che quasi costruiscono insieme a loro il prodotto. Attenzione, però, che questa cosa non sfoci in una consulenza vera e propria.”

- In molte teorie si parla della ricerca del cliente target e dell'analisi dei suoi bisogni, ma come fanno le start up nella pratica a individuare i consumatori potenziali e a comunicare con loro?

“Quando le start up non hanno già un prototipo di prodotto, uno strumento di comunicazione pratico e utile è quello del *concept test*. La scelta dei clienti target deve

essere accurata e specifica, scegliendo cioè soggetti che hanno caratteristiche tipiche del cliente potenziale. Nella realtà si va da chi si conosce per primo o da persone con cui si ha già un rapporto di collaborazione o una stessa passione. Deve essere comunque qualcuno esperto del settore. *Innovation Factory* aiuta le start up a individuare i potenziali clienti e a studiarne le caratteristiche principali. Servirebbe qualcuno di fiducia e che dia risposte senza secondi fini, servirebbe ricevere risposte sulla base delle quali, poi, la start up può realizzare il prodotto. Tante nostre start up sono nate con l'idea di creare un certo prodotto in un certo mercato, ma, successivamente alla fase di analisi del mercato target, sono state costrette a modificare fortemente alcuni aspetti essenziali del prodotto e si sono dovute inserire in altri mercati. Si tratta, quindi, di problemi reali nella comunicazione. La raccolta delle informazioni avviene che, prima di tutto, si devono individuare le persone giuste con cui dialogare e capire se siano disposte a concedere informazioni utili alla creazione del prodotto. È, quindi, necessario individuare dei punti di riferimento nel mercato target, che siano reali e caratteristici. Se il progetto è in fase embrionale, poi, posso raccogliere informazioni con questionari o incontri diretti. È necessario capire se i clienti siano realmente disposti a spendere. Quando il prodotto è già pronto, il rapporto con i primi clienti dell'azienda è diverso ed è fondamentale creare da subito una comunicazione reciproca. Ovviamente, poi, il prodotto finale sarà venduto a questa categoria di clienti a un prezzo molto basso, che contempla la relazione creata tra la start up e questi primi clienti "pionieri". La start up deve capire, però, che i primi prodotti così realizzati e venduti, anche se sono "sotto costo" non costituiscono una perdita, ma sono un investimento, perché ottiene informazioni di valenza strategica fondamentale. Investire tempo e risorse nello sviluppo di un prodotto/servizio realmente costruito sulle esigenze del proprio cliente target è il vero valore aggiunto delle prime fasi di vita di una start up. *Innovation Factory* sostiene le start up in tutte queste attività sia di *pre-seed* che *seed*."

- Qual è il vostro metodo di selezione delle start up migliori da aiutare e sostenere?

"Qualcuno disse *"Una start up è come un tavolino con tre gambe: una gamba sono le competenze del team, una è la qualità a livello intrinseco del prodotto, la terza è il valore del mercato di riferimento."* Per noi le start up devono avere questi tre attributi fondamentali."

- Sul vostro sito c'è scritto che *Innovation Factory* utilizza un "nuovo modello di incubazione" per aiutare le start up. In cosa consiste e come funziona?

“Il nuovo modello di incubazione consiste nel fatto che *Innovation Factory* ha deciso di rivoluzionare la metodologia di supporto delle start up, considerata molto innovativa all’inizio e replicata poi da altre realtà. Il metodo consiste nel supportare le start up, non dal momento in cui si costituiscono in poi, ma di offrire il suo supporto dapprima, cioè nella fase di *pre-seed*. La metodologia da cui è nata *Innovation Factory* consisteva nella selezione di un gruppo di persone, volenterose di costituire una start up, nel periodo che va dai 6 ai 18 mesi prima della nascita della start up. L’obiettivo era quello di stringere un accordo con un gruppo di persone, per il quale *Innovation Factory* doveva mettere capitale a disposizione, ma poteva mantenerne la gestione, e offriva il suo team a supporto degli imprenditori. Se questa fase di pre-incubazione avveniva in modo pianificato, veniva validava e il prodotto veniva definito nella versione finale. Successivamente il team si costituiva in S.r.l. e in minoranza come socio istituzionale c’era *Innovation Factory*, che rimaneva per tre anni nel capitale sociale dell’impresa e con un membro nel consiglio, per permettere alla start up di andare avanti.”

