



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea
in Economia e Gestione delle Arti e delle
Attività Culturali
ordinamento ex D.M. 270/2004

Tesi di Laurea Magistrale

**Il Growth Hacking: un modello di
sviluppo per startup culturali.
I casi di Archetipo, Musement e BeCrowdy.**

Relatore

Ch. Prof. Francesco Casarin

Correlatore

Ch. Prof. Monica Calcagno

Laureanda

Ilaria Santamaria Palombo

Matricola: 836615

Anno Accademico

2017 / 2018

Sommario

Indice dei grafici.	5
Introduzione.	6
I - Growth Hacking. Un nuovo modo di pensare la crescita della cultura.	9
1.1 Definizione di Growth Hacking.	9
1.2 Definizione di startup.	12
1.3 Le startup culturali.	16
1.3.1 La classificazione delle startup culturali.	21
1.4 Ciclo di vita di una startup.	26
II - Il Growth Hacking prima del <i>product/market fit</i> .	31
2.1 Introduzione al modello.	31
2.1.1 Il team.	34
2.1.2 L'idea iniziale.	39
2.2 Il Business Plan per startup culturali.	40
2.3 Il piano di marketing all'interno di un Business Plan per startup culturali.	44
2.3.1 L'analisi del mercato.	49
2.3.2 L'analisi della domanda.	51
2.3.3 Segmentazione, targeting e posizionamento.	58
2.3.4 Marketing operativo.	60
2.3.5 La variabile del prodotto.	69
2.4 Il <i>Minimum Viable Product</i> .	72
III - Il Growth Hacking dopo il <i>product/market fit</i> .	75
3.1 Il primo lancio (<i>kick-start</i>).	75
3.2 Il motore della crescita.	83
3.3 Il controllo della crescita nel Growth Hacking.	90
3.4 Differenza con il marketing tradizionale.	96
3.5 Differenza con i modelli strategici tradizionali.	101
IV - Analisi dei casi.	110
Introduzione.	110
4.1 Archetipo.	113
4.1.1 Storia della startup.	114
4.1.2 Il prodotto.	117
4.1.3 La crescita.	119
4.2 Musement.	124
4.2.1 Storia della startup.	126

4.2.2 Il prodotto.	130
4.2.3 La crescita.	132
4.3 BeCrowdy.	136
4.3.1 Storia della startup.	138
4.3.2 Il prodotto.	141
4.3.3 La crescita.	143
Conclusioni.	148
Appendice 1.	153
Bibliografia.	154
Sitografia	163

Indice dei grafici.

Figura 1: Andamento del tasso di crescita di una startup secondo Paul Graham.....	14
Figura 2: Classificazione delle imprese culturali.....	22
Figura 3: Il ciclo di vita di una startup.....	29
Figura 4: Il processo di Growth Hacking.....	32
Figura 5: Product-led model per un growth team.....	37
Figura 6: Independent-lead model per un growth team.....	38
Figura 7: Il Business Plan di una startup.....	43
Figura 8: Il piano di Marketing di una startup.....	45
Figura 9: Microambiente e Macroambiente.....	46
Figura 10: Curva di diffusione delle innovazioni.....	52
Figura 11: La curva di Moore.....	53
Figura 12: Metodi di analisi della domanda.....	57
Figura 13: Il marketing mix di una startup.....	61
Figura 14: Sales funnel.....	78
Figura 15: Build-measure-learn Feedback Loop.....	80
Figura 16: Esempio di tasso di acquisizione, tasso di abbandono e la loro differenza.....	84
Figura 17: Viral coefficient.....	86
Figura 18: CPA (Cost Per Acquisition).....	87
Figura 19: AARRR Funnel.....	93
Figura 20: ROI (Return Of Investment).....	99
Figura 21: Il concetto di strategia secondo Andrews.....	103
Figura 22: Modello del Business Model Canvas.....	108
Figura 23: Analisi swot dello stato iniziale di Archetipo.....	116
Figura 24: Ciclo di vita di Archetipo.....	121
Figura 25: <i>AARRR Funnel</i> di Archetipo.....	123
Figura 26: Analisi swot dello stato iniziale di Musement.....	127
Figura 27: Ciclo di vita di Musement.....	133
Figura 28: <i>AARRR Funnel</i> di Musement.....	135
Figura 29: Analisi swot dello stato iniziale di BeCrowdy.....	140
Figura 30: Ciclo di vita di BeCrowdy.....	145
Figura 31: <i>AARRR Funnel</i> di BeCrowdy.....	147

Introduzione.

Diversi studi sull'ambiente economico delle startup evidenziano come la loro presenza contribuisca ad una buona parte della crescita del PIL di ogni Paese economicamente sviluppato, e della generazione di nuovi posti di lavoro. L'aumento della consapevolezza della fondamentale importanza che hanno queste neo imprese sull'economia di ogni Paese, ha comportato alcuni cambiamenti nell'ecosistema imprenditoriale e manageriale. In primo luogo ha spinto l'apertura della visione delle startup al di fuori del settore di innovazione ingegneristica e dei prodotti di alto consumo. In molti sono stati coloro che negli ultimi anni hanno avviato un'attività imprenditoriale sul modello delle startup, in tutti i settori del mercato globale. Il ruolo dell'innovazione è di primaria importanza nel mercato attuale, dove i settori sono saturi di aziende e dove le strategie gestionali sono elaborate su misura al proprio prodotto di riferimento.

Il progresso scientifico viene ridefinito giornalmente, introducendo nuove conoscenze che spingono la competizione e fanno crescere la capacità produttiva delle aziende ogni anno. Le tecnologie comunicative, il bacino di informazioni globali e lo sviluppo economico di tante nazioni emergenti offrono un mercato molto più ampio e decisamente più complesso. Questo cambiamento del contesto economico estremizza le carenze del management e del marketing tradizionale. La crescita del numero degli attori nel mercato intensifica la necessità di ogni azienda di raggiungere massimi risultati in efficacia ed efficienza. Le neo imprese hanno bisogno di ottenere maggiori esiti positivi in minor tempo, riducendo al minimo il rischio d'impresa.

In questo contesto nasce il Growth Hacking come un modo di rivalutare la soddisfazione delle esigenze delle imprese moderne. Derivando dall'espansione del Lean Startup, che cerca di dare un modello per la costruzione di un prodotto vincente, veloce e senza sprechi di risorse, il Growth Hacking propone invece la riorganizzazione dell'intero sistema della crescita evolutiva di una startup. Prevede un processo di sperimentazione rapida attraverso vari canali di prodotto e di marketing volto ad identificare i modi più efficaci di far crescere un business.

Visti i risultati in termini sia di fatturato che di innovazione raggiunta nei settori hi-tech e di prodotti a largo consumo, si è iniziato a teorizzare la possibilità di utilizzare lo stesso

modello strategico in quei settori in cui la redditività risulta più complessa da raggiungere. Tra questi il settore culturale spicca come uno dei nuovi ambiti in cui il mondo delle startup ha fatto la sua entrata. Le startup culturali in Italia sono meno di mille, un numero inferiore rispetto alla media europea. Nonostante la grande importanza che il settore culturale ricopre nell'economia del nostro Paese, ma anche nella crescita sociale, scarsa è la partecipazione alla sua creazione, valorizzazione e conservazione. Le statistiche rilevano una sorta di "paura" dell'imprenditoria nel fare innovazione in un ambiente che intrinsecamente possiede delle difficoltà di gestione e raggiungimento di risultati economici positivi.

Molti sono anche i problemi derivati dalla complessità del prodotto trattato. Un prodotto culturale, fino ad oggi, è stato considerato come un bene che non può essere oggetto delle stesse strategie aziendali utilizzate per un prodotto di largo consumo. In alcune caratteristiche ci sono somiglianze con il prodotto di lusso, mentre in altre è accomunato ai prodotti e servizi sanitari. Diversi sono gli studi su come dovrebbe essere strutturato il management di un'impresa culturale, ma ancora troppo pochi sono quelli che hanno come oggetto il modello strategico per startup culturali.

La ricerca proposta in questa tesi è volta dunque ad analizzare come un modello di sviluppo per una startup culturale, possa essere lo stesso di una startup di prodotti di largo consumo. Nello specifico si è voluto considerare il Growth Hacking come esempio di uno dei più attuali modi di ideare la crescita.

L'obiettivo della ricerca è duplice: sopperire alla scarsità e alla confusione della letteratura in ambito di startup culturali e presentare l'approccio del Growth Hacking, tramite la descrizione delle sue fasi e la presentazione di tre casi italiani.

Il primo capitolo è di carattere introduttivo ed ha il compito di proporre una definizione di startup culturale partendo dal concetto di startup e di industria culturale. Verranno sviluppate le componenti fondamentali della strategia aziendale di una startup culturale, con il metodo della differenziazione rispetto alle startup di prodotti di largo consumo. Analizzando cioè le differenze principali all'interno del *business model* si proporrà la chiarificazione del modo in cui una neo impresa culturale sviluppa il proprio business e ciclo di vita. Questo passaggio è fondamentale per comprendere come il Growth Hacking si inserisce nella strategia aziendale di una startup culturale. In particolare la riflessione sui criteri che definiscono di successo un'azienda culturale, di cui oltre che una connotazione

economica, va considerata una componente sociale, è una questione che fa da perno per la comprensione dell'adattamento del Growth Hacking a tale settore.

Nel secondo capitolo l'obiettivo è dare una spiegazione quanto più chiara e ordinata possibile del modello di Growth Hacking. In questa parte si definisce l'approccio nelle sue fasi, con la priorità di evidenziare il momento ed il modo con cui questo si relaziona o si sostituisce alla strategia aziendale di una startup, considerando sempre il contesto culturale. Si vedono dunque le fasi in comune con il Lean Startup, fino al raggiungimento dell'equilibrio tra le esigenze della domanda di mercato e la qualità della risposta del prodotto proposto (*product/market fit*). Deriva infine una fase conseguente di ricerca della differenziazione rispetto alla concorrenza, la quale potrebbe portare ad una crescita di tipo esponenziale.

Con il terzo capitolo la ricerca avrà uno scopo più critico, analizzando le diversità del Growth Hacking con le strategie aziendali più comuni e con il marketing tradizionale. Sono riportate le fasi finali del modello strategico in esame, definendo quali siano le componenti che creano valore per una startup culturale. È esattamente in questa seconda metà del processo, scandita dal *product/market fit*, che il Growth Hacking trova la sua peculiarità e novità. L'unicità di ogni caso fa sì che il modello in esame sia modulabile nel percorso di ricerca delle leve di crescita, ma non nelle leve in sé.

Infine, il quarto capitolo riporta l'esempio di tre startup culturali italiane che si sono contraddistinte per il raggiungimento di obiettivi economici e sociali negli ultimi anni: Archetipo, Musement e BeCrowdy. Questi tre casi sono volutamente parte di tre ambiti differenti del settore culturale: la conservazione del patrimonio culturale, la sua diffusione e valorizzazione, e la creazione artistica e culturale contemporanea. La ricerca è stata possibile grazie alla collaborazione di persone che lavorano all'interno delle startup. Si è discusso dei temi e delle fasi che hanno ritenuto rilevanti per la loro strategia di crescita, cercando di evidenziare i cambiamenti che hanno dovuto affrontare per dirimere una situazione poco soddisfacente dal punto di vista aziendale.

I - Growth Hacking. Un nuovo modo di pensare la crescita della cultura.

1.1 Definizione di Growth Hacking.

L'espressione "Growth Hacking", diffusasi in tutto il mondo con estrema velocità, è diventata una delle parole più comuni nella Silicon Valley e negli ambienti startup. Il termine ha radici notevolmente recenti, il primo ad utilizzare questa espressione fu Sean Ellis, CEO di Qualaroo e growth hacker di colossi come Dropbox, Eventbrite e molti altri. Alcune tra le personalità influenti più importanti di questo ambiente hanno cercato di dare una definizione di tale modello strategico. Il termine appare per la prima volta in un articolo del blog di Sean Ellis: *Find a Growth Hacker for your startup* nel 2010¹, in cui l'autore definisce tale figura professionale come "*a person whose true north is growth. Everything they do is scrutinized by its potential impact on scalable growth*". Poco dopo, il concetto verrà ripreso nell'altrettanto famoso articolo di Andrew Chen: *Growth Hacker is the new VP Marketing* (2012)², in cui chiarisce il ruolo professionale come un ibrido tra un marketer ed un programmatore, una persona che alla tradizionale domanda su come l'azienda possa acquisire nuovi clienti per il proprio prodotto risponde con grafici, landing pages e A/B test, ed altri fattori virali. Nel 2014, invece, Ryan Holiday, in *Introduction to Growth Hacker Marketing*³ delinea la sua idea di growth hacker come di una persona che lascia in disparte il classico manuale di marketing e lo rimpiazza con ciò che può essere testabile, rintracciabile e scalabile. Aggiunge per la prima volta che, sebbene la maggioranza dei growth hacker sia in possesso di buone conoscenze tecniche di programmazione, questa non sia una caratteristica necessaria. Poiché l'obiettivo del growth hacker è quello di progettare e costruire un prodotto scalabile, tra le caratteristiche principali che deve possedere, anziché conoscenze informatiche, ci sono orientamento alla crescita, capacità di gestione, nonché analisi ed interpretazione dei dati. Il growth hacker ha a disposizione un ampio ventaglio di strategie che può utilizzare per il raggiungimento dell'obiettivo di crescita, tra le più famose. Ad esempio, quella attuata da Hotmail, uno dei primi provider per free e-mail, che trovandosi in un periodo di stallo, nel 1996, dovette

¹ Ellis, S. (26 Luglio 2010). *Find a Growth Hacker for Your Startup*. Consultato il 03/03/2018 alle ore 10:31 da: Startup Marketing: <http://www.startup-marketing.com/where-are-all-the-growth-hackers/>.

² Chen, A. (27 Aprile 2012). *Growth Hacker Is the New VP Marketing*. Consultato il 03/03/2018 alle ore 11:00 da: @andrechen: <http://andrewchen.co/how-to-be-a-growth-hacker-an-airbnb-craigslist-case-study/>.

³ Holiday, R. (2014). *Introduction to Growth Hacker Marketing*. Croydon: CPI Group (UK) Ltd, p. XXV.

cercare un punto, un momento o una chiave di cambiamento. Così, aggiunse uno slogan alla fine di ogni messaggio inviato tramite un Hotmail account, ovvero "*Get your free email at HotMail*", e vide aumentare esponenzialmente gli utenti nel tempo di pochissimi mesi. Successivamente anche Apple e BlackBerry ne copiarono l'idea. Altro caso è quello di Uber, in assoluto la più famosa compagnia di servizio auto online, che, per il suo lancio nel 2009, si offrì di lavorare per un evento tecnologico nella loro città natale, San Francisco, acquisendo prima gli account dei membri della comunità tecnologica e successivamente, tramite il loro *word of mouth* e *networking* in blog, social media e le piattaforme online, venne così a crearsi un'enorme campagna pubblicitaria online.

Contemporaneamente, Aaron Ginn afferma che il Growth Hacking non sia un sistema di idee, ma un processo unico che si forma e si modella su misura per un prodotto, per una startup specifica ed in un momento specifico. È dunque un sistema di azioni che non può essere mai copiato e riutilizzato, né può essere passato da un prodotto ad un'altro, semplicemente perché non funzionerebbe.⁴

Il Growth Hacking è quindi sostanzialmente un nuovo modo di concepire il marketing e le strategie d'impresa. Da sempre il marketing è associato per lo più ad azioni di comunicazione, promozione e vendita del prodotto o servizio, inclusa ovviamente l'analisi del mercato. L'evoluzione tecnologica ed il cambiamento dell'ambiente economico in cui nascono nuovi prodotti e nuove aziende hanno tuttavia messo in discussione questa classica definizione. Il Growth Hacking infatti, integra lo sviluppo classico del prodotto e le funzioni di marketing in un unico processo dove il fine è la crescita, la diffusione virale. In questo caso il prodotto e la sua percezione da parte dei potenziali clienti è al centro del processo di crescita e viene modificato e ridefinito moltissime volte, per il suo intero ciclo di vita fino a quando non soddisfi pienamente e completamente il consumatore. La vitalità deve essere intrinseca al cuore del prodotto. Poi, una volta che il prodotto sarà realmente pronto per il mercato, verrà rilanciato al pubblico di riferimento tramite le più classiche tecniche pubblicitarie. L'American Marketing Association, che conosce bene tale evoluzione del concetto di marketing, ha rilanciato l'idea stessa di questa disciplina come: "*the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and*

⁴ Ginn, A. (n.d.). *What is a growth hacker?* Consultato il 13/03/2018 alle ore 14:40 da: Aginnt.com: <http://www.aginnt.com/growthhacker/#>.

exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large"⁵.

Un growth hacker non ha bisogno di essere né un esperto di codici informatici, né un esperto di mercato, ma deve possedere conoscenze di entrambi. Non solo, deve avere conoscenze, seppur basiche, di tutte le aree aziendali e del prodotto stesso per comunicare con tutte nella maniera migliore possibile, in vista dello sviluppo. Ancora, secondo Ginn, tutti i growth hacker condividono tra loro tre caratteristiche principali: ottime capacità di analisi dei dati, grande creatività e spiccata curiosità. Il growth hacker usa i dati per creare le strategie, ideare i test, per analizzare i risultati e interpretarne i contenuti. Mentre il marketing tradizionale è solito definire una grande campagna senza a volte capirne realmente i risultati, il ROI di uno sforzo pubblicitario complesso, il growth hacker può basare i suoi piani su strumenti che permettono la tracciabilità dei risultati. Per lui qualsiasi decisione è guidata dai dati. Un growth hacker deve saper risolvere i problemi in modo creativo e deve avere le capacità di uscire dagli schemi, deve cioè avere la creatività necessaria per vedere il messaggio che sta dietro ai dati e trovare la strada migliore per risolvere le questioni connesse. Infine, egli deve chiedersi perché gli utenti abbiano deciso di essere utenti, perché le prospettive non si siano realizzate e perché un prodotto cresca velocemente mentre un altro no. Si deve chiedere come siano l'esperienza degli utenti e le conversazioni in rete, ed è curioso riguardo a cosa ci sia al di là della semplice raccolta di dati. Mentre il marketing tradizionale prima studia il mercato e poi lancia il prodotto, il Growth Hacking inizialmente sviluppa il prodotto e poi lo testa all'interno del mercato.

Sebbene il termine Growth Hacking sia nato solo nel 2010, vede le sue radici intrinsecamente inserite nel dna delle startup da decenni. Essendo un approccio, e non solo un insieme di strumenti tecnologici, il Growth Hacking può essere potenzialmente applicato a qualsiasi tipo di prodotto o servizio. Il marketing aziendale non può più essere qualcosa che nasce quando il prodotto o servizio è già finito e completo, ma va costruito insieme al prodotto, nel prodotto e per il prodotto. Una volta che esso sarà interamente sviluppato, gli strumenti internet e i social media renderanno possibile tracciare, testare, ripetere e aumentare la comunicazione.

⁵American Marketing Association, (Luglio 2013), *Definition of Marketing*. Consultato il 13/03/2018 alle ore 18:00 da: Ama.org: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>.

La strategia e le pratiche tecniche cambiano costantemente, bisogna stare al passo: questo è il motto base del Growth Hacking.

1.2 Definizione di startup.

Il modo migliore per comprendere che cos'è il Growth Hacking è comprendere il suo contesto, il mondo delle startup. Quando si parla di startup ci si riferisce ad una nuova impresa, un'organizzazione che si trova in un periodo di passaggio tra la consapevolezza di avere un'idea, la ricerca di un modello di business per la realizzazione e la sua affermazione nel mercato. Si intende quindi la fase di avviamento dell'azienda in cui sono definite le proprie componenti e la loro interazione nel creare e distribuire valore. Data la premessa, ciò che distingue una startup da una piccola azienda è l'idea innovativa che sta alla base. Quando, infatti, nel modello imprenditoriale sia presente un elemento d'innovazione, sia esso nel prodotto o nel processo, il livello di rischio aumenta, e aumenta esponenzialmente al crescere dell'incertezza. Nel momento in cui una startup innovativa inizia il proprio percorso deve tenere in considerazione che il progetto aziendale può essere totalmente stravolto dato che ciò che si ha all'inizio sono solo l'idea di come si vorrà costruire il prodotto, e le ipotesi sulle componenti aziendali. Inoltre, considerando l'alto tasso di non sopravvivenza oltre il breve periodo di una startup, tale componente di rischio è davvero elevata. Il compito dell'imprenditore è perciò quello di verificare le sue ipotesi iniziali nel minor tempo possibile attraverso lo studio del consumatore e del suo comportamento relativamente al mercato di riferimento. Eric Ries, autore del famoso *The Lean Startup*, dà una definizione molto legata al concetto di rischio: "*Una startup è un'istituzione umana progettata per sviluppare un prodotto o un servizio operando in condizioni di estrema incertezza*".⁶ Partendo quindi dal presupposto che una startup debba fare i conti con l'incertezza del proprio futuro, è chiaro come l'intero sistema si muovi verso la ricerca delle metodologie di abbattimento del rischio. Il primo passo sarà testare tutte le variabili di tale rischio e dimostrare scientificamente che le minacce non faranno fallire il progetto iniziale. Le variabili da considerare sono molteplici: il potenziale del

⁶ Ries, E., (2011), *The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful business*, New York, Crown Business.

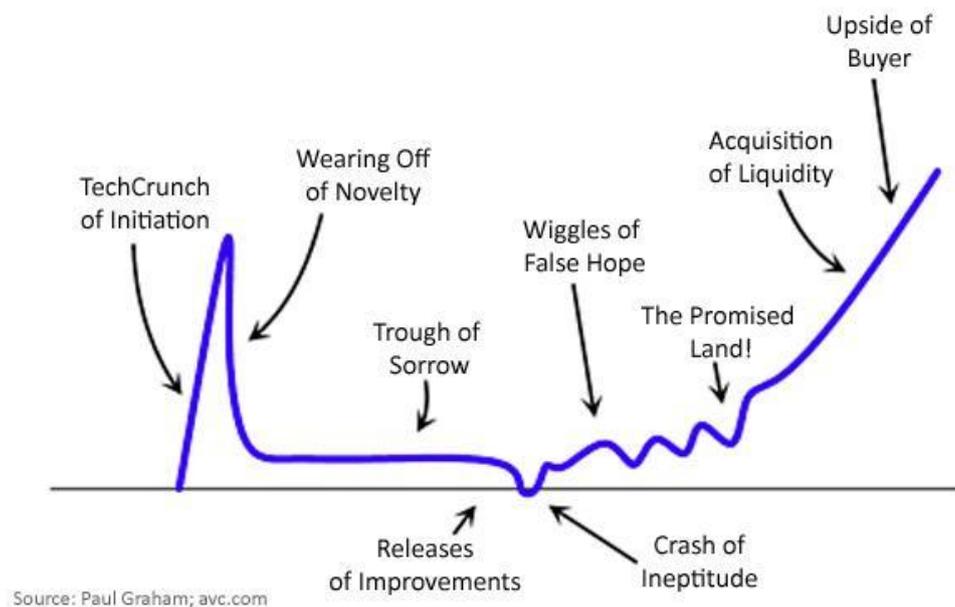
mercato, la fattibilità tecnologica, il modello competitivo, i tempi di sviluppo, il capitale richiesto e il team coinvolto.

Questo non basta a dare un'introduzione completa al modello di business di una startup, poiché una volta si deve poter avere la certezza che esso sia anche ripetibile e scalabile. Un modello di business si può definire scalabile quando, qualora la domanda cresca e lo faccia in modo esponenziale, la struttura aziendale possa far fronte, senza necessità di modifiche interne, a tale crescita. Ciò equivale a dire che il modello di business deve avere una flessibilità tale da poter servire allo stesso modo una domanda che inizialmente ha un valore 1 ed una che, cresciuta esponenzialmente, ha, per ipotesi, un valore 10. Per avere una struttura scalabile, l'azienda deve, basandosi su processi condivisi a tutti i livelli dell'impresa, poter prevedere l'andamento dei profitti e delle performance. Ad esempio investendo 10 nel marketing aziendale, il ritorno sarà 100, così come investendo 100 il ritorno sarà di 1000, ecc. In altre parole ancora, la scalabilità di un business è l'attributo che permette di passare, nell'arco di un tempo brevissimo, dal soddisfare un solo cliente a soddisfarne mille. È compito dell'azienda trovare le modalità con cui rendere il proprio business scalabile, ad esempio potrebbe sembrare impossibile estendere la realizzazione di lezioni private, quando invece si potrebbero realizzare *webinar* o video online preregistrati. Una struttura di business si definisce invece ripetibile quando può essere riprodotta in termini di quantità e di durata nel tempo. Per esempio un business legato solo a delle mode e quindi a delle condizioni temporanee non è ripetibile. Secondo Paul Graham, fondatore dell'acceleratore Y Combinator, *"quando un modello di business è sia scalabile che ripetibile, possiede tutte le caratteristiche necessarie ad intraprendere una crescita esplosiva"* e *"una startup è un'organizzazione progettata per crescere velocemente"*⁷. Ma qual è il livello di crescita necessario per potersi definire una startup di successo? Generalmente la curva di crescita delle startup segue tre fasi che sono sostanzialmente legate al ciclo di vita dell'azienda stessa: un iniziale periodo di crescita lenta nel quale l'azienda ancora sta definendo gli elementi del suo modello di business; una seconda fase di crescita esponenziale in cui si dirige verso il Break Even Point, perché l'azienda ha capito il tipo di prodotto che vuole realizzare e come arrivarci; infine una terza fase in cui il modello di business viene consolidato. La startup si avvia ad essere un'azienda e la crescita subisce un rallentamento dovuto ai limiti del mercato ed ai limiti aziendali interni. Più ampia è la seconda fase, più l'azienda sarà grande. La metrica di riferimento per

⁷ Graham, P., (2011), *The art of funding a Startup*. Mixergy.

considerare una startup di successo è dunque il tasso di crescita. Paul Graham ha poi individuato sette punti cruciali che influenzano il tasso di crescita di una startup vista dall'interno: dopo un primo momento di crescita esponenziale subentra la prima crisi dovuta alla cessarsi dell'effetto novità; segue una fase di lavoro per cercare un rilancio ed una successiva di fallimento che riporta ad un periodo di crescita lenta, fino al momento in cui la startup riesce a trovare il punto di svolta, l'elemento che farà decollare la crescita; a questo punto la startup troverà un momento di stabilità e consolidamento del proprio business⁸.

Figura 1: Andamento del tasso di crescita di una startup secondo Paul Graham.



Fonte: Paul Graham (2011), *The art of funding a Startup*. Mixergy.

Ma come si misura il tasso di crescita? Dipenderà dal proprio modello di business. Ad esempio, se si sta fondando un e-commerce si potrebbe decidere che l'obiettivo siano i profitti, per cui si andrà a considerare il tasso di crescita come l'aumento delle *revenue* su base temporale. Invece, se si sta cercando di creare una chat si potrebbe considerare tasso di crescita il numero di nuovi iscritti o il numero di messaggi inviati giornalmente. Dunque per scegliere il giusto sistema di misurazione si devono tenere in considerazione: la vision aziendale, la fase di vita in cui si trova l'azienda, lo stadio dello sviluppo del prodotto in sé ed il modello di business che si è deciso di adottare. Sempre secondo Paul Graham, lo sviluppo di una startup è da considerarsi positivo se il suo tasso di crescita sta almeno al 5-

⁸ Graham, P., (2011), *The art of funding a Startup*. Mixergy.

7% settimanale. Un tasso di crescita inferiore è da considerarsi come un indicatore dell'inefficienza del modello di business aziendale.

Dunque la caratteristica principale di una startup è la crescita. L'espansione è l'obiettivo comune che allinea il lavoro di tutti all'interno dell'azienda e fa parte del DNA di una startup. Per crescere rapidamente la neo impresa ha bisogno di creare una struttura che fin dalla nascita ruoti intorno all'espansione. Non basta creare un prodotto che sia voluto da molte persone, né raggiungere il giusto *product/market fit*, ma c'è bisogno che questo sia fruibile da tutti gli utenti potenziali, tramite una strategia di distribuzione scalabile e sostenibile. Proprio per la sua dualità intrinseca il lavoro sulla crescita di un prodotto o di un servizio innovativo si divide in due fasi: la ricerca del modello di business, e la sua esecuzione. Il marketing tradizionale si concentra sulla seconda parte e per essere efficace ha bisogno di avere un processo di vendita scalabile, un prodotto finito, un prezzo ed un target definito, e tutti i materiali correlati. Tutti elementi che nella startup di un prodotto innovativo sono delle incognite. Un prodotto d'innovazione solitamente non ha molto tempo per capire come crescere prima di fallire. Generalmente le aziende che raggiungono il successo sono quelle che riescono ad affrontare un problema guardandolo da una prospettiva inedita. Nel creare un business tradizionale non c'è nulla da doversi inventare, semplicemente si riprende un modello precostituito che già funziona. Paradossalmente la tua nicchia ti limita ma ti protegge allo stesso tempo.

Quando, invece, stai creando una startup devi necessariamente trovare qualcosa che sia fondamentalmente nuovo da offrire, un'innovazione che sia di prodotto, processo o modello. Devi trovare qualcosa che possa interessare un mercato dove le idee più facili ed ovvie sono già state sfruttate. Da questi concetti nasce il Growth Hacking, una disciplina che fonde creatività, ingegneria di prodotto e pensiero analitico cercando gli elementi e le metriche per la crescita aziendale.

1.3 Le startup culturali.

Con il termine startup s'indicano, dunque, le neo imprese nel pieno della definizione del proprio modello strategico finalizzato allo sviluppo dell'idea iniziale. L'aggiunta dell'aggettivo culturale fornisce una specificazione del prodotto o servizio e circoscrive l'ambito in cui la neo impresa opera. Nell'ordinamento italiano le startup culturali si trovano all'interno dell'insieme delle SIAVS (Startup Innovative a Vocazione Sociale) tra cui rientrano i settori di istruzione e formazione, tutela dell'ambiente, valorizzazione del patrimonio culturale, assistenza sanitaria, educazione e formazione extra-scolastica, turismo, ecc... Risulta che, nella nostra legislazione (ai sensi dell'art.25, comma 4 del DL17972012, convertito con L.221/2012), l'attitudine culturale venga riconosciuta come "vocazione sociale". Partendo da tale presupposto, la comunità scientifica si sta muovendo verso il riconoscimento del valore apportato da questo tipo d'imprese alla società, che non può essere misurato solo in termini economico finanziari. A questo scopo le startup a vocazione sociale sono incoraggiate a correlare il proprio Business Model con un report del Costo-Beneficio Sociale, in cui vengano dimostrati i risultati della generazione del valore d'impatto sociale, misurabili attraverso la metodologia SROI (*Social Return on Investment*). Tale metrica calcola quantitativamente sia risultati sociali, sia economici ed ambientali, presentandoli in valori monetari, permettendo quindi di valutare più facilmente la dicotomia costi-benefici. Saranno dunque, considerate startup culturali di successo quelle neo imprese a carattere culturale (che sia valorizzazione, conservazione, o creazione) che soddisfano la propria mission (vocazione culturale) mantenendo l'equilibrio economico.

L'attributo culturale denota quindi il settore del prodotto o servizio offerto. Ciò vuol dire farne rientrare distribuzione nel settore dei beni culturali di cui fanno parte le azioni di conservazione, e quindi tutela e salvaguardia, nonché restauro, di valorizzazione e diffusione, e quindi anche di istruzione, ed infine di creazione di tutti quei beni che fanno parte del patrimonio culturale (in questo caso intendiamo aggiungere l'aggettivo "Universale"). Tali beni, da dividere in tangibili ed intangibili, rientrano nella sfera dell'archeologia, letteratura, arte, scienza, demologia, etnologia ed antropologia. A questa definizione un po' troppo astratta ed un po' troppo giuridica va affiancata una definizione più comune. Ovvero, il ritenere di ambito culturale tutti quei beni o servizi che creano o muovono cultura nella volontà di toccare quel sentimento delle persone connesso

all'estetica. Il che significa andare a soddisfare bisogni non concreti ma interiori, che suscitino delle emozioni. Sotto questo aspetto quindi si possono specificare, alcune delle aree precedentemente elencate, ad esempio l'arte con l'arte della musica, della danza o del teatro, o l'antropologia culturale con le rievocazioni folkloristiche o gli oggetti per la creazione dei prodotti storicamente tipici della tradizione culinaria locale. Considereremo dunque il termine culturale come riferito ad una concezione allargata del patrimonio culturale. *"L'impresa culturale è l'infrastruttura strategica innovativa e sostenibile per valorizzare le risorse identitarie del territorio, favorire la crescita sociale e lo sviluppo economico"*⁹.

Il Libro Verde della Commissione Europea definisce le industrie culturali: *"Le 'industrie culturali' sono quelle che producono e distribuiscono beni o servizi che, quando vengono concepiti, sono considerati possedere un carattere, un uso o uno scopo specifici che incorporano o trasmettono espressioni culturali, quale che sia il loro valore commerciale. Oltre ai settori tradizionali delle arti (spettacolo dal vivo, arti visive, patrimonio culturale incluso il settore pubblico), questi beni e servizi comprendono anche film, Dvd e video, televisione e radio, videogiochi, nuovi media, musica, libri e stampa. Le 'industrie creative' sono quelle che utilizzano la cultura come input e hanno una dimensione culturale, anche se i loro output hanno un carattere principalmente funzionale. Comprendono l'architettura ed il design, che integrano elementi creativi in processi più ampi, e sottosectori come il design grafico, il design di moda o la pubblicità. A un livello più periferico, molti altri settori, tra l'altro quelli del turismo e delle nuove tecnologie, dipendono per il loro sviluppo dalla produzione di contenuti e sono quindi in certa misura interdipendenti con le industrie culturali e creative"*¹⁰.