- Quali sono i mezzi e gli strumenti di comunicazione che attualmente utilizzate in *Innovation Factory*?

“*Innovation Factory* non è un incubatore enorme e i budget per la comunicazione sono contingentati per avere il più possibile budget a disposizione per il sostegno delle start up. Oggi utilizza strumenti di comunicazione legati alla partecipazione a tutti gli eventi di rilievo in cui si parla di start up. Così facendo, le consente di godere degli effetti positivi della comunicazione sostenuta dagli organizzatori dell’evento. Molto spesso, oggi vengono creati dei bandi ad hoc per le start up, nel senso che ogni tot di tempo *Innovation Factory* bandisce offerte per le start up. Quando vengono fatti questi bandi, viene messa in atto una comunicazione espansiva sui Social Network, con budget di marketing e comunicazione dedicato, soprattutto, alla sponsorizzazione dei bandi su Facebook e su Google, ma anche con attività più *low cost*, come ad esempio la produzione di brevi video illustrativi e descrittivi di un fenomeno. *Innovation Factory*, negli ultimi anni, ha elaborato una serie di video dimostrativi. Gli sforzi di comunicazione vengono fatti soprattutto in occasione dell’uscita dei bandi. Un altro strumento di comunicazione molto utile, per sottolineare l’esistenza di *Innovation Factory* e che cosa fa, consiste nella promozione dei risultati ottenuti, soprattutto, a mezzo stampa. AREA Science Park ha un ufficio stampa dedicato che gestisce l’inserimento delle promozioni e informazione su attività di *Innovation Factory*, sui casi successo ottenuti dalle start up o da tutte le imprese presenti in AREA, sui bandi offerti e su tutte le novità di maggiore rilevanza sia

a livello territoriale che nazionale. Quindi, c'è qualche passaggio in radio, c'è molta stampa e molto Social e, inoltre, la presenza in tutti i contesti e ambienti in cui si lavora con le start up. Uno dei vantaggi dell'essere incubati per le start up e per tutte le realtà di AREA Science Park, è che godono di un ufficio stampa e di investimenti di comunicazione in giornali e in radio. Quando una start up raggiunge grandi successi e vince premi o riceve finanziamenti e partnership importanti, allora viene promossa dall'ufficio stampa interno, garantendole una pubblicità estensiva a livello territoriale e nazionale.”

- Quali sono secondo Lei gli strumenti di comunicazione più efficaci per una start up che ha poco capitale a disposizione?

“Una start up che non ha particolari fondi e non ha un ufficio stampa dovrebbe riuscire ad inserirsi in un contesto nel quale sia qualcun altro a farle comunicazione indirettamente o direttamente, ad esempio perché meritevole di aver vinto premi importanti. Serve molto, quindi, partecipare agli eventi di importanza internazionale del settore innovativo, per vincere premi autorevoli e, soprattutto, per godere della risonanza della campagna pubblicitaria effettuata dall'organizzazione stessa. Vincendo premi, la start up finisce tra le prime in classifica e si innesca, così, una comunicazione di lodi e riconoscimenti automatica a riguardo, cioè se ne parla bene.”

- Ritieni che una start up che partecipa a questi eventi debba già avere un sito web aziendale idoneo a presentare la *mission* e la *value proposition* dell'azienda?