I settori cui si dovrebbe fare riferimento attualmente sono: produzione dei beni culturali e consumi *creative driven*, architettura e design, musei biblioteche ed archivi, riproduzioni cinematografiche, videogiochi, musica e video, comunicazione e branding, performing art e arti visive. Queste tipologie di industrie, per ciò che riguarda l'area geografica europea, oltre ad influire sul PIL, sono una fonte di occupazione, ma soprattutto contribuiscono allo sviluppo economico in via indiretta tramite input creativi. L'effetto moltiplicatore del settore culturale sullo sviluppo degli altri settori è di 1,67 euro, il che significa che per ogni euro prodotto dall'industria culturale ne derivano mediamente 1,67 in altri settori

⁹ Rapporto annuale Federculture anno 2016.

¹⁰ *Libro Verde Commissione Europea*, European Commission, 2010.

dell'economia. Si è visto anche come tale effetto moltiplicatore vari significativamente dal contesto di riferimento, per cui un'impresa che opera nel campo storico ha un effetto moltiplicatore maggiore di un'altra che opera nel campo delle performing arts.

Le imprese culturali e creative presentano delle caratteristiche comuni nella conformazione dei loro sub settori e sono:

- godono di forti competenze interdisciplinari,
- sono per lo più micro-imprese in cui la flessibilità del personale ed organizzativa è un fattore dominante,
- sono maggiormente orientate alla creazione e sviluppo del prodotto piuttosto che alla sua distribuzione,
- tendenzialmente sono più propense ad esternalizzare parti del set di attività e a formare aggregazioni con altre imprese,
- l'input strategico di valore è riconosciuto nelle risorse creative e culturali di cui sono dotate alla base.

Le imprese culturali tendono ad operare alla ricerca del fattore di unicità da porre ai propri prodotti culturali, andando a completare gli attributi simbolici ed estetici. Una prima diversificazione del settore sta nel rapporto con il mercato: se le imprese realizzano un prodotto o servizio che giunge direttamente a contatto con il fruitore oppure se creano un qualcosa che ha bisogno di essere mediato tramite ad esempio broadcaster, gallerie o case discografiche. Le ICC, nelle loro fasi iniziali di vita aziendale mettono generalmente al centro l'importanza che danno al contenuto del prodotto (qualità e originalità artistica) invece che la dimensione manageriale. Diversi studi di settore sul campo delle attività culturali hanno evidenziato come la cultura riesca ad aggregare le persone creando punti di contatto, instaurando relazioni e rendendo possibile il superamento di barriere che fanno sì che le diversità sociali diventino un punto di forza per la società. Inoltre, investire in attività culturali è uno dei migliori modi per qualificare un territorio, rendere competitiva l'area sociale ed aumentare l'occupazione. Esiste uno strumento di contabilità per la dimostrazione dell'impatto sociale o culturale di determinate imprese: *Bilancio di responsabilità sociale*¹¹. Oltre al valore economico e all'apporto nello sviluppo

¹¹ www.ilbilanciosociale.it

tecnologico, per completare l'analisi di un'impresa culturale e creativa, si devono tenere in considerazione i risultati ottenuti in tre dimensioni:

- a. *la dimensione identitaria*: la dimensione identitaria è il senso di appartenenza ad una regione per i tratti e le caratteristiche che la rendono unica. Più essa è forte maggiore è l'attrattività in risorse umane ed investimenti esterni. Le imprese culturali di ogni genere, insieme alle Amministrazioni Pubbliche hanno un ruolo fondamentale nella creazione dell'identità di una comunità;
- b. *l'emersione delle attività ICC*: la rete di eventi e manifestazioni, incentrati su cultura e creatività, che mettono al centro del programma la valorizzazione dell'economia creativa attraverso informazione, promozione e consapevolezza, volte a favorire l'emergere delle attività culturali;
- c. *sviluppo di relazioni*: l'ammontare del valore creato da un'industria culturale è dato anche dalla rete di relazioni che instaura e dall'interazione con quanti più soggetti possibili, sempre nell'ottica che la diversità sia arricchimento.

Considerando l'area sociale Europa, le azioni per creare un'identità comune sono state e sono tuttora numerosissime. La cultura svolge un ruolo fondamentale in ambito di coesione sociale tramite il diritto di "protagonismo culturale". Tale diritto, non solo favorisce gli scambi economici, ma anche costituisce l'occasione per abbattere le barriere sociali tramite l'universale linguaggio della musica, dell'arte, della scrittura ecc. Le industrie culturali e creative contribuiscono agli scambi culturali i quali di conseguenza favoriscono gli scambi di idee, di innovazioni e di risorse, aumentando così la produttività della regione. In particolare in Italia le industrie culturali e creative occupano il 7,3% delle imprese in generale, producendo circa 75 miliardi di euro di fatturato annuo. Ribadendo l'effetto moltiplicatore della cultura di 1,67 su altri settori, i principali sono trasporti, turismo e ristorazione.

Tabella 1: Valori delle Industrie Culturali e Creative nel 2014.

Settori ICC	Valori assoluti	Valori in percentuale
Industrie creative	306.086	69
Architettura	151.425	34,1

Comunicazione e branding	32.923	7,4
Design	14.668	3,3
Produzione di servizi o bene creative driven	107.069	24,2
Industrie culturali	109.267	24,6
Film, video, radio e tv	12.162	2,7
Software e video giochi	49.047	10,2
Musica	2.352	0,5
Libri e stampa	49.047	11,2
Patrimonio storico ed artistico	924	0,2
Musei, biblioteche e archivi	924	0,2
Performing art e arti visive	27.181	6,1
TOTALE PRODOTTO CULTURALE	443.458	100
TOTALE ECONOMIA	6.061.960	

Fonte: Rapporto Unioncamere e Fondazione Symbola (2014), *Io sono cultura. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*.

La cultura rimane quindi un settore di ottimo investimento per migliorare l'economia del Paese. L'impatto della cultura si riflette con peso maggiore sul settore turistico. L'arte nel nostro Paese è ancora il fattore trainante di numerosi turisti che ne visitano le bellezze. Si dovrebbe considerare di più cultura nei sistemi per il raggiungimento della stabilità economica. Molti sono stati negli ultimi anni i marchi o brand famosi che hanno investito nella conservazione e promozione del nostro patrimonio, finanziando la ristrutturazione dei simboli di alcune città italiane, tra i più famosi: Renzo Piano per il Ponte di Rialto a Venezia, Bulgari per la scalinata di Piazza di Spagna a Roma o Tod's per il Colosseo. Uno schema per lo sviluppo del sistema economico della cultura potrebbe essere l'aumento delle collaborazione ed esternalizzazioni, non cercando più soltanto il sostegno privato delle sponsorizzazione, ma la reale condivisione di ideali ed obiettivi comuni che aumentino la creazione di relazioni di partnership.

1.3.1 La classificazione delle startup culturali.

La definizione di startup culturale è conseguenza dell'unione del concetto di impresa culturale e creativa con quello di startup innovativa. Ne deriva che la produzione culturale non venga più considerata come la sola realizzazione di un prodotto artistico, ma anche dei servizi necessari per la vitalità della cultura. Questo fa sì che il campo in cui opera comprenda un numero di attività nettamente più elevato ed una complessa eterogeneità della produzione. Un così vasto ambito di applicazione del concetto di startup culturale ne esige una suddivisione.

Si potrebbe così effettuare una classificazione delle startup culturali in base al tipo di prodotto o servizio offerto:

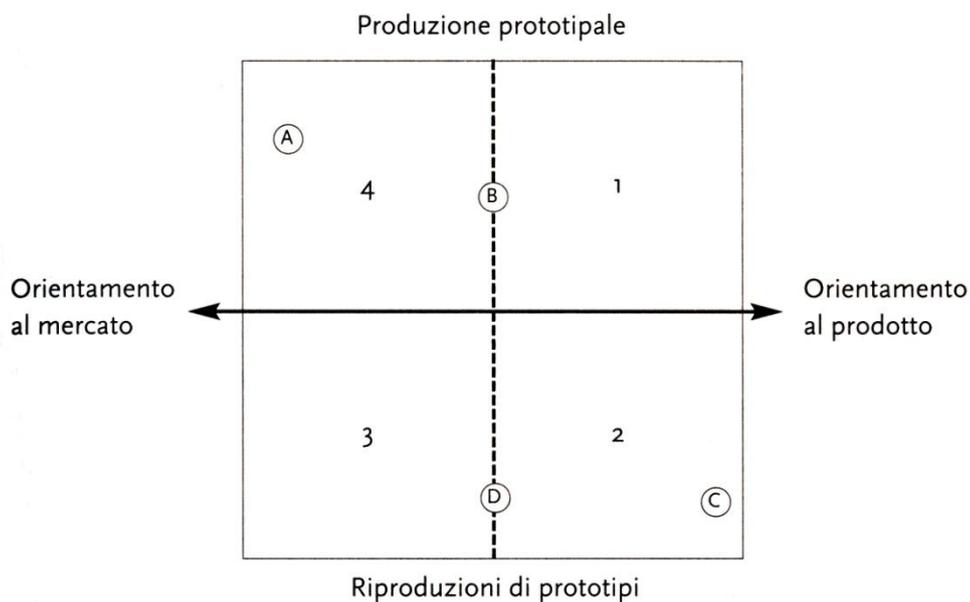
- prodotto puramente culturale: startup che producono direttamente oggetti come libri, riviste o illustrazioni, opere pittoriche, statuarie o grafiche d'arte, fotografie d'arte, brani musicali o rappresentazioni teatrali ecc.
- servizi di supporto alla creazione culturale: startup che offrono servizi in aiuto a chi crea cultura, ad esempio servizi di *fundraising*, di esposizione, o di intermediazione con fruitori, con le associazioni culturali o con le istituzioni;
- servizi o prodotti per la conservazione ed il restauro: startup, solitamente di alta innovazione tecnologica, che forniscono aiuto alle pratiche di conservazione e restauro, come ad esempio prodotti per la datazione dei reperti, per il monitoraggio di terreno archeologico o per il controllo delle sale di esposizione;
- servizi per il turismo culturale e la promozione culturale: startup che si occupano della diffusione del patrimonio tramite ad esempio servizi di pubblicizzazione e distribuzione ingressi per eventi culturali o la creazione e rivendita di percorsi di turismo culturale, o il commercio del patrimonio librario.

*"L'innovazione sta nell'utilizzo di linguaggi nuovi, nel recupero di idee applicate a nuovi contesti e in mille altri concetti che possono esulare (e molto spesso lo fanno) dal campo tecnologico"*¹².

¹² *Startup culturali, il punto della situazione.* Franco Broccardi in Artribune. Consultato il 07/09/2018 alle ore 17:40 da <http://www.artribune.com/attualita/2016/10/startup-cultura-commissione-camera/>.

Colbert¹³ propone una differenziazione delle imprese culturali secondo due criteri specifici. Il primo è l'orientamento della missione aziendale che può posizionarsi più verso il mercato o il prodotto. Nel primo caso l'impresa si basa sul mercato che la sostiene e sulla domanda da soddisfare. Nel secondo caso essa si focalizza, invece, sul prodotto facendone la propria unica ragion d'essere. Il secondo criterio, secondo Colbert, distingue tra prodotti manufatti in serie e prodotti unici. I primi nascono con l'intento di creare una matrice o un prototipo che ne permette di realizzare più esemplari. I secondi, invece, sono pensati per non essere riprodotti e mantenere il proprio status di unicità. Lungo le linee che congiungono i due rispettivi estremi esiste un'infinità di possibilità.

Figura 2: Classificazione delle imprese culturali.



Fonte: Colbert, F., (2012), *Marketing delle arti e della cultura*, RizzoliETAS, Bologna. pp.7

Una terza classificazione può essere realizzata partendo dalla considerazione che le startup culturali sono esse stesse delle industrie culturali creative (ICC). Le ICC vengono definite a seconda del Paese in cui si trovino ma tre sono gli approcci più comuni:

1. Anglosassone: *"those industries which have their origin in individual creativity, skill and talent and which have a potential for wealth and job creation through the*

¹³ Colbert, F.,(2012), *Marketing delle arti e della cultura*, Rizzoli ETAS, Bologna.

generation and exploitation of Intellectual property"¹⁴. Le startup culturali vengono definite come dei processi produttivi che trovano la loro particolarità nell'impiego di risorse iniziali ed input di origine creativa e nella proprietà intellettuale. Questa spesso non è protetta da copyright e si identifica maggiormente con categorie come la musica, il design, l'architettura, l'artigianato, i servizi IT ecc...;

2. Francese: *"a set of economic activities that ally conception, creation and production functions to more industrial functions of manufacturing and commercialising at large scale, through the use of material supports or communication technologies"*¹⁵. In questo caso il copyright diviene invece il tratto contraddistintivo che cataloga le industrie creative culturali come industrie di produzione di massa e quindi discografia, editoria, produzioni teatrali, radio ecc...;
3. Scandinavo: *"or what is considered as such by the consumer"*¹⁶. Che amplia la definizione ai particolari prodotti in cui il prezzo è determinato dal suo valore intrinseco solo in minima parte come moda, antiquariato, musica, design ecc...;

L'Italia affianca a tali ripartizioni la tabella della classificazione Ateco, la quale è considerata l'unica tabella di suddivisione per le imprese culturali. A questa viene aggiunto l'*addendum*, un altro set di Ateco, creato per classificare casi particolari. Il codice di classificazione Ateco è un codice a diverse cifre elaborato dalla Pubblica Amministrazione locale insieme a Istat, Unioncamere ed Agenzia delle entrate. Per avere un quadro più completo, il rapporto ERVET propone una classificazione di tali industrie con alcuni elementi aggiuntivi volti a migliorarne la comprensione. La ripartizione viene eseguita rispetto al tipo di prodotto proposto in questo modo:

1. Attività culturali, artistiche e di intrattenimento: le quali sono le attività da sempre ritenute al centro del settore culturale e che si possono ulteriormente suddividere in tre microaree: spettacoli dal vivo ed altre attività artistico culturali, attività

¹⁴ Definizione tratta da *"impatto delle produzioni culturali e neo imprese sull'economia veneziana"* Rapporto di ricerca M.A.C. Lab LABORATORIO DI MANAGEMENT DELLE ARTI E DELLA CULTURA. Prima parte Gennaio 2014.

¹⁵ Definizione tratta dal Rapporto: *"The economy of culture in Europe"* redatto da KEA European affairs in collaborazione con Turku Kauppakorkeakoulu, Turku School of Economy e MKW Wirtschaftsforschung", Capitolo 2 *"Delineating the cultural and the creative sector"*.

¹⁶ Definizione tratta dal Rapporto: *"The economy of culture in Europe"* redatto da KEA European affairs in collaborazione con Turku Kauppakorkeakoulu, Turku School of Economy e MKW Wirtschaftsforschung", Capitolo 2 *"Delineating the cultural and the creative sector"*.

ricreative e di divertimento, conservazione e fruizione del patrimonio artistico, storico e culturale;

2. Media e industrie culturali: ovvero attività dirette al pubblico finale ed ai consumatori, come cinema audiovisivo, editoria ecc. Queste attività stanno subendo un forte calo di vendite dovuto alla facilità del raggiungimento di molte esperienze, oggetti ed informazioni tramite i supporti multimediali;
3. Servizi creativi: in cui si annoverano le attività invece rivolte ad altre imprese o istituzione, le quali poi si occupano del grande pubblico. Ne sono esempi: architettura ed ingegneria, design, fotografia ecc...

Si denota da tali proposte di classificazione una comune volontà di apertura del concetto di startup culturale, non solo verso quei settori che si occupano della conservazione e distribuzione del patrimonio artistico, ma anche verso aziende che utilizzano input creativi per la propria produzione. Tale apertura è permessa dalle definizioni più contemporanee di bene culturale, in cui sono annessi anche i prodotti di quelle scienze artistiche non tradizionali: design, fotografia, musica ecc...

Un importante fattore su cui la letteratura manca di esaustività è quello della dicotomia tra concetto e supporto di cui è formato un prodotto culturale. Non si prende in considerazione la tradizionale definizione di prodotto culturale come composto del significato artistico e del mezzo concreto con cui tale messaggio si rende fruibile. Una giustificazione si può incontrare per la classificazione delle startup che operano nei campi relativi al mantenimento dei beni, dove il prodotto ha un compito importante per la vitalità del bene e della sua fruizione. Ma come dovrebbero essere considerati i beni che non presentano una manifestazione concreta, oggettiva e tramandabile? Il quesito continua con il dubbio della definizione dei risultati o degli oggetti portatori della memoria di tali beni. Un esempio è come debbano essere classificate le startup che si occupano della realizzazione di festival della cultura, i quali possono essere monodirezionali ad un tema, come la danza, oppure pluridirezionali. Nella trattazione degli ultimi anni del tema si evidenzia la generale tendenza a classificare tali imprese come facenti parte dello stesso gruppo di imprese di produzione artistica. Tale tendenza deriva dalla necessità di dare il dovuto spazio al patrimonio culturale intangibile.