“È fondamentale avere un sito web che comunichi in modo chiaro, senza possibilità di confondere e in modo rapido cosa fa la start up. La presenza nei Social, inoltre, secondo me, essendo una comunicazione *low cost*, è necessaria per una start up, ma non è detto che sia veramente sufficiente. È un ottimo biglietto da visita per le start up, poiché chiunque può vedere cosa fai e chi sei, però la comunicazione su Social deve essere in linea e coerente con le altre comunicazioni. Si parla, infatti, di comunicazione integrata e immagine coordinata, cioè il sito web e il logo dell'azienda devono avere tutti un unico stile. L'utilizzo dei Social però deve essere molto attento perché Quando si scrive qualcosa in internet, rimane per sempre ed è sempre comunque rintracciabile. E anche una concetto positivo, detto in maniera sbagliata o con parole sbagliate, poi, può generare un passaparola negativo. Una start up, comunque, non può non avere un sito web e nemmeno non essere presente nei Social Network. Deve farsi conoscere il più possibile e comunicare direttamente con i clienti, per spiegare cosa fa e dimostrare di

avere valore aggiunto rispetto a concorrenti.”

- Secondo Lei quali delle seguenti comunicazioni *low cost* sono idonee per una start up, per attivare il dialogo con i potenziali clienti?

Branding identity: “Per una start up è fondamentale lavorare sul marchio, deve curare l’immagine coordinata perché la sostanza conta sempre, ma deve avere fin da subito un nome e un logo riconoscibili. Così facendo, garantisce che qualcuno fin da subito capisca chi sei e cosa fai, e come risolvi i problemi. Il logo aiuta i clienti a identificare la start up e cosa fa. È fondamentale come primo punto di presentazione.”

Sito web aziendale: “Come affermato poc’anzi è assolutamente fondamentale che le start up costruiscano un sito web aziendale, in cui presentarsi e spiegare la propria *mission*. Devono farlo, però, solo dopo aver superato la fase di *pre-seed* e aver definito sia l’attività che il prodotto finale.”

Social Network: “Anche i Social Network sono assolutamente fondamentali, stando attenti, però, a mantenere lo stesso stile linguistico delle altre comunicazioni e a non incorrere in errori, che potrebbero generare un passaparola negativo.”

Public Relation: “È un’attività che va sicuramente presa in considerazione, ma con rapporto diretto e questo è uno dei valori aggiunti che le start up tipicamente riconoscono in *Innovation Factory* o in altri incubatori.”

Direct Marketing: “Non penso sia utile nelle prime fasi del ciclo di vita della start up, quanto piuttosto nella fase di post incubazione. È sicuramente bene curare il database di contatti in maniera accurata. Meglio non usare il *direct marketing* all’inizio, per non infastidire il cliente con troppi messaggi promozionali. Può servire, tuttavia, per avere comunicazione diretta e interattiva con la clientela più fidelizzata nella fase di *pre-seed*.”

Fiere o eventi internazionali: “Sono interessanti, ma, come affermato prima, devono essere eventi che possano portare notorietà alle start up, attraverso, ad esempio, premi rilevanti. Per le start up inserite in settori industriali particolari è fondamentale partecipare a questi eventi, poiché possono incontrare molti esperti del settore. Anche *Innovation Factory* ha ottenuto notorietà a livello nazionale grazie alle partecipazioni a fiere molto importanti. Ovviamente, però, dipende anche dal tipo di start up. Ad esempio, se io sono una start up che opera nel mercato *business to business* e lavoro su poche commesse di grande portata, allora sicuramente partecipare alle fiere di settore è

un'occasione importante, sia per comunicare, in un unico evento di rilevanza internazionale, la propria attività e fare propaganda di prodotto, sia per ottenere informazioni importanti del settore, sia per creare l'occasione di creare contatti commerciali, che potrebbero tramutarsi in ordini.”

- Quali sono i mezzi di comunicazione più efficaci con gli *stakeholder*, secondo Lei, e perché? Quali utilizzate?