Colbert accennava alla possibilità di considerare ulteriori due criteri per la definizione di industrie culturali: le dimensioni e lo status legale dell'impresa. Questi due criteri trovano alcune difficoltà ad essere applicate all'ambito delle startup culturali. In primis la dimensione di una startup è per natura particolarmente ridotta, venendo meno al primo criterio. In secondo luogo, lo status legale, non può essere esaustivo poiché la definizione ad esempio di no profit non trova applicazione attuale ad alcuna startup esistente che operi nel settore culturale.

In questo genere di attività nel 2017 le imprese operanti sono state più di 134 mila (3,1% del totale delle imprese sul territorio italiano), le quali hanno 252 mila addetti. Queste si concentrano per lo più negli studi di architettura, 46%, seguiti dal settore del design e le attività di intrattenimento, creative ed artistiche¹⁷. Il quadro dimostra un generale incremento, rispetto agli anni precedenti, del numeri del personale all'interno di imprese culturali, con un picco positivo per le aziende dedicate alla formazione culturale ed una perdita per le agenzie di stampa, di produzione cinematografica e di registrazione musicale. In particolare le startup iscritte al Ministero dello Sviluppo economico e Infocamere sono meno di mille, le quali si trovano ubicate per il 58% al Settentrione (il primato è stato aggiudicato dalla Lombardia con circa il 30%), mentre il 24% al Centro Italia ed il 18% al Sud¹⁸. Di queste meno del 10 % opera nel settore culturale o creativo. I numeri non sono sicuramente alti, tanto meno guardando il panorama europeo, a causa della situazione alquanto complessa in cui si trova il settore dei beni culturali in questo momento, il quale deve ancora fare dei grossi passi avanti in ambito di digitalizzazione. Il 27% dei musei ancora non offre alcun tipo di servizio digitale a supporto del cliente in loco, né un sito web o un account social. In questo senso la spesa attuale vira nettamente più sullo sviluppo degli strumenti online ad esempio digitalizzazione del patrimonio o servizi di e-commerce, mentre minori sono gli investimenti in strumenti tecnologici di supporto alla visita e permanenza nei luoghi d'arte¹⁹.

La situazione delineata dalle maggiori fonti di statistiche a riguardo dei temi di innovazione digitale e tecnologica per la cultura e di startup culturali non è di certo tra le più rosee, ma offre ampio margine di crescita e spazio per l'inserimento di idee vincenti.

¹⁷ Si intende per attività di intrattenimento, creative ed artistiche tutte le attività di creazione artistica e letteraria, di rappresentazione artistica e di supporto, e la gestione di strutture artistiche.

¹⁸ Rapporto 2016 dell'Osservatorio Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali, pubblicato da School of Management del Politecnico di Milano il 19/01/2017.

¹⁹ *Impresa cultura. Gestione - innovazione - sostenibilità*. Tredicesimo rapporto annuale Federculture 2017 . Gangemi Editore.

Parlando di investimenti infatti, il 2017 si chiude in positivo, con un aumento dei finanziamenti da parte del pubblico, in particolare sul numero di assunzioni e tramite il piano di lavoro per la cultura (2015-18 ad opera del Consiglio dell'Unione Europea), ma anche del privato che vede nel settore ampio spazio di crescita. Molti sono i programmi di incubazione dedicati ai soli progetti di startup culturali e generale è l'interesse verso quei prodotti che uniscono digitale e cultura. Rimane un blocco agli investimenti la mancata definizione legislativa univoca e completa al settore delle industrie innovative culturali; la difficoltà della difesa del diritto d'autore; e la mancata riforma del sistema finanziario del settore culturale in generale.

1.4 Ciclo di vita di una startup.

Prima di proseguire con la definizione delle fasi del metodo di Growth Hacking è fondamentale chiarire dove s'inserisce tale modello all'interno della vita di una startup. Dal presupposto che piccola impresa e startup differiscono tra loro essenzialmente per il fattore rischio, deriva anche la conseguente diversa attenzione posta ad alcuni momenti della creazione del business.

Il processo che dà avvio a creazione e sviluppo comincia con la consapevolezza dell'individuo di possedere un'idea innovativa. Per semplicità facciamo riferimento all'individuo o imprenditore come unico responsabile, ma potrebbero essere invece un gruppo di individui e quindi un team. In un primo periodo ("*Pre-Seed*") l'idea iniziale viene testata, studiandone la fattibilità. L'imprenditore, prima d'intraprendere un percorso che potrebbe risultare avventato, dovrà valutare attentamente la realizzabilità, la coerenza e complementarietà degli elementi che fondano l'idea iniziale come espressione di una superiorità in qualcosa (competenze, conoscenze, persone ecc...) che genera per la startup un vantaggio competitivo sul mercato. Secondo Norman²⁰ gli elementi da valutare durante l'analisi di una business idea sono: il sistema di prodotto, il sistema di mercato ed il sistema organizzativo. Per assicurare l'efficacia ed efficienza della business idea questi elementi devono essere perfettamente allineati in termini di coerenza e orientamento all'obiettivo. Il sistema di prodotto "*describe l'offerta che l'azienda propone al mercato obiettivo prescelto. Un sistema prodotto ben configurato presenta dei vantaggi competitivi che*

²⁰ Pepall, L., Richards, D. J., Norman, G., Calzolari, G., (2013), *Organizzazione industriale*, McGraw-Hill.

spingono i consumatori a privilegiare l'offerta dell'azienda rispetto a quella degli altri concorrenti presenti sul mercato"²¹. Per questo l'imprenditore dovrà valutare la realizzabilità tecnica ed il grado d'innovazione. Con sistema di mercato si fa riferimento a tutti gli elementi macroeconomici e microeconomici che possono influire sulla nuova azienda. Si parla quindi di fattori demografici, politici, economici, informazioni di settore, sulla domanda e la sua evoluzione ecc... L'imprenditore dovrebbe avere ben a mente il proprio mercato di riferimento sia dal punto di vista del cliente, sia della concorrenza, nonché degli altri stakeholders. Le analisi effettuate dovrebbero poter valutare in maniera ben approfondita i rischi possibili e probabili.

Il sistema organizzativo, infine, fa riferimento alla struttura aziendale in termini di scelte che riguardano localizzazione, strutture di risorse, approvvigionamento, sviluppo, e struttura produttiva, commerciale e di comunicazione. Dal punto di vista finanziario, data appunto l'ancora embrionale idea di business, in questa fase non ci sono vendite e ricavi, né finanziamenti, se non di tipo informale come ad esempio bootstrapping. Dal punto di vista manageriale, invece, tale periodo si conclude con la realizzazione di un business plan, ovvero del documento guida per lo sviluppo successivo delle attività.

In seguito, inizia la fase operativa (*early stage*) in cui la nuova azienda comincia ad affacciarsi al mercato. Tale momento comprende altre due ulteriori fasi: *Seed* e *Startup*. Si parla di *Seed* quando l'azienda necessita di un periodo iniziale per realizzare l'idea dal punto di vista tecnico. È il caso, ad esempio, dei business ad alto contenuto tecnologico come potrebbe essere nel campo delle biotecnologie. In questa fase non si può dimostrare l'efficacia dell'idea perché ancora in realizzazione e quindi non disponibile all'utilizzo dei consumatori, ma possono rendersi necessari ingenti finanziamenti per dimostrarne la validità tecnica. Si parla di *startup* a tutti gli effetti quando, invece, il prodotto è pronto per entrare nel mercato e ottenere i primi clienti ed i primi risultati. È durante questa fase che la startup ha maggiormente bisogno d'investimenti poiché i ricavi sono ancora di basso livello e non sufficienti per investire nell'ampliamento delle attività²². Gli investitori privati si distinguono in *Business Angels* e *Ventur Capitalist*. I *Business Angels* sono investitori informali che in cambio di capitale apportato alla società acquisiscono una quota e,

²¹ Prandina, P., (2001), *Startup: il manuale di riferimento per iniziare un nuovo business*, Il sole 24 ore.

²² Gualandri, E., e Venturelli, V., (2011), *Nasce l'impresa Startup: dal progetto al mercato*. Università di Modena e Reggio Emilia. Gruppo Giovani Imprenditori di Confindustria Modena. Consultato il giorno 05/04/2018 alle ore 16.24 da:
<http://www.emiliaromagnastartup.it/sites/default/files/Guida%20alle%20Startup.pdf>

solitamente, hanno un'esperienza consolidata di management nel settore in cui la startup vuole fare il proprio ingresso, fungendo anche da coach. Le *Venture Capitalist*, sono società di fondi che provengono da grandi imprese, banche o compagnie assicurative che effettuano investimenti con grandi fondi di denaro. I finanziamenti possono essere di derivazione pubblica: in tal caso gli enti pubblici sovvenzionano l'impresa in modo frammentario e periodico in quanto non si tratta di finanziamenti in sostituzione dell'assunzione di rischio bensì d'incentivi all'innovazione o all'imprenditorialità.

Quando il numero dei clienti aumenta, e così le vendite ed il fatturato, si entra nella fase di *Early Growth*. L'azienda, data la crescita commerciale, comincia a ricorrere in parte ai ricavi dell'attività per autofinanziarsi, ma potrebbe avere ancora bisogno di capitali esterni per soddisfare la domanda crescente e per investire nell'espansione dell'attività. Tali fondi si distinguono in *seed financing*, destinati alla realizzazione del prototipo o prodotto, o in *startup financing*, destinati alle attività dell'organizzazione più in generale. Nella fase di *Early Growth* il rischio legato all'imprenditorialità subisce comunque una riduzione in quanto si comincia ad avere un numero sufficiente di dati per comprendere quale sia la reale consistenza del mercato potenziale. Qualora il Team sia capace di sostenere questo periodo di sviluppo iniziale la startup si avvia alla fase di crescita sostenibile (*Sustained Growth*) che la porterà ad un *exit*.

In quest'ultima fase avviene solitamente la restituzione agli investitori del capitale di rischio che, secondo Cumming e MacIntosh²³, può avvenire in cinque differenti modi:

-*IPO (Initial Public Offering)*: la startup diviene di proprietà pubblica con conseguente quotazione in borsa;

-*Write-off*: poiché la startup è prossima al fallimento gli investitori si ritirano;

-*Buyback*: l'imprenditore acquista tutte le quote della società e rimane l'unico proprietario (si parla di quote cedute durante la fase di raccolta dei fondi);

-*Secondary Sale*: l'imprenditore cede le quote della startup a nuovi investitori, mantenendone una parte;

-*Acquisition*: l'azienda viene venduta completamente a terzi.

²³ Cumming, D., e MacIntosh J.G., (Marzo 2003), *A Cross-Country Comparison of Full and Partial Venture Capital Exits*. Journal of Banking and Finance 27(3).

Va sottolineato il fatto che la crescita della startup non comporta necessariamente una sua evoluzione in azienda vera e propria. Infatti sono moltissimi i casi in cui, per motivi strategici, viene acquisita da una grande impresa già affermata (fusione). Se, invece, lo scopo dell'azienda acquirente è quello di entrare in possesso di determinati *asset* che possono essere capitale umano, brevetti o know-how, si parla di acquisizione e la startup cessa di esistere. Ad esempio Hootsuite, piattaforma canadese di gestione dei social media, ha acquisito nel 2017 AdEspresso, società fondata da tre italiani nel 2011 che ha sviluppato una tecnologia che permette di ottimizzare le campagne pubblicitarie su Facebook e ottenere maggiori risultati in termini di numeri di click²⁴. Esistono, infine, alcuni casi in cui l'azienda acquista tutte le quote della startup con l'intento di eliminare dal mercato un probabile concorrente. In questo caso preferisce liquidare all'imprenditore il valore potenziale stimato della sua azienda piuttosto che dover trovarsi ad affrontare in futuro una situazione di concorrenza. Un esempio è quello di The Walt Disney Company che nel 2006 acquisisce Pixar per più di 7 milioni di dollari.

Figura 3: Il ciclo di vita di una startup.



Rielaborazione personale.

²⁴ *Open innovation, le 8 startup italiane che hanno fatto l'exit e sono state comprate da aziende.* Luciana Maci. EconomyUp, 22 Dicembre 2017. Consultato il 26/07/2018 alle ore 18:12 da: <https://www.economyup.it/startup/open-innovation-le-8-startup-italiane-che-questanno-hanno-fatto-lexit/>.

Sono rarissimi i casi di startup che riescono a portare l'idea sul mercato con solo le proprie personali competenze, ma spesso necessitano di un supporto e di una figura che impartisca competenze e riferimenti. Gli incubatori d' impresa si occupano esattamente di questo. Si tratta di un programma nato nella Silicon Valley già verso la fine degli anni '50 che permette ad una startup di accelerare lo sviluppo grazie alla fornitura di risorse, aiutando l'imprenditore a capire quale sia il metodo migliore per sviluppare l'idea iniziale, in cambio di una quota partecipativa della startup. Quando la startup è pronta ad operare in autonomia termina il periodo di incubazione e, se l'idea è valida, l'incubatore può decidere di fornire un ulteriore servizio, detto di accelerazione. Quindi un acceleratore di impresa è un incubatore che investe capitale proprio in startup che abbiano superato la fase iniziale di validazione dell'idea.

II - Il Growth Hacking prima del *product/market fit*.

2.1 Introduzione al modello.

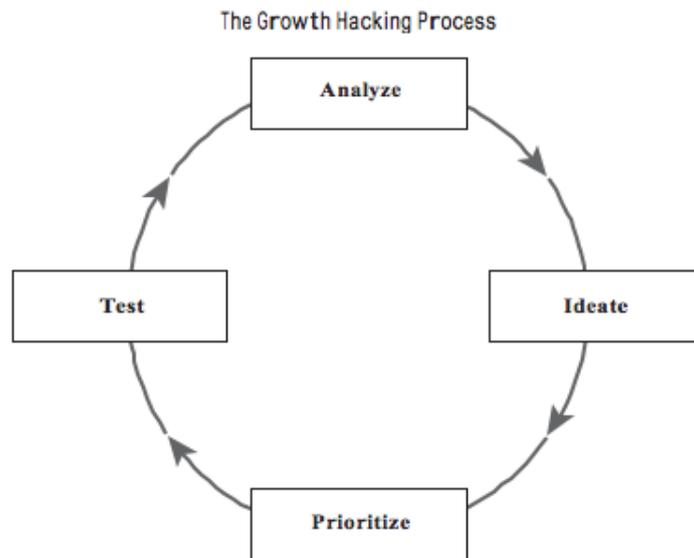
Il Growth Hacking è un processo orientato allo sviluppo della crescita di startup che si divide, essenzialmente in due fasi principali: prima del raggiungimento del *product/market fit* e dopo tale momento. Nella prima fase, la neo impresa costruirà un prototipo dell'idea iniziale (Minimo Prodotto Funzionale), su cui effettuerà numerosi test. Tali test permettono di aggiungere definizione al prodotto, tramite l'ascolto dei potenziali clienti. Segue un lancio iniziale del prodotto, di cui si continueranno a perfezionare le caratteristiche, ma su una base di potenziali clienti più ampia rispetto al momento precedente (*early adopters*). Una volta raggiunto il *product/market fit* la startup si dovrà focalizzare invece, sullo sviluppo dei motori di crescita, ovvero la chiave di svolta verso una crescita esponenziale.

Inizialmente dunque, il Growth Hacking si realizza sulla base di test itineranti. "*Learn more by learn faster is also the goal of the high-tempo growth hacking*"²⁵ scrive Sean Ellis nel suo libro *Hacking growth, now today's fastest-growing companies drive breakout success*, ponendo l'accento sulla necessità di avere una programmazione di test molto dinamica. Il tempo è l'elemento fondamentale all'interno del processo di Growth Hacking. Il tempo, oltre a giocare un ruolo fondamentale per successo, scandisce i ritmi dei test del mercato e delle componenti del prodotto. Più esperimenti si riescono ad effettuare più si può imparare. Questo metodo prevede la realizzazione di un alto volume di test, sebbene tutti di breve durata (tempo consigliato è di una settimana, al massimo due), derivanti dal fatto che la maggior parte di essi produrrà effetti che non erano stati predetti. Alcuni esperimenti falliranno, alcuni porteranno a scoprire nuove vie percorribili, altri necessiteranno ulteriori test e solo pochi produrranno il risultato positivo aspettato. Ma il Growth Hacking è fatto di piccole vittorie, ed ogni minima conquista è un tassello che porta alla costruzione del successo finale, che solo in quel momento sarà sicuro. La startup dovrà cercare un trade off tra il più alto numero di test possibile e la più alta velocità possibile per realizzarli, nella ricerca dell'efficienza. Per far sì che il team di crescita lavori

²⁵ Ellis, S. e Brown, M., (2017), *Hacking Growth, now today's fastest-growing companies drive breakout success*. Penguin Random House UK.

in modo coordinato, organizzato e molto veloce, deve seguire le quattro azioni della prima fase del processo di Growth Hacking: ottenimento delle informazioni ed analisi dei dati, generazione dell'idea, scelta delle priorità degli esperimenti e realizzazione dei test, per poi ritornare nuovamente all'analisi dei dati ottenuti e agli step successivi e così via, fino al raggiungimento del *product/market fit*, il quale segna il cambiamento dell'approccio aziendale verso un'espansione più tradizionale.

Figura 4: Il processo di Growth Hacking.



Fonte: Ellis, S. e Brown M., (2017), *Hacking Growth, now today's fastest-growing companies drive breakout success*. Penguin Random House UK.

Prima di procedere al ciclo di ideazione del prodotto, vanno presi in considerazione dei dati di base raccolti sull'idea iniziale di mercato potenziale. In questa fase sono molto utili i sistemi ad esempio di *crowdfunding*, dove non c'è bisogno di realizzare nessuna componente dell'idea di lancio ma basta creare una breve descrizione e raccogliere i dati al riguardo che ne derivano. A questo punto il team si riunisce ed il team leader mostrerà e spiegherà i dati raccolti. Segue una fase di decisione collettiva, in cui dovranno essere scelti gli obiettivi e le aree di interesse per il primo lancio di test le metriche con cui analizzare i successivi risultati. Una volta terminata questa fase, che culmina con l'ottenimento del *product-market fit*, la startup affronterà il mercato. Sarà necessario trovare il motore di crescita che le permetterà una crescita esponenziale. Almeno per i

primi esperimenti, leve e metriche dovranno subire significativi scostamenti rispetto all'idea iniziale.

A questo punto definiremo il modello del Growth Hacking, approfondendo le fasi ed i fattori che ne influenzano.

Un piccolo esempio. Yelp's, una piattaforma di *cityserch*, creata nel 2004 ora è valutata oltre 2 bilioni di dollari. Nato come un sito di ricerca, nel 2010 si resero conto che ciò che creava valore per i consumatori era la possibilità di dare delle valutazioni ai locali. Così decisero di testare le reazioni degli utenti qualora le recensioni assumessero una posizione più centrale nell'interfaccia web. I riscontri furono positivi e l'incremento degli utenti fu notevole. Yelp's aveva appena subito un "*aha moment*"²⁶. Un "*aha moment*" secondo Sean Ellis è il momento in cui i consumatori comprendono l'utilità del prodotto, che cosa è il prodotto, perché lo necessitano e quali sono i benefici che possono trarre dal suo utilizzo. Il momento in cui il prodotto diventa il "*must-have*"²⁷. Ed è il momento in cui gli *early adopters* si convertono in consumatori affiliati. Per Yelp's fu la possibilità di scoprire ottimi locali attraverso le opinioni di una comunità associata alla piattaforma; per Facebook fu la possibilità di condividere esperienze ed informazioni con amici e parenti, anche se non presenti nello stesso luogo e nello stesso momento; per Dropbox fu la facilità di condivisione dei file e la illimitata capienza di archiviazione; per Uber fu la possibilità di far arrivare un'auto sotto casa semplicemente spingendo un bottone del telefono.

L' "*aha moment*" è fondamentale per una crescita sicura, è l'ingrediente speciale che legherà il consumatore al prodotto. La chiave per sapere se la strategia di crescita sia adeguata a proseguire in un lungo periodo è appunto una domanda: sai riconoscere un *aha moment* che incanta i tuoi utenti? A volte le previsioni di business si compiono con perfetta esattezza ma improvvisamente si bloccano, a volte la crescita è costante ma non esponenziale, a volte il prodotto non ha un percorso di vita duraturo; il problema risiede nel non essere portatore di un'esperienza che involucri realmente il consumatore al prodotto. L'unico modo per assicurare vita duratura al prodotto è che esso abbia intrinsecamente un "*aha moment*".

Ma come si può raggiungere? Innanzi tutto va ricercato il *product/market fit*.

²⁶ Il termine è quello utilizzato da Sean Ellis per identificare il valore aggiunto di un prodotto in grado di conquistare gli animi dei clienti.

²⁷ Ellis, S. e Brown, M., (2017), *Hacking Growth, how today's fastest-growing companies drive breakout success*. London, Penguin Random House UK.

M. Andreessen definì il *product/market fit* come "essere in un buon mercato con il prodotto che meglio può soddisfare tale mercato"²⁸. Il raggiungimento del *product/market fit* aziendale significa infatti che il prodotto si trova totalmente incastonato nel mercato. Rappresenta il momento in cui l'azienda sta espandendo le sue vendite e sta aumentando il proprio organico. È la dimostrazione che l'impresa sta creando valore con successo. Sicuramente, il prodotto che adempie perfettamente al mercato, è quello che è stato creato legandolo al proprio segmento di riferimento. È il prodotto che ha già intrinsecamente un "aha moment" che non distoglierà facilmente i consumatori dal suo utilizzo. Questa è la motivazione per cui il primo passo fondamentale per la startup è riuscire a raggiungere il *product/market fit*.

Il raggiungimento di tale elemento strategico è basato su di un processo prolungato caratterizzato dalla ripetizione di interazioni tra l'azienda ed i suoi clienti. La startup deve innanzitutto riconoscere i propri utenti, conoscerne le abitudini, le caratteristiche e le preferenze. Deve sapere quale possa essere il proprio mercato di riferimento, capire le modalità di relazione tra il mercato ed i possibili utenti, e, se il bisogno che vorrebbe soddisfare già esiste, i modi con cui viene attualmente soddisfatto. Perciò clienti, mercato e business model fanno parte del ventaglio di ipotesi che la compagnia dovrà testare ed analizzare.

2.1.1 Il team.

Cominciando proprio dagli inizi, un growth hacker ed una startup per cominciare il percorso di crescita hanno bisogno di un team dedicato. Generalmente un team è un piccolo numero di persone con capacità e conoscenze complementari, che insieme cercano il raggiungimento di un obiettivo comune. La parola stessa T.E.A.M. significa *Togheter Everyone Achieve More* cioè il concetto per cui ognuno, nella collaborazione insieme agli altri, può raggiungere obiettivi e risultati maggiori. Attraverso l'eterogeneità delle competenze infatti, si possono colmare le lacune altrui e rispondere alle sfide ed ai limiti in maniera più efficace e più veloce²⁹. Un *growth team* deve essere composto da persone che comprendono pienamente la strategia e gli obiettivi aziendali, con una conoscenza

²⁸ Andreessen, M., (25 Giugno 2007), *Product/Market Fit*.

²⁹ Prandina, D., (2001), *Startup, il manuale di riferimento per iniziare un nuovo business*. Il Sole 24 Ore.

dell'analisi dei dati e con una forte motivazione alla crescita. Devono essere persone tenaci, che sappiano prendere un fallimento come una nuova sfida e che vedano nella creatività una competenza indispensabile. Il numero di componenti e le competenze necessarie di ciascun team dipendono dall'azienda e dal prodotto, per cui ogni gruppo può avere forme differenti.

Si possono, però, individuare alcune linee comuni. Per iniziare ogni team ha bisogno di un leader, conduce il gruppo verso gli obiettivi comuni stimolando la partecipazione attiva e la generazione di idee. È la persona responsabile dei risultati del lavoro della squadra e prende le decisioni finali su in che cosa focalizzarsi, quali obiettivi perseguire ed in quali tempi. Deve prendere decisioni a livello mensile e quadrimestrale come ad esempio quando sia il momento di lanciare la versione avanzata o quale canale di promozione possa essere il migliore per il prodotto. In più, il leader si assicura che le metriche specifiche che il team ha scelto per analizzare la crescita siano appropriate per gli obiettivi stabiliti. Il compito si fa complesso quando il team di marketing ed il team di produzione non sono esattamente allineati ed hanno perciò bisogno di una mediazione.

Le caratteristiche di un growth leader sono: confidenza con l'analisi dei dati, esperienza nel processo di creazione e lancio del prodotto, conoscenza della costruzione e conduzione di esperimenti. Deve avere familiarità con il modello di crescita e dei meccanismi chiave con cui ogni canale produce un livello di espansione, ad esempio come valutare i social network o l'effetto virale del *word of mouth*. Infine deve avere propensione a motivare i componenti del team nel reagire positivamente ai fallimenti.

Una seconda figura molto importante è quella del product manager che supervisiona la realizzazione del prodotto e delle sue componenti. Ben Horowitz definisce tale figura: "*a good product manager is the CEO of the product*"³⁰. È la persona che organizza le fasi di sviluppo del prodotto definendo come realizzare le decisioni prese dal team in conseguenza ai test realizzati.

L'ingegnere informatico è colui chi scrive in codice tutte le componenti digitali del prodotto, come *landing page*, sito web ecc... Dotato di forte creatività, dovrà essere coinvolto nelle decisioni aziendali e non relegato a eseguire i soli ordini. Nessuno conosce meglio di lui il prodotto e le sue potenzialità. Un esempio dell'essenzialità dell'ingegnere informatico nel *growth team* è il caso di BitTorrent, dove fu lo sviluppatore del codice a

³⁰ Jackson, E. M., (2012), *The PayPal Wars: Battles with eBay, the Media, the Mafia and the rest of Planet Earth*. WND Books.

suggerire l'idea vincente dell'*open source*. Gli ingegneri informatici sono spesso dotati di uno spirito creativo nella ricerca di soluzioni alternative ai problemi, spirito che è fondamentale per il modello del Growth Hacking.

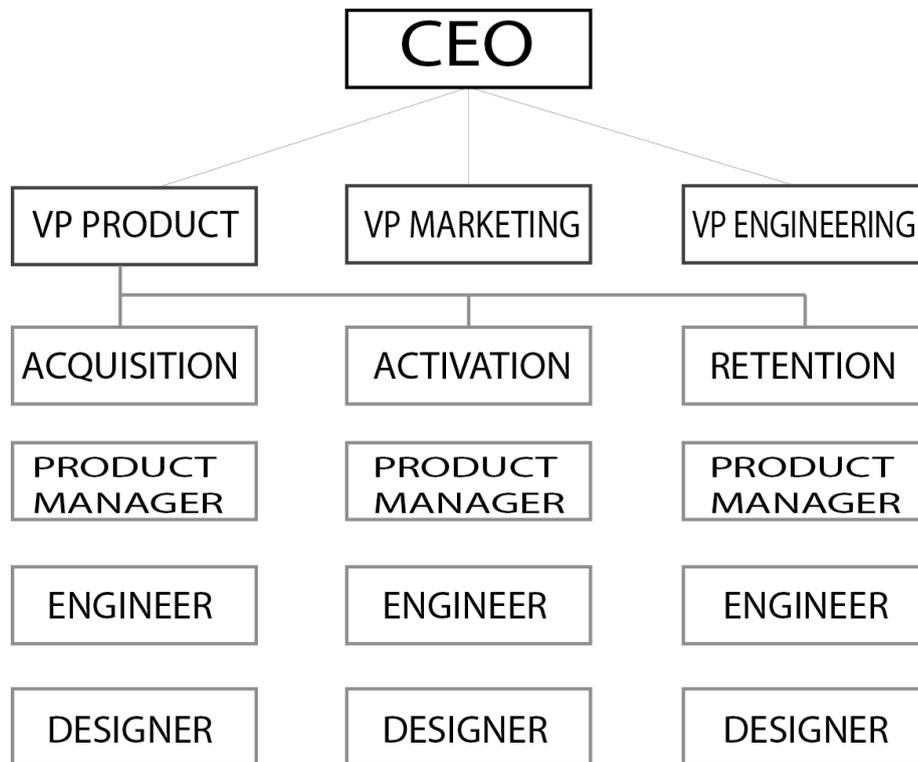
Un specialista del marketing dovrebbe essere presente in un team come questo poiché dotato di esperienza in target, marketing mix, comunicazione e in tutto ciò che fa parte del marketing tradizionale, durante le prime fasi di sperimentazione potrebbe essere davvero utile. Alcuni team potrebbero farne a meno qualora il team leader sia prima di tutto un marketer, mentre altri che puntano ad un prodotto che comprenda caratteristiche di marketing non potrebbero di certo escluderlo. Ad esempio, Inman News, una rivista per addetti al settore immobiliare, inclusero nel growth team il direttore di email marketing, poiché la crescita della compagnia dipendeva fortemente dalle acquisizioni e monetizzazioni ottenute tramite il canale delle email.

Una attività fondamentale per questo tipo di team è la raccolta, l'organizzazione e la accurata analisi dei dati di ogni test ed il saper riconoscere ciò che dovrà determinare gli esperimenti successivi. Sarà necessaria una figura che sappia dunque realizzare i test nella maniera più rigorosa e statistica possibile; che sappia capire come accedere ai consumatori e farli comunicare con l'azienda, nell'ordine di creare una compilazione di statistiche e risultati combinati e quanto più facilmente leggibili possibili. Per questo si dovrà includere un esperto in analisi dei dati che abbia adeguate conoscenze di mezzi come Google Analytics e altri sistemi di raccolta dati. Questa figura è fondamentale anche nella velocità della realizzazione dei test, in quanto la sua presenza renderà sicuramente più facile la leggibilità dei dati e le decisioni sulle metriche da utilizzare in futuro. Ovviamente i componenti del team potrebbero essere molto più numerosi includendo, ad esempio, un Product Designer o uno Development, come ciascuna figura può essere ricoperta da più persone; tutto dipenderà dalla struttura aziendale, dal tipo di prodotto che si vuole realizzare e dalle priorità legate ad esso.

Il growth team si trova comunque inserito all'interno della struttura aziendale, e qualora l'azienda conti diversi dipendenti ci saranno altri team con i quali sia necessario dialogare e stabilire le aree di competenza. McInnes e Miyoshi, riconoscono due tipologie di strutture organizzative per un growth team, fondate sulla loro esperienza nella Silicon

Valley³¹. Il primo è "*the functional (or the product-led) model*" ovvero un team che risponde al product manager in funzione del prodotto che stanno sviluppando. Un *product-led team* dovrebbe dedicarsi interamente ai consumatori base del prodotto, ad esempio ai lettori giornalieri di un servizio news online e chiedere gli esperimenti per indirizzare la crescita in più livelli dell'imbuto di mercato, in modo da poter attrarre più consumatori ed aumentare il ricavo. Nel tipo di organizzazioni che usano questo schema è molto comune che il product manager crei un piccolo team composto da un ingegnere, un designer e un *data analyst* specializzato nella ricerca della crescita partendo dal prodotto che permetta di suddividere facilmente i compiti e rendere più semplice la realizzazione degli esperimenti. Tra i più famosi Pinterest, LinkedIn, Dropbox e Twitter.

Figura 5: *Product-led model* per un growth team.



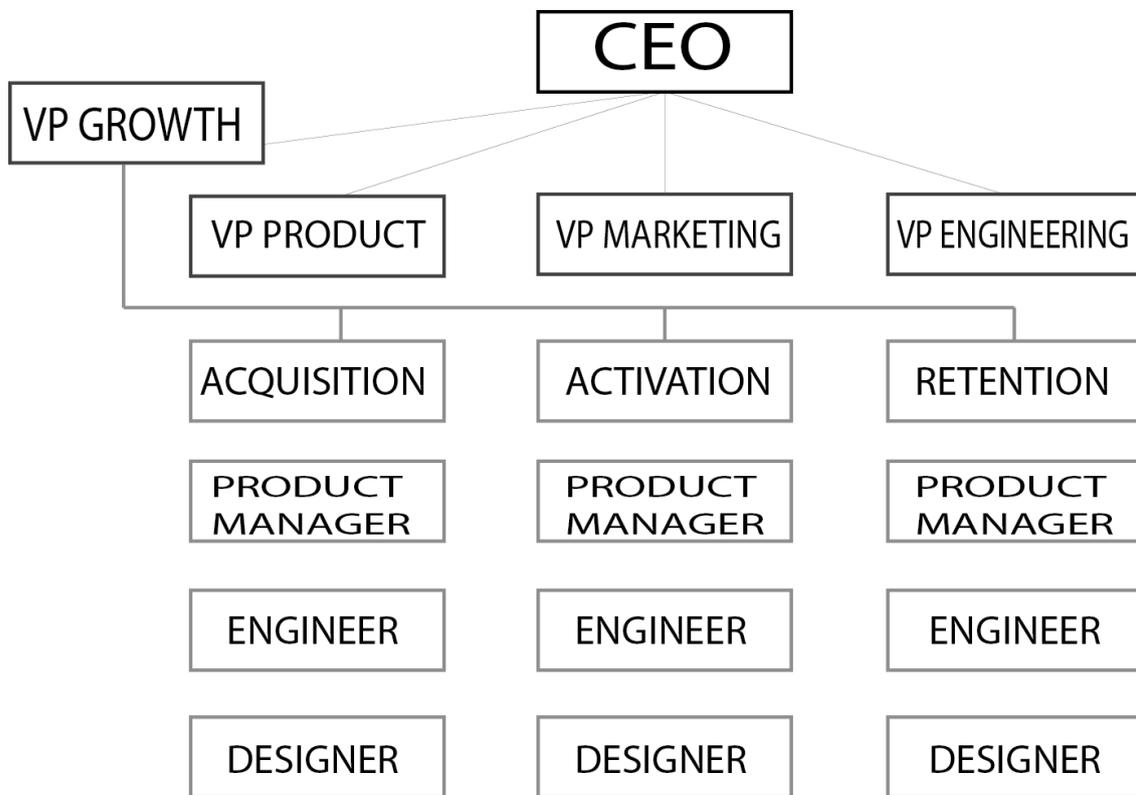
Rielaborazione personale.