“Una delle attività che *Innovation Factory* sostiene è quella di creare dei legami con potenziali finanziatori privati, come gruppi di *business angel*. Inoltre, provvede a creare accordi definiti con istituti bancari e a gestire accordi con finanziatori privati. Il rapporto tra start up e questa categoria di *stakeholder* è mediato dall'incubatore, che funge da garante per entrambi. Funge da garante con gli *stakeholder* sul fatto che non gli fa perdere del tempo e indica che le start up sono ritenute buone dall'incubatore, e fa da garante alla start up sull'affidabilità del finanziatore. La gestione dei rapporti di comunicazione e l'individuazione e la costruzione dei rapporti e i momenti di incontro tra start up e questi soggetti viene svolta dagli incubatori. Si tratta di un'attività molto importante, perché da sola una start up che non ha esperienza nel campo non sempre è in grado di farcela. È un'attività molto complicata, poichè fanno fatica a identificare gli interlocutori più importanti, come i *business angel*, quindi gli interlocutori privati, ma anche pubblici, come la comunità europea. Infatti, l'attività di relazione tra start up e comunità europea è molto complicata. Gli incubatori, quindi, le aiutano con mezzi e strumenti di comunicazione diversi a seconda che si tratti di banca o investitori privati o pubblici. *Innovation Factory* ha a disposizione un consistente network di potenziali *venture capital* e finanziatori privati e provvede a comunicare chi è e cosa fa, con rapporti non del tutto diretti. Deve comunicare che sa lavorare bene e con successo e trasmettere i risultati ottenuti. Con gli *stakeholder* privati, come banca o *business angel* o *venture capitalist*, è necessario comunicare che l'incubatore è in grado di lavorare bene e che le start up proposte sono ben strutturate. *Innovation Factory*, generalmente, utilizza delle presentazioni brevi ma incisive, sempre seguendo le logiche di presentazione previste dal metodo NABC, per illustrare chi siamo, cosa facciamo, che risultati abbiamo ottenuto e che start up seguiamo.”

- Quali sono, secondo Lei, gli errori più comuni fatti dalle start up nelle scelte strategiche comunicative e che andrebbero evitati il più possibile?

“Prima di tutto è essenziale comunicare bene cosa si fa, quindi, il primo errore consiste nel comunicare in maniera sbagliata cosa si fa o chi si è o il target di comunicazione o il contenuto di comunicazione. Può sembrare banale per le grandi aziende, ma per un start up è facile sbagliare proprio in questa fase. Può sbagliare spesso, infatti, target e contenuto. Altra cosa importante è il timing. Un errore comunemente fatto dalle start up, infatti, consiste nel sottovalutare il timing, cioè il tempo di azione. Una start up non può iniziare a comunicare all'esterno a potenziali clienti prima di avere già strutturato il prodotto e la propria *mission*. Infatti, per una start up vale molto il mantra *under promise*, cioè prometti anche meno e poi casomai dai di più, *overdelivery*. Il rischio, cioè, consiste nel comunicare ciò che non si sa fare. Può comunicare troppo presto quello che vuole fare o comunicare quando non è ancora pronto il prodotto finale. Può trovarsi a bruciare la novità inventiva. Se le start up si mettono a comunicare in ritardo, potrebbero far sì che l'idea innovativa sia oramai passata. Avere la certificazione scientifica è molto importante, è importante partecipare ai convegni scientifici. Ma se si esce troppo tardi nel mercato si potrebbe rischiare che, quella che oggi è un'innovazione, domani non lo è più. Il timing, inoltre, è fondamentale anche con i finanziatori, perché se io vado da un finanziatore troppo presto, quando non ho ancora un prodotto finito, l'investimento sarà maggiore, perché mi servirà sostegno per costruire il prodotto. Facendo un esempio, se comunico male la mia iniziativa, l'investitore me la boccherà. Se, invece, comunico bene la mia idea, ma non ho nessun prodotto in mano, l'investitore mi potrà dire che, se la mia idea vale 50000€, allora mi darà i soldi per fare il prototipo, ma io dovrò in cambio concedergli il 40%; se, invece, ho già il prototipo, l'investitore per avere al massimo il 40%, dovrà darmi 200000€ e non 50000€; se, infine, ho un'idea valida, il prototipo e un prodotto finito pronto e ho individuato almeno un cliente pagante, l'investitore dovrà darmi 500000€ per avere il 5%. Quindi, anche nel rapporto con il finanziatore è fondamentale il timing. Non conviene andare troppo presto dagli *stakeholder* finanziari, per evitare di svendere la propria iniziativa.”

- Che correlazione c'è tra comunicazione e problemi strutturali e gestionali delle start up, secondo Lei? Come una buona comunicazione può aiutare le start up a crescere e a svilupparsi?

“Intanto posso confermare che c'è correlazione ed è molto forte. Perché come è emerso dall'intervista, per una start up riuscire a gestire bene la sua comunicazione significa, anche a livello interno, chiarirsi su chi siamo, cosa facciamo e quale è il valore aggiunto. Definire bene cosa si vuole comunicare, vuol dire aver capito chi siamo e dove la start up

sta andando a livello di sviluppo di prodotto, di sviluppo di servizio e di mercato e di cliente target. Nel team, quindi, serve capire chi è il cliente target e ciò non è per niente banale, nemmeno per aziende strutturate. La start up ha il grande problema, ma anche grande opportunità, che, curando bene fin dall'inizio la comunicazione, può chiarirsi dove sta andando, cosa vuole fare e dove vuole andare, comunicando in maniera efficace con i propri clienti target.”

- Ritiene che la comunicazione non convenzionale, come il *tribal marketing* o il *viral marketing*, possano essere buoni strumenti di comunicazione, se non oggi quanto nel futuro, per una start up, o è meglio utilizzare strumenti di comunicazione tradizionale?

“Secondo me deve essere circoscritto, soprattutto, a start up che sono inserite nel contesto *business to consumer*. Non sono però buoni strumenti per la fase di *pre-seed*, ma sono piuttosto indirizzati alle fasi di *seed* e post incubazione. Possono essere efficaci mezzi di comunicazione, ad esempio, la costruzione di video illustrativi e descrittivi dell'attività, purché abbiano temi interessanti e la capacità di generare un effetto virale positivo. Sono comunque strumenti validi per il lungo periodo, nel breve periodo, in questi anni, in realtà penso siano comunicazioni che se le possano permettere solo chi ha tanti soldi, o aziende che sono molto conosciute e di per se diventa un motivo per essere virale.”

- Ma, ad esempio, la creazione di un video che non solo spiega la *mission* della start up, ma anche dimostra il suo lavoro, attraverso contenuti e frasi impattanti, che lo rendono virale, potrebbe essere un buon mezzo di comunicazione? Potrebbe, ad esempio, venir inserito nell'ecosistema di start up, per essere condiviso con una velocità maggiore?

“Assolutamente si e per certi aspetti lo è già. Credo che le start up debbano inserirsi in contesti Social, soprattutto quelli dei settori specializzati. Ad esempio YouTube è un canale fondamentale per la comunicazione virale delle start up, soprattutto per quelle che operano nel *business to consumer*.”

Bibliografia

- Alberto Pastore, Maria Vernuccio, *“Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management”*, Seconda edizione, Apogeo, 2008
- Bernard Cova, Alex Giordano, Mirko Pallera, *“Marketing non-convenzionale. Viral, Guerrilla, Tribal, Societing e i 10 principi fondamentali del marketing postmoderno”* Il Sole 24 ORE S.p.A., 2007
- Bill Aulet, *“Disciplined entrepreneurship. 24 steps to a successful start up”*, Wiley & Sons Inc., 2013
- Calcagno Monica, *“Progettazione e sviluppo di nuovi prodotti”*, Giappichelli Editore, 2000
- Eric Ries *“The lean startup. How today’s entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful business.”*, Crown Business, 2011
- Guido Di Fraia, *“Social media marketing. manuale di comunicazione aziendale 2.0”*, Hoepli, 2015
- Jean-Jacques Lambin, *“Market-driven management. Marketing strategico e operativo”*, McGraw-Hill 2012
- Mauro Ferraresi, Bernard H. Schmitt, *“Marketing esperienziale. Come sviluppare l’esperienza di consumo”*, Franco Angeli, 2006
- Philip Kotler, Gray Armstrong, *“Principi di marketing”*, tredicesima edizione, Prentice Hall, 2010
- Peter Thiel, Blake Masters, *“Zero to one: notes on startups, or how to build the future”*, Crown Business, 2014 ebook
- Steve Blank, *“The four steps to the Epiphany. Successful strategies for products that win”* Second Edition, 2013