Il secondo tipo di struttura di growth team è "*the independent-led model*" ovvero un team che non fa parte di una già esistente squadra di sviluppo e che risponde al VP Growth. A

³¹ MacMillan, D., (25 Luglio 2012) *Chasing Facebook's Next Billion Users*". Consultato il 04/07/2018 alle ore 11:10 da: [Bloomberg.com: Bloomberg.com/news/articles/2012-07-25/chasing-facebook-next-billion-users](http://Bloomberg.com/news/articles/2012-07-25/chasing-facebook-next-billion-users).

differenza del primo modello nel quale il team aveva l'unico scopo di dedicarsi al proprio prodotto, un *independent-lead* team ha l'autorità di condurre test su tutto il portfolio aziendale nella ricerca di un punto di crescita che, al di là del prodotto, possa essere lo slancio di tutta l'azienda. È un po' come dire che il primo modello si focalizza sulla ricerca di una caratteristica del prodotto che faccia aumentare la crescita del prodotto stesso, mentre il secondo di un metodo di realizzazione del prodotto che faccia aumentare la crescita aziendale.

Figura 6: *Independent-lead model* per un growth team.



Rielaborazione personale.

2.1.2 L' idea iniziale.

Ogni startup deve cominciare da un'idea. Tale idea risponde ad uno specifico bisogno umano o ad un nuovo modo per soddisfarlo. Una startup, una volta determinato il contenuto dell'idea iniziale, prima di iniziare la realizzazione fisica del prodotto, deve prevedere un piano futuro sulla gestione delle attività per sviluppare l'idea iniziale ed acquisire fondi. Per ottenere fondi, i nuovi imprenditori dovranno dettagliare un business plan, un programma formale degli obiettivi di business (delle ragioni da cui sono mossi e dei piani per raggiungerli). Un business plan è basato su una serie di assunti che devono necessariamente comprendere la pianificazione di un periodo temporale di alcuni anni. L'innovazione che sta nelle startup e l'incerto effetto delle loro ipotesi di base fanno sì che sia difficile prevedere il futuro. Il successo di un business plan dipenderà dal modo con cui verranno presi i fallimenti o la creazione di un prodotto che nessuno vuole. Che cosa significa? Il Growth Hacking prevede la realizzazione di un prodotto prototipo che contenga le caratteristiche minime che diano la possibilità all'azienda di apprendere continuamente e di testare il proprio business plan. Più l'azienda testa un prototipo con caratteristiche base, più ha possibilità di sbagliare e più ha la certezza di apprendere. Ogni volta che una previsione si rivela sbagliata il cambiamento risulta indispensabile. Piuttosto che fare ricerche di mercato e di target approfondite, una startup ha bisogno da principio di sperimentare con clienti reali, con utenti interessati ed onesti. Un'azienda istituita e già definita può, per il lancio di un nuovo prodotto, fare affidamento su studi di mercato, statistiche e sondaggi poiché opera in un mercato già formato, già analizzato con decenni di dati sulle preferenze dei clienti, sulla elasticità del prezzo e così via. Invece l'innovazione apportata dalle startup solitamente implica un nuovo mercato o comunque un nuovo modo per servire un mercato preesistente. Le startup non possono fare completamente affidamento sulle ricerche di mercato tradizionali poiché potrebbero non avere ancora un mercato o i consumatori potrebbero non sapere ancora di voler quel prodotto e di essere disposti a pagare per ottenerlo. Tutto questo segna il fallimento o il successo dell'utilizzo dei principi del management tradizionale. Ciò nonostante, il successo di una startup non è solo la conseguenza di buoni geni, o dell'essere nel posto giusto al momento giusto. Il successo di una startup si può pianificare seguendo i giusti processi. Questo implica che processi vincenti si possano apprendere, e possano essere insegnati. *"L'imprenditorialità è*

come il management"³², è il primo assunto del Lean Startup, un processo di sviluppo manageriale, sviluppato da Eric Ries, che affronta il bisogno di un nuovo tipo di approccio manageriale per startup e industrie innovative, cioè per casi con alto grado di incertezza. Il dizionario economico definisce l'imprenditorialità come la capacità e la disponibilità di crescere, organizzare e gestire un'impresa d'affari con tutti i rischi derivati dal generare profitto. Il management tradizionale non è adeguato ai rischi delle startup. La pianificazione a lungo termine non è appropriata ai rapidi cambiamenti di un settore economico dove il progresso è determinato e plasmato dall'innovazione. Il mercato e l'approccio ad esso sono costantemente in cambiamento. Inoltre, la stesura di un piano di business richiede la conoscenza del mercato e di altri fattori che, proprio per la natura incerta delle startup, possono essere disegnate dalle analisi teoriche solo parzialmente. Il Lean Startup è un contesto di apprendimento empirico e adattamento della strategia alle informazioni emergenti. È un imparare sperimentando ed analizzando. Questo è esattamente il nuovo approccio introdotto dal Growth Hacking. Una startup comincia con un insieme di idee ed ipotesi. Di che cosa questa idea abbia bisogno per crescere è un assunto che si va continuamente validando fino a trovare il suo "*aha moment*" e migliorando costantemente.

2.2 Il Business Plan per startup culturali.

Una volta analizzata e validata la business idea, occorre dunque trasformare le conoscenze acquisite in un documento di sintesi che sia in grado di comunicare all'esterno la natura dell'azienda, per entrare in contatto con altri stakeholders, cercando di convertire il piano iniziale in uno studio di fattibilità e di valore raggiungibile. Questo documento è il *Business Plan*, ossia un piano di fattibilità ben articolato, che contenga gli obiettivi potenziali dell'azienda e le modalità di raggiungimento attraverso la descrizione dettagliata degli elementi che compongono la startup: il team, il mercato di riferimento, il prodotto o servizio che si punta a distribuire, il business model e tutti gli aspetti finanziari. Tale documento deve essere redatto sotto i principi di chiarezza, completezza, affidabilità, neutralità, trasparenza e prudenza.

³² Ries E., (2011), *The Lean Startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*, New York, Crown Business.

Il Growth Hacking influenza la redazione del Business Plan di una startup attraverso le sue due linee guida:

- la *sfiducia* generale che lo caratterizza nei rapporti con i sistemi aziendali più classici. Da cui deriva la continua necessità di testare ogni elemento del prodotto e intrinseca volontà di creare aziende uniche anche nella loro conformazione;
- la *velocità* che deve sempre essere al centro dell'attenzione, valutata come la più ovvia e facile fonte di vantaggio.

Il Business Plan integra con dettagli precisi la definizione del percorso strategico, in modo da consentire la valutazione dei punti di forza e di debolezza dello stesso e valutarne le alternative possibili. Non di meno, questo documento stabilisce dei *benchmark* che adempiono alla funzione di strumenti di controllo, sulla base dei quali misurare decisioni e risultati futuri. Non esiste un modello predefinito per scrivere il business plan, poiché molti sono i fattori che ne influenzano la stesura, tra i quali la fase in cui si trova la startup (idea iniziale, o un momento di crisi ecc), gli obiettivi con cui si redige tale documento (ottenere un finanziamento o un contratto), e le persone a cui sia destinato (ad esempio un partner o un importante cliente). Risulta chiara la centralità di un simile strumento nell'orientare l'azienda durante le sue attività, fornendo strumenti utili all'imprenditore, al team e ai suoi collaboratori nella realizzazione degli obiettivi.

Analiticamente, oltre al relativo indice, sommario, conclusioni e allegati, un business plan dovrebbe essere strutturato nelle seguenti sezioni (o dovrebbe riportarne il contenuto):

- il *profilo organizzativo aziendale*, in cui viene descritta l'azienda in termini di denominazione, settore di attività, forma giuridica, sedi legali e sedi produttive, o sedi secondarie;
- *mercato e competitors*, dove si definiscono le caratteristiche della domanda di prodotto e servizio e le relative opportunità dell'imprenditore di posizionarsi nel mercato. Si tratta cioè di inserire un'analisi di mercato, un'analisi dei segmenti individuati e del target definito, e un'analisi della concorrenza;
- *prodotto e servizi*, in cui si riporta l'analisi del quadro dell'offerta aziendale completa delle caratteristiche fisiche del prodotto e delle differenze che riporta rispetto alla concorrenza, specificando i bisogni della domanda che si punta a soddisfare;

-piano operativo, dove si descrive il piano di lavoro per realizzare tali prodotti e servizi. Si inseriscono i problemi che potrebbero insorgere, legati all'organizzazione della produzione, del capitale o dell'approvvigionamento, compresi i servizi post vendita e i fattori di influenza esterni che possono apportare rischi o opportunità:

-piano di marketing, in cui si definiscono le scelte strategiche e le azioni previste per raggiungere determinati obiettivi e tutte le decisioni che riguardano il marketing mix;

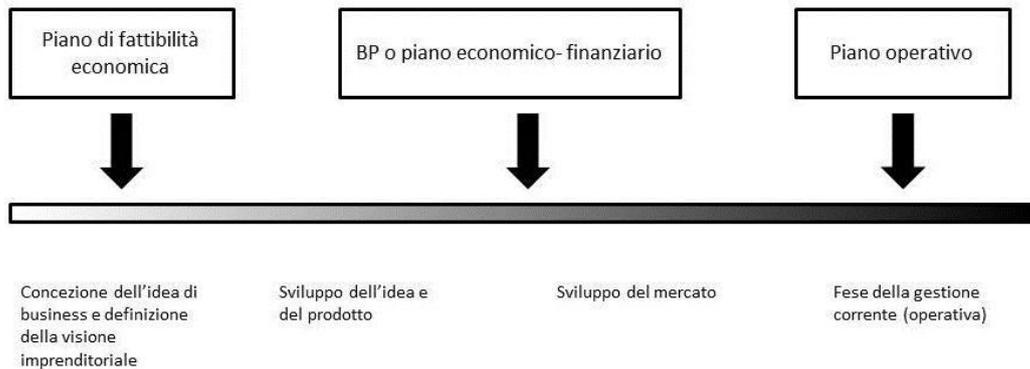
-prospetti economico-finanziari, dove si redigono i bilanci previsionali di durata variabile completi di conto economico, rendiconto finanziario, e stato patrimoniale. Si tratta cioè di quantificare i costi per la riuscita delle attività aziendali, e prevedere i ricavi per riuscire a definire se e quando l'azienda sarà in grado di produrre un utile e di quale importo.

In altri termini, si può considerare un business plan come costituito da tre parti. La prima è volta a descrivere l'idea imprenditoriale iniziale e comprende i suoi vantaggi, quindi le caratteristiche del prodotto o del servizio, considerando i bisogni del consumatore che verrebbero soddisfatti, definendo in quali modalità e con l'apporto di quale vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza, sotto il sistema di punti di forza e debolezze (piano di fattibilità di marketing). Nella seconda parte si effettua uno studio sulla fattibilità dell'idea dal punto di vista delle sue relazioni con l'esterno, rispetto all'ambiente, al mercato ed in riferimento alle risorse dell'azienda (piano di fattibilità tecnologica e organizzativa). La terza parte riguarda infine la valutazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'iniziativa, ossia esporre l'idea precedentemente descritta però in termini numerici (piano di fattibilità economico-finanziaria)³³.

Sebbene spesso si identifichino gli obiettivi di un business plan solo con il modello o strumento su cui fondare le decisioni necessarie per avviare un'azienda alle attività imprenditoriali, questi in realtà rappresentano anche il cardine del management accounting. Quest'ultimo comprende l'insieme dei principi, delle tecniche e degli strumenti che un'azienda impiega per analizzare l'ambiente in cui si trova inserita, definire vision e mission, pianificare le strategie del piano operativo, definire un'assetto organizzativo aziendale che sia coerente e chiaro, valutare la fattibilità economica e finanziaria nonché quantificare gli obiettivi e analizzare gli scostamenti, cioè incarnare una procedura di controllo.

³³ Porro, E., *Il Business plan*. Tesi di dottorato di ricerca in Economia aziendale, Management ed Economia del territorio. Università degli studi di Milano Bicocca. (2011-2012).

Figura 7: Il Business Plan di una startup.



Fonte: Porro, E., *Il Business plan*. Tesi di dottorato di ricerca in Economia aziendale, Management ed Economia del territorio. Università degli studi di Milano Bicocca. (2011-2012) pag 7.

Definire un business plan così strutturato per una startup risulterà difficile se non impossibile, si dovrà tener infatti conto di alcuni fattori fondamentali per aziende di questo genere. In primis il fattore temporale, una startup ha bisogno di cresce in fretta ed esponenzialmente perciò non potranno essere messe a punto previsioni temporali oltre i 10 anni, e dovranno redigersi dei business plan periodici, orientati alla crescita. In secondo luogo, le caratteristiche della domanda e delle modalità di soddisfazione attraverso la realizzazione del prodotto potrebbero non essere definite in modo totalmente chiaro a causa dell'alto contenuto di creatività ed innovazione per prodotto stesso, che potrebbe fare leva sui clienti in modalità non misurabili all'inizio delle attività. La mancanza di analisi di dati storici, che solitamente permettono di avere una visione consultiva, diviene dunque il punto debole di tale documento. In una startup, generalmente, durante la redazione del business plan, l'obiettivo non è di ottenere valori determinati con estrema esattezza ma di analizzare l'andamento di tali elementi in cerca di minacce e opportunità, considerando tale documento come modello per garantire un più agevole controllo e monitoraggio delle attività.

2.3 Il piano di marketing all'interno di un Business Plan per startup culturali.

Assumendo come punto cardine l'impossibilità di prescindere, in qualsiasi caso, dalla pianificazione degli elementi del marketing aziendale, data la loro intrinseca importanza strutturale, è di centrale valore analizzare in modo più approfondito il piano aziendale sotto l'aspetto del marketing, soprattutto se sottoposto al caso di un'azienda di natura innovativa come una startup.

Il modello di marketing viene descritto dai teorici come il modo in cui un'azienda immette il proprio prodotto nel mercato. Nel caso di un'industria culturale si dovrà tener conto delle peculiarità del settore artistico. In modello di marketing tradizionale può essere rappresentato come una sequenza di azioni e scelte che hanno inizio e fine nel mercato, passando per il sistema informativo, l'azienda ed il marketing mix. In una impresa culturale, invece, il punto di partenza è il prodotto o il suo significato, mentre il punto di arrivo sarà ugualmente il mercato. Le aziende operanti in questo settore, generalmente, sono più orientate alla ricerca del giusto mercato per il proprio prodotto, ma è altresì vero che possono decidere se orientare il proprio sistema più verso il mercato o verso il prodotto. Sarà la natura dell'offerta aziendale a fare la differenza. Le startup culturali dovranno modulare la propria ricerca di affermazione tra il valore sociale apportato dal prodotto ed il valore commerciale che riescono a raggiungere.

Il piano di marketing nel caso di una startup culturale dovrà dividersi tra strategico ed operativo. Il modello del Growth Hacking prevede una lunga fase di test in cui il marketing strategico formula la propria ipotesi di business finale fondata sulle analisi itineranti di settore, domanda, e segmentazione. Nel marketing operativo prevede invece, le decisioni finali riguardo agli elementi del marketing mix fondate sulle rielaborazione delle analisi dei dati ottenuti dai test precedenti.

Figura 8: Il piano di Marketing di una startup.

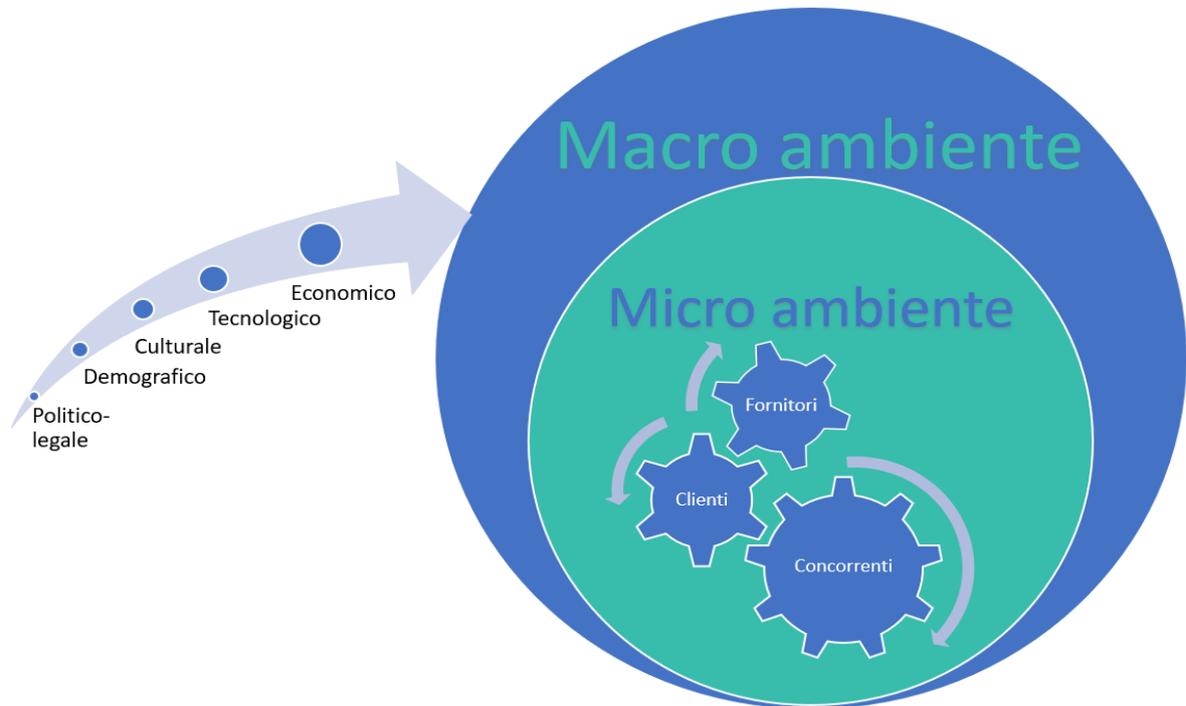


Rielaborazione personale.