Sitografia

- <http://www.whitehouse.gov/economy/business/startup-america>
- <http://www.professionisti.it/enciclopedia/voce/1824/Startup>
- [https://it.wikipedia.org/wiki/Startup_\(economia\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Startup_(economia))
- <http://www.iltweet.it/cose-una-startup-cerchiamo-di-fare-chiarezza/>
- <https://www.ideastartup.it/>
- www.startup.registroimprese.it
- <http://startupitalia.eu/55524-20160510-fattori-successo-startup-ricerca>
- www.auxiliafinance.it
- http://www.economyup.it/startup/4826_startup-tutto-quello-che-vorreste-sapere-e-non-osate-chiedere.htm
- www.pmi.it/wp-content/uploads/2016/11/Bilancio-2017-AC-4127-bis.pdf
- <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2016-11-29/manovra-ecco-novita-imprese-e-famiglie-103300.shtml?uuid=AD8xCu3B>
- <http://www.edisonpulse.it/news/start-italia-quante-sono-e-dove-si-concentrano>
- <http://www.aster.it/infografica-startup-innovative>
- http://corriereinnovazione.corriere.it/cards/lombardia-emilia-romagna-lazio-regioni-maggiori-startup-crescita-sud/impennata-212percento-startup-italia_principale.shtml
- <http://startupitalia.eu/66186-20161128-13-cose-da-fare-subito-per-far-crescere-lecosistema-delle-startup-7-associazioni-un-documento>
- <http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2016-11-28/startup-italia-217-milioni-raccolti-fatturato-sfiora-250-milioni-105450.shtml?uuid=ADQrWE3B>
- https://it.wikipedia.org/wiki/Incubatore_azendale
- <http://www.diritto24.ilsole24ore.com/art/avvocatoAffari/mercatiImpresa/2014-09-02/gli-incubatori-certificati-come-strumento-favorire-nascita-e-crescita-imprese-innovative-145742.php>
- https://it.wikipedia.org/wiki/Incubatore_azendale
- <http://www.vita.it/it/article/2015/09/17/incubatori-di-startup-i-conti-non-tornano/136565/>
- www.registroimprese.it
- <http://www.altalex.com/documents/news/2016/03/16/incubatori-certificati>
- <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2016-12-07/la-manovra-27-miliardi-e-legge-via-libera-industria-40-e-ape-stop-all-aumento-dell-iva-2017-225956.shtml?uuid=ADsMtN9B>
- <http://startup.registroimprese.it/report/incubatori.pdf>
- <http://www.startupvincente.com/5-modi-per-finanziare-una-startup/>
- http://www.finanziamentidiretti.eu/?page_id=1936
- <http://www.pmi.it/impresa/contabilita-e-fisco/news/114753/startup-innovative-via-incentivi-fiscali-2016.html>
- <http://startupitalia.eu/56460-20160607-incentivi-pubblici-fondi-startup-regione>
- <http://www.ilfattoquotidiano.it/2016/10/06/crowdfunding-cose-e-come-funziona/3072905/>
- <http://www.startupvincente.com/5-modi-per-finanziare-una-startup/>
- https://it.wikipedia.org/wiki/Venture_capital