Nella stesura di un Business Plan da parte di un'azienda ad alta percentuale di creatività, e quindi di rischio, l'analisi dell'idea imprenditoriale è di cruciale importanza. Sarà necessario partire dal mercato e dalle sue potenzialità, ponendosi come obiettivo la delimitazione di un'area strategica, stimando il potenziale della domanda rispetto ad un inquadramento triennale o quadriennale. Questo aspetto presenta alcune difficoltà relative alla complicità nella definizione dei potenziali clienti e concorrenti in ambienti caratterizzati da fortissima sostituibilità o che seguono regole non affini a quelle del settore commerciale, come nel caso startup culturali. Partendo da questa premessa si dovrà cercare di redigere un piano di marketing che, non esistendo una metodologia universalmente valida, si fondi su alcuni principi economico aziendali e linee guida che dovranno, per ovvie ragioni, ed ancor più quando parliamo di prodotti totalmente nuovi, essere adattati di volta in volta al business di riferimento, sotto gli obiettivi prefissati. Come un qualsiasi piano di marketing strategico il primo passo sarà composto dall'individuazione del settore di riferimento e la sua analisi, nell'ottica della formulazione della strategia per poter competere all'interno dell'area di business prescelta. Si tratta di analizzare l'ambiente in cui l'azienda opera, il quale si compone di tutte le variabili che influenzano le sue decisioni ed i suoi risultati. Seguendo il criterio della distinzione tra ciò che è importante e ciò che invece assume una importanza vitale, l'ambiente esterno verrà segmentato in microambiente o macroambiente: il primo rappresenta il nucleo centrale dell'ambiente di riferimento ed è costituito dalle relazioni dell'impresa con i tre attori principali con cui dovrà interagire, ovvero clienti, fornitori e concorrenti; il secondo, invece, rappresenta

l'ambiente in cui si annoverano le influenze più ampie come ordinamenti politici e sociali, oppure tendenze economiche generali. Con tale metodo va a delinearsi l'ambiente settoriale dell'impresa.

Figura 9: Microambiente e Macroambiente.



Rielaborazione personale.

Come per molte delle definizioni utilizzate nel lessico del management, il termine "*settore*" è considerato un concetto polisèmico. Nell'ambito dell'economia aziendale esso definisce un insieme di imprese similmente strutturate ed operanti nello stesso mercato o in altri strettamente connessi. In microeconomia prende il significato di insieme delle imprese che offrono servizi o prodotti che abbiano un'elasticità incrociata (la variazione percentuale della quantità di domanda del primo bene rispetto alla variazione del prezzo del secondo bene) o negativa. In ambito specificamente economico invece "*settore*" ha un significato meno ristretto e viene fatto riferire alla definizione dei suoi confini. Non si può riconoscere una metodologia univoca per delineare i confini attorno ai settori e ai mercati, ma essa dipende dagli obiettivi di analisi. In forma generale si può ritenere che i confini di un mercato siano delineati dalla sostituibilità nel suo duplice aspetto di domanda ed offerta. Significa voler dire che ciò che delinea il mercato di riferimento è da un lato il grado di fungibilità di un prodotto in relazione ad altri che la domanda considera come sostitutivi in

base a parametri essenziali (condizioni d'uso, caratteristiche fisiche e prezzo); dall'altro, la situazione in cui un aumento di prezzo del prodotto considerato renda possibile la produzione ad aziende che, non trovandosi attive nella fornitura di beni fungibili, ricominciano l'attività aziendale grazie alla capacità di convertire la propria produzione in un periodo di tempo breve e senza affrontare investimenti consistenti.

Prese queste misure, è fondamentale considerare gli elementi di redditività del settore ossia il valore del prodotto, la profondità della concorrenza e il potere contrattuale nei diversi livelli della catena produttiva. La condizione fondamentale e necessaria per la creazione di profitto è assicurare al prodotto un valore tale per cui i clienti siano disposti a comprarlo sebbene ecceda in costi di produzione. Tale eccedenza sul costo viene definito appunto reddito del produttore. Qualora il prezzo sia anche minore rispetto a quello che il consumatore sarebbe disposto a pagare, si parlerebbe di reddito del consumatore. Successivamente vengono individuati gli altri attori del settore in termini di produttori, clienti e fornitori ed analizzare le caratteristiche principali di ognuno di questi cercando di analizzare i fattori critici del successo, cioè quegli elementi che determinano la sopravvivenza dell'impresa. Due saranno gli obiettivi principali di questa analisi: capire quale esigenza del cliente soddisfare, ed in quale modo, e capire come sopravvivere rispetto alla concorrenza. La competizione si struttura diversamente a seconda del tipo di settore in cui l'industria opera, spaziando da settori in cui la concorrenza è aggressiva e fondata sul prezzo ad altri in cui invece è la tecnologia a determinare il grado di competitività. Contemporaneamente l'analisi dovrebbe rivolgersi anche al potere contrattuale di acquirenti e fornitori, la loro rispettiva sensibilità rispetto al prezzo e alle loro dimensioni rispetto all'impresa.

Questo modello, assimilabile a quello delle Cinque Forze di Porter, va modulato ad una impresa ad alto contenuto innovativo e culturale. In primis, è opinione comune che insieme ai prodotti sostitutivi debbano essere considerati anche i prodotti complementari, ovvero quei prodotti che aumentano il valore se congiunti. Tale modello, inoltre, presuppone una eccessiva stabilità del mercato, nonché una visione della concorrenza troppo univoca. Occorre invece considerare che molto spesso piccole aziende non si trovano in situazione di concorrenza ma di cooperazione, e che la struttura della competizione potrebbe essere molto più dinamica. La scuola austriaca, in particolare Joseph A. Schumpeter, ritiene che la competizione si basi invece su un processo dinamico che sarebbe il diretto responsabile della struttura del settore. La sua teoria si fonda sulle fasi di grande trasformazione

dell'ultimo secolo, che porta all'introduzione di innovazioni radicali per le quali alcune aziende cessano le proprie attività, altre si rafforzano³⁴.

Nel caso delle startup questo fenomeno è accentuato dal fatto che spesso tali aziende nascenti operano appunto in micro settori nuovi o con tecnologie in continua evoluzione, che rende il loro settore molto più dinamico rispetto ad aziende più consolidate. Considerando che talvolta le startup di maggior successo si trovano ad operare in un settore nuovo o addirittura ad auto-crearsi un settore è fondamentale tenere conto di questa dinamicità nell'analisi del ciclo di vita settore.

Convenzionalmente tale ciclo di vita del settore, che viene rappresentato con una curva ad S, si compone di introduzione, sviluppo, maturità e declino. Nella fase introduttiva la competizione è dominata dall'inseguimento di una leadership di tipo tecnologico, i margini lordi sono piuttosto alti, ma in cui sviluppo e ricerca necessitano di forti investimenti, erodendo fortemente il capitale. La fase seguente, ossia di sviluppo, permette di aumentare i profitti grazie alla domanda la quale si trova in quantità nettamente superiore rispetto alla capacità di soddisfazione del settore. In questo momento il numero di imprese aumenta rapidamente grazie alla diminuzione del tasso di fallimento delle aziende già presenti e cresce la standardizzazione del prodotto, che porterà poi alla fase della maturità. In questa fase i profitti cominciano a scendere a causa della concorrenza intensificata, ed il prodotto trova la conformazione più adeguata a rispondere alla domanda. Infine, data la continua diminuzione dei profitti cominciano a ridursi anche i *competitors*. Si creano imprese leader che si focalizzano sul mercato di massa, con il risultato di impedire una possibile entrata nel settore da parte di nuove imprese. Dunque ciò che contraddistingue il settore in fase di maturità è un basso tasso di crescita della domanda, accompagnato da scarso spazio di differenziazione e concorrenza intensa. Generalmente in un settore di questo tipo, nella fase di maturità, il vantaggio competitivo si raggiunge con la ricerca di costi sempre più ribassati, attraverso economie di scala e standardizzando il prodotto in modo da mantenere bassi costi e ricercando input vantaggiosi. Quando le inefficienze di costo risultano strutturali le imprese si avviano verso cambiamenti profondi nella struttura aziendale. Le scelte che storicamente hanno avuto i risultati migliori si riconoscono nella riduzione della capacità produttiva, nella riduzione dei costi, oppure nella concentrazione su di un unico segmento con maggiore capacità redditizia, eliminando altri prodotti e mercati. Ne deriva

³⁴ Schumpeter, J.A., (1934), *The Theory of economic Development*, Harvard University Press, Cambridge; trad. it. *Teoria dello sviluppo economico*, Nuova Biblioteca, 1977.

un progressivo assestamento della posizione di mercato, fondata sull'ottimizzazione della capacità produttiva e delle spese di marketing. Una startup che vuole inserirsi in un settore già maturo, trova spazio nelle nicchie di mercato sfruttando i bisogni non soddisfatti completamente della domanda, in modo da garantirsi una protezione rispetto alla guerra dei prezzi in cui si trova la concorrenza.

2.3.1 L'analisi del mercato.

Un progetto per essere validato e comprenderne le potenzialità, secondo il Growth Hacking, deve contenere un'attenta analisi del proprio mercato di riferimento focalizzandosi sull'attività dell'impresa rispetto al consumatore e quindi a come rispondere a determinati bisogni.

Per un'azienda che opera nel settore culturale, i mercati potenziali sono generalmente quattro: i consumatori finali, i partner, lo Stato ed il settore privato. Il mercato dei consumatori finali definisce la popolazione che fruisce di arte e cultura. Se si considera il bene culturale in senso lato, il 100% della popolazione ne consuma una quantità variabile, che può essere in musica, in editoria ecc. Questo mercato è fortemente influenzato dalle variabili socio-demografiche come luogo di domicilio, o tipo di lavoro. Il mercato dei partner, cioè della distribuzione, si riferisce a tutte le aziende o i rivenditori che si occupano di far arrivare ai consumatori i beni in riferimento. Lo Stato rappresenta il mercato composto dai diversi livelli d'intervento pubblico nella cultura. L'intervento pubblico si suddivide in base alle modalità di intervento (sovvenzioni, acquisti, aiuti legali ecc...) ed all'ente elargente (comune, sovrintendenza ecc...). Il mercato privato si compone di imprese che intervengono nel settore artistico quindi di sponsor aziendali, fondazioni, finanziatori e sostenitori aziendali.

Il mercato può essere segmentato o meno, a causa della eterogeneità con cui i consumatori rispondono ai diversi stimoli. L'impresa a questo punto fa fronte alla domanda con tre soluzioni che sono: la risposta specifica a un sotto gruppo di clienti e quindi il marketing mix, la risposta indifferenziata, oppure l'intermedia che prevede la scomposizione del mercato in diverse parti, i segmenti, che presentano caratteristiche comuni rispetto alle aspettative verso il prodotto e verso l'azienda, tanto da rendere tali parti omogenee al loro

interno. Le quattro strategie di azione rispetto ai segmenti del mercato, valide anche per il settore delle startup culturali e creative sono: differenziazione (politiche messe a punto per ogni specifico segmento), concentrazione (si individua un gruppo di segmenti verso cui dirigere le politiche di mercato), focalizzazione (si impronta la completa strategia di marketing su di un segmento individuato come il più profittevole) e indifferenziazione (in questo caso l'offerta sarà volta a fornire prodotti standardizzati destinati a tutto il mercato).

I segmenti che verranno individuati dovranno possedere gli attributi di:

-misurabilità: significa che il segmento deve essere quantificabile, in termini di numero di individui che ne rientrano, ma anche di mercato potenziale;

-omogeneità: ossia che gli individui che compongono il segmento possano essere accomunati per ciò che riguarda aspettative e comportamenti, particolarmente nella reazione agli stimoli di marketing;

-eterogeneità: è dire che i segmenti individuati presentino elementi di differenziazione tra di loro;

-sostanzialità: definisce la propensione del segmento a generare reddito in modo da poter essere sfruttabile dal punto di vista commerciale;

-accessibilità: intende misurare quanto possa essere difficile o meno raggiungere quel determinato segmento.

Nel settore dei prodotti culturali sono molteplici gli studi condotti alla ricerca della giusta segmentazione dei consumatori di arte. La risposta di Steinberg, Miaoulis e Lloyd³⁵ è ritenuta la più esaustiva e prevede sette segmenti di consumatori. I primi quattro identificano i segmenti delle persone che non fruiscono di cultura: quelli che si preoccupano solo della sicurezza, quelli coinvolti, gli edonisti ed i pragmatici. I successivi tre descrivono fruitori di cultura: gli avvoltoi, quelli che sono in cerca di divertimento e quelli invece in cerca di un'esperienza estetica.

³⁵ Steinberg, M., Miaoulis, G., e Lloyd, D., (1982), *Benefit Segmentation Strategies for the Performing Art*, in B. J. Walker, *An Assessment of Marketing Thought and Practices*, American Marketing Association, Chicago, pp.189-293.

2.3.2 L'analisi della domanda.

A questo punto la distinzione va fatta analizzando la domanda globale, attuale e potenziale.

La domanda globale è l'insieme dei consumatori potenziali, che siano cioè interessati a soddisfare i propri bisogni tramite l'impegno in uno scambio sul mercato e si misura in volume. La previsione della domanda globale è la base necessaria su cui si procede alla formulazione di qualsiasi business plan e della previsione delle attività aziendali. Nel caso di una startup, se essa ricerca l'entrata in un mercato nuovo e quindi il lancio di un prodotto a forte carattere innovativo dovrà preoccuparsi della stima della domanda complessiva che il mercato potrebbe raggiungere (domanda primaria). Se invece, la volontà è quella di entrare in un mercato già esistente l'obiettivo dell'analisi sarà quello di identificare la quota di mercato a cui ambire. Quest'ultima considera il valore, espresso in fatturato, che possiede il target prescelto, annoverando il tasso di crescita atteso del mercato stesso e le proiezioni future. Per fare ciò l'imprenditore deve capire principalmente le caratteristiche qualitative e quantitative dei consumatori che rientrano in tale target. Vanno dunque individuati i fattori che determinano la domanda che incidono sulle scelte dei consumatori. I principali sono la geografia del mercato, la sua demografia e la sua psicologia, oltre che il comportamento dei consumatori rispetto all'acquisto (che cosa acquistano, come e quando avviene l'acquisto ecc). Fondamentale per una startup è analizzare la propensione all'innovazione ed al rischio dei clienti, e classificarli rispetto alle loro caratteristiche psicologiche.

Figura 10: Curva di diffusione delle innovazioni³⁶.



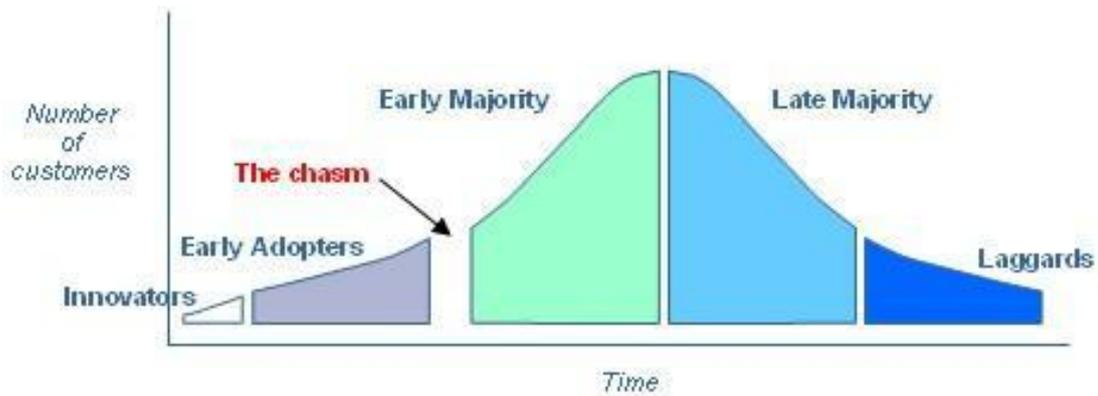
Fonte: <https://departurelounge.wordpress.com/2006/07/28/la-curva-di-moore-appunti/>.