- http://www.i3p.it/files/7_Molino_Presentazione%20VC_light.pdf
- https://it.wikipedia.org/wiki/Angel_investor
- http://netval.it/static/media/uploads/files/13_27032015_Alessandra_Bechi_Winter_School.pdf
- www.armandogiorgi.it/la-metodologia-lean-startup-leggerezza-e-sviluppo-innovazione
- https://it.m.wikipedia.org/wiki/Logica_pull
- https://it.m.wikipedia.org/wiki/Logica_push
- <http://corsentino.net/2011/11/i-fattori-di-successo-di-una-startup/>
- <https://it.m.wikipedia.org/wiki/Comunicazione>
- https://doc.rero.ch/record/5238/files/2_wpca9904ita.pdf
- <http://doc.studenti.it/ispense/economia-aziendale/32/economia-aziendale.html>
- <https://it.m.wikipedia.org/wiki/Comunicazione>
- https://it.m.wikipedia.org/wiki/Responsabilit%C3%A0_sociale_d'impresa
- <http://startupitalia.eu/55863-20160530-donadon-hfarm-startup>
- <https://mariacristinapizzato.it/philip-kotler-il-marketing-3-0-e-collaborativo-e-ha-cuore/>
- https://it.m.wikipedia.org/wiki/Early_adopter
- <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0266242608094030>
- www.windbusinessfactor.it/news-eventi/marketing-e-comunicazione/strategie-di-comunicazione-per-una-startup-di-paolo-iabichino/28459
- <http://www.treccani.it/enciclopedia/social-network/>
- https://it.m.wikipedia.org/wiki/Marketing_non_convenzionale
- <https://www.blurgroup.com/about/>
- <https://www.google.it/amp/www.smartinsights.com/marketing-planning/create-a-marketing-plan/10-nov-start-marketing-plan/amp/?client=safari>
- <https://www.areasciencepark.it/chi-siamo/la-storia-di-area/>
- <https://www.areasciencepark.it/chi-siamo/>
- <https://www.areasciencepark.it/il-parco/laboratori-attrezzati-facilities/>
- https://it.m.wikipedia.org/wiki/AREA_Science_Park
- <https://www.areasciencepark.it/il-parco/perche-insediarsi/>
- <https://www.areasciencepark.it/il-parco/i-servizi-dedicati/>
- <https://www.areasciencepark.it/il-parco/risorse/>
- <https://www.areasciencepark.it/il-parco/come-insediarsi/>
- <https://www.areasciencepark.it/il-parco/insediamento-istruzioni-per-luso/>
- <https://www.areasciencepark.it/creazione-impresa/dallidea-al-business/>
- <https://www.areasciencepark.it/creazione-impresa/supporto-manageriale/>
- <https://www.areasciencepark.it/creazione-impresa/formazione-dedicata-allestartup/>
- <https://www.areasciencepark.it/creazione-impresa/finanziamento-seed-preseed/>
- <https://www.areasciencepark.it/creazione-impresa/networking/>
- <http://if.areasciencepark.it/la-nostra-storia/>
- <https://if.areasciencepark.it/incubatore-certificato-2/>
- <http://if.areasciencepark.it/come-operiamo/>
- <http://if.areasciencepark.it/i-nostri-servizi/>

- <http://if.areasciencepark.it/tutor-dedicato/>
- <https://www.google.it/amp/s/nielschrist.wordpress.com/2012/07/13/the-nabc-method-standford-research-institute-sri/amp/?client=safari>
- <https://briandcooper.wordpress.com/2015/02/15/whats-your-value-2/>
- <https://www.google.it/amp/s/nielschrist.wordpress.com/2012/07/13/the-nabc-method-standford-research-institute-sri/amp/?client=safari>
- <https://www.slideshare.net/mobile/AnnetteQvistgaard/pitchingnabc>
- <http://www.ninjamarketing.it/2011/10/25/lelevator-pitch-larte-di-comunicare-unidea-in-modo-efficace-e-in-pochi-secondi/>