Ogni categoria di consumatori presenta differenti comportamenti di acquisto e reagisce sensibilmente a diverse leve di marketing. Nel caso di startup i consumatori che sono più propensi all'innovazione, presentano anche un grande atteggiamento di apertura mentale, un'alta propensione al rischio e non sono quasi mai fidelizzati ad una marca. Questo profilo socio psicologico della categoria degli innovatori, è ovviamente diverso da quello dei conservatori per i quali le strategie di marketing e comunicazione utilizzate per i primi non avrebbero senso. Nel campo delle startup Geoffrey Moore³⁷, afferma come nell'ambito dell'adozione tecnologica, esistano delle "spaccature" tra le diverse tipologie di clienti e come nel grafico della curva a campana esse siano relativamente limitate tra i vari gruppi (tranne per quella che separa gli *early adopters* dagli *early majority*, il quale potrebbe essere rappresentato con la metafora del crepaccio in grado di poter far cadere l'azienda nascente in un buco che metterebbe a rischio la sua sopravvivenza). Infatti, la maggior difficoltà del vendere un prodotto innovativo, è quella di riuscire a passare tra un gruppo di clienti all'altro trovando il giusto modo di proporre il prodotto.

³⁶ Categorie clienti elaborata sulla base della propensione al rischio.

³⁷ Geoffrey, A., Moore,(2014), *Crossing the Chasm*, COLLINS BUSINESS.

Figura 11: La curva di Moore.



Fonte: <https://departurelounge.wordpress.com/2006/07/28/la-curva-di-moore-appunti/>.

Nello specifico, nella spazio tra innovatori, che amano il prodotto solo ed esclusivamente per la tecnologia che contiene, e visionari, che invece richiedono al prodotto un effettivo passo in avanti in termini di competitività, sono solite cadere aziende che, nonostante l'alto grado di innovazione non sono riuscite a far percepire il loro ruolo strategico per guadagnare terreno rispetto ai concorrenti e di conseguenza non sono riuscite ad avanzare al mercato dei visionari. Esempi possono essere apparecchiature video molto sofisticate o le reti neurali. Superata la prima difficoltà secondo Moore si presenta l'ostacolo più grande: la spaccatura tra visionari e pragmatici, dove cadono solitamente aziende che peccano del non ascoltare realmente il mercato. Infatti, solitamente esse confondono un incremento delle vendite con l'entrata nel mercato *early adopters*, quando in realtà è solo un segnale di precipizio dovuto alla saturazione del mercato in cui si trovano staticamente. Questo è il momento delicato in cui la startup deve saper leggere gli errori, apprendere e modificare il prodotto per raggiungere il consenso di un mercato più ampio. La problematicità sta nelle caratteristiche dei consumatori dei primi due segmenti rispetto ai segmenti successivi. Innovatori e visionari infatti, sebbene per due motivazioni differenti, i primi per passione nella tecnologia mentre i secondi per ricerca di un vantaggio competitivo, sono accomunati dalla propensione al rischio e dalla volontà di essere i primi. I segmenti successivi invece non vogliono un prodotto con le stesse qualità tecniche che desideravano innovatori e visionari, ma preferiscono un più alto grado di sicurezza, di funzionalità, nonché quel fattore che influenza i consumatori di massa, cioè la moda.

La dimensione del mercato potenziale a cui puntare (il volume massimo di vendite espresse in valore o quantità, disponibile per tutte le imprese che operano in quell'area di business in un determinato arco di tempo) viene però realizzata attraverso la stima della domanda corrente e la previsione della domanda futura. Per stimare la domanda corrente esistono differenti metodologie che sono però caratterizzate da un differente grado di attendibilità dovuti a caratteri intrinseci delle metodologie stesse e al tipo di prodotto in oggetto di analisi. Un metodo comune è quello della stima a catena, o dei rapporti concatenati, basata su una successione di stime intervallate. Il punto di inizio è quello di considerare fenomeni più ampi rispetto a quello da esaminare e poi, tramite successive suddivisioni, giungere alla stima del mercato da considerare. Ad esempio se dovessimo considerare il potenziale mercato di the freddo in Italia, dovremmo stimare in primis il mercato delle bibite, considerando la spesa totale annuale e pro capite, successivamente divideremo la quota totale in spesa per la tipologia the freddo, per poi stimare la quota della marca prescelta.

Questa metodologia comporta delle criticità per una startup: la difficoltà di reperire le statistiche richieste soprattutto per mercati che potrebbero essere innovativi, e l'alto margine di errore che si può riscontrare nella valutazione del livello con conseguenza che tanto più questo si manifesta nei primi livelli tanto più pregiudicherà il risultato finale. Un secondo metodo comune è quello dell'indice del potere d'acquisto, che si basa sull'individuazione del mercato potenziale tramite una formula matematica fondata su tre variabili: numero di residenti in un'area di interesse in percentuale sul totale nazionale (P_i), potere d'acquisto di ogni persona in percentuale sul totale nazionale (R_i) e l'indice di consumo della stessa (I_{ci}). Risulterà la seguente formula:

$$I_{ci} = \alpha R_i + \beta V_i + \gamma P_i$$

Dove "i" simboleggia l'area d'interesse prescelta, mentre α , β , e γ sono coefficienti ricavati da studi empirici.

Definita la stima della domanda corrente è necessario poter quantificare anche la previsione della domanda futura, in modo da poter redigere un business plan che preveda un arco temporale più ampio e dare delle indicazioni per lo meno pluriennali ai potenziali investitori. Per ovvie ragioni l'orizzonte temporale più lungo aumenterà la difficoltà nel realizzare una stima corretta a causa della maggior possibilità di commettere errori e alla impossibilità di disporre informazioni storiche coerenti. Si possono comunque individuare

due tipologie di analisi per l'individuazione della domanda futura che corrispondono in oggettivo informale oppure soggettivo informale.

Per processo oggettivo informale, si tratta di un metodo che fa riferimento a modelli strutturati (per lo più matematici e statistici) basati sulla domanda e sul mercato stesso, partendo dal presupposto che il futuro sia fondamentalmente uguale al passato. Questi modelli sono difficili da applicare durante la stesura del business plan di una startup a causa della difficoltà della scelta delle variabili che, se sbagliata, potrebbe invalidare l'intero modello e renderlo non più attendibile. Le due metodologie più utilizzate risultano essere le seguenti:

- L'analisi storica delle aziende che producono prodotti simili o sostitutivi: attraverso una funzione che è la rappresentazione della legge di sviluppo del fatturato, si cerca di stimare l'andamento della domanda di mercato e delle vendite. Quanto più la curva tocca i reali punti del fatturato aziendale nel corso del tempo, tanto più sarà probabile che il suo andamento permetta di realizzare una stima corretta. La problematicità del sistema è quella di essere applicabile solo in casi in cui le serie storiche siano disponibili e regolari (business stagionali ad esempio non possono rientrare nell'utilizzo del modello).
- La regressione e correlazione. Si tratta di cercare di descrivere la relazione che si instaura all'interno del mercato tra domanda, vendite ed altri fattori. Il processo consiste nel mettere in relazione due o più variabili, stimandone la relazione di una, che prende la denominazione di variabile dipendente, sulla base degli sviluppi e scostamenti delle altre, ovvero le variabili indipendenti. Il difetto del sistema è il non considerare sufficientemente la storicità del caso d'esame.

Nel processo di redazione di un business plan queste due metodologie vengono spesso utilizzate congiuntamente in modo da colmare l'una le lacune dell'altra.

Parlando invece di processo soggettivo informale si tratta di modelli semplici, adottabili da ogni tipo di startup con la stessa garanzia di risultati, poiché fondati su poche informazioni che però sono fondamentali per elaborare le ipotesi necessarie. I principali metodi utili per analizzare la domanda futura per una piccola azienda di innovazione sono:

- Il contributo della forza di vendita, il quale si basa sulle informazioni che possono essere fornite dalla forza vendita utilizzando il dialogo con rappresentanti e/o commercianti per determinare possibili scenari futuri. È sicuramente un metodo

semplice e banale ma ha dei risultati positivi confermati, come la sufficiente attendibilità delle previsioni rispetto ai loro bassi costi di ottenimento, l'integrazione del personale nel processo con i relativi benefici in partecipazione e responsabilizzazione. I relativi svantaggi sono la possibilità che i venditori prevedano meno vendite del reale vedendo tali richieste come degli obiettivi oppure che risultino essere delle proiezioni più vicine a dei report che dei *forecast*³⁸.

- Il metodo *Delphi* il quale prevede la partecipazione di tecnici del settore, spesso interpellati per mezzo di questionari di forma anonima, in cui si richiedono le valutazioni del settore in osservazione. Tali valutazioni vengono poi elaborate e comunicate agli stessi tecnici che procedono a riformulare nuovi giudizi basati sui precedenti, per poi ricominciare, fino all'integrazione degli stessi interpellati. Solitamente si necessita di tornate che variano da un numero di 3 a un numero di 6. I vantaggi del metodo si possono riassumere nella validità del giudizio che si basa su esperti del settore e sul carattere di lungo termine che si riesce a raggiungere. Al contrario i svantaggi risiedono nell'alto costo di realizzazione e sulla genericità delle previsioni ottenibili e quindi non efficaci sul breve periodo³⁹.
- Il sistema di *Panel (Panel Consensus Method)*. Un insieme di individui, che siano essi interni o esterni all'azienda, e che abbiano maturato una certa esperienza del prodotto in considerazione, tramite una stretta interazione tra i membri e tramite le valutazioni espresse durante le riunioni, punta a raggiungere un'idea di consenso comune. La differenza con il metodo precedente sta nella non segretezza delle opinioni. I vantaggi perseguibili in questo modo sono la validità del giudizio che si basa su esperti del settore e sul carattere di lungo termine che si riesce a raggiungere. Mentre gli svantaggi sono la lentezza decisionale, la predominanza di alcuni soggetti, la deresponsabilizzazione singola degli esperti, e la risoluzione di compromesso che spesso assume il carattere di "populistico".
- Il metodo dell'analogia, che si impiega in ambito di analisi della domanda di un prodotto o di un mercato sul quale ancora non si disponga di sufficienti

³⁸ Valdani E., e Busacca B., (2004), previsioni delle vendite e ciclo di vita del prodotto, Etas Libri, Milano pag. 66 e seguenti.

³⁹ Metodo sviluppato dalla Rand Corporation a partire dall'inizio della Guerra Fredda con l'obiettivo di prevedere gli effetti della tecnologia nel warfar. Diversi furono gli eventi che lo influenzarono e che evidenziarono i difetti del metodo legati alla sua eccessiva teoricità. Così la Rand Corporation sviluppò il metodo Delphi e lo testò su Olaf Helmar, Norman Dalkey e Nicholas Rescher con domande sulla possibilità, intensità e frequenza di un attacco nemico. L'approccio fu ripetuto diverse volte fino a raggiungere l'omogeneità tra le ipotesi.

informazioni e sul quale non sia possibile svolgere analisi di altro tipo per prudenza concorrenziale. Il processo prevede la selezione di prodotti in qualche modo simili a quello in esame e nella ricerca di correttivi utili e coerenti per le proiezioni future all'interno delle analisi storiche e le prospettive di sviluppo. I vantaggi del metodo sono la sua semplicità di applicazione, nonché la contemporanea comprensione dei prodotti simili e talvolta concorrenti. Gli svantaggi principali si riconoscono innanzitutto nella difficoltà di elaborazione, nel caso in cui i prodotti non siano proprio simili, o se addirittura non esistano prodotti tali, ed il rischio presente che le stime prodotte siano distorte.

- Il *rating ranking method* che prevede lo stilare di alcune liste di valutazione a confronto, che siano di carattere qualitativo, e che presentino un certo numero di variabili giudicate con una scala espressa per aggettivi o punteggi. È un metodo molto efficace se combinato con i metodi precedenti. Il *rating ranking method* è relativamente facile da realizzare ed ha forte carattere di validità soprattutto nelle prime fasi di vita della startup.

Figura 12: Metodi di analisi della domanda.

ANALISI DELLA DOMANDA	
PROCESSO OGGETTIVO INFORMALE	PROCESSO SOGGETTIVO FORMALE
-analisi storica di aziende che producono prodotti simili	-il contributo della forza di vendita
	-il metodo Delphi
-regressione e correlazione	-il metodo Panel
	-il metodo dell'analogia
	-rating ranking method

Rielaborazione personale.

2.3.3 Segmentazione, targeting e posizionamento.

In base ai dati delle analisi ottenute finora, la startup formula la propria ipotesi di strategia competitiva, ovvero l'insieme delle scelte con cui l'impresa si definisce in relazione alla concorrenza, ai clienti ed ai fornitori con riguardo agli obiettivi specificati ed alle risorse disponibili. Si tratta di definire le modalità con cui la startup intende sviluppare i propri punti di forza e appianare le proprie debolezze per raggiungere un vantaggio competitivo rispetto ai *competitors*. Il vantaggio competitivo, generalmente, potrebbe essere così definito: *“Nel caso in cui due o più imprese competano all'interno dello stesso mercato, un'impresa possiede un vantaggio competitivo sui suoi rivali quando ottiene in maniera continuativa una redditività superiore (o quando ha la possibilità di conseguirla)”*⁴⁰. Esso dipende dalle conseguenze di un cambiamento che può essere interno oppure esterno. Per ciò che riguarda gli squilibri derivanti da fonti esterne dipendono dalla capacità di reagire il più rapidamente possibile ed in maniera efficace o dall'eterogeneità delle risorse aziendali. Le fonti interne invece, si possono individuare nella superiorità delle capacità creative ed innovative dell'azienda rispettivamente a quelle dei suoi concorrenti. Il cambiamento interno può essere a sua volta generato dall'innovazione strategica in termini di prodotto o servizio offerto, oppure in termini di strategie di business, e nuovi approcci di crescita aziendale. Queste ultime si traducono nella ricerca di strade differenti e portatrici di opportunità non sfruttate che comportino nuovi settori, nuovi clienti e nuove fonti di vantaggio competitivo. Essenzialmente l'azienda può far leva su due tipologie di variabili per ottenere tale vantaggio: puntare ad offrire un prodotto o servizio ad un prezzo minore oppure rivolgersi ad una differenziazione rispetto alla concorrenza.

Una startup culturale deve formulare le proprie scelte di marketing strategico per ciò che riguarda segmentazione, targeting e posizionamento del prodotto. Dovrà individuare i segmenti dei potenziali clienti all'interno del mercato, suddividendolo in gruppi distinti di acquirenti che necessitano prodotti specifici. Il procedimento si compone di cinque fasi partendo dall'identificazione degli elementi e delle variabili di segmentazione, individuandone i più significativi per il settore (ad esempio area geografica, o caratteristiche comportamentali dei potenziali clienti). Si elabora una matrice di segmentazione a due o tre elementi che renda possibile l'identificazione dei singoli segmenti. Il terzo passo è l'analisi del livello di attrazione del segmento, utilizzando le

⁴⁰ Grant, R. M., (2006), *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, il Mulino, Bologna.

medesime metriche dell'analisi di settore: possibili entranti, *competitors* già presenti nel segmento, prodotti sostitutivi, e le barriere alla mobilità (sono come le barriere all'entrata ma invece che proteggere il settore, sono barriere a protezione del segmento). Si identificano i fattori critici di successo del segmento ovvero vengono analizzate la situazione competitiva all'interno e i criteri d'acquisto dei clienti, nell'ottica di individuare quali siano le differenze che portano al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Infine si seleziona un segmento o più su cui concentrare la propria attività, chiamato il segmento obiettivo.

Le basi su cui generalmente può essere condotta la segmentazione sono le variabili socio-demografiche, il vantaggio perseguito, il comportamento d'acquisto, gli stili di vita, e la segmentazione descrittiva. A questo punto l'azienda prenderà delle decisioni in riguardo a quale segmento del mercato rivolgersi, come fornirlo e che tipo di strategia mettere in atto, il processo prende il nome di targeting. Le possibili strategie sono: marketing indifferenziato, differenziato o concentrato. Infine l'azienda definisce la collocazione del proprio prodotto all'interno dell'area strategica prescelta ma soprattutto all'interno della mente del consumatore. Il posizionamento non è affatto un cambiamento o una scelta di prodotto, ma è un modo per modulare o rimodulare la visione del prodotto nel consumatore. L'analisi dei dati in questa fase consente di chiarire le caratteristiche, siano esse positive o negative, del prodotto e, contemporaneamente, di formulare ipotesi più corrette delle politiche di marketing mix. Si rappresenta il posizionamento tramite una configurazione grafica, chiamata appunto mappa di posizionamento, che mostra la posizione occupata dal prodotto analizzato e dagli altri prodotti del settore, in relazione a due variabili fondamentali per la tipologia di prodotto. Riportando l'esempio del the freddo, avremmo una mappa con le variabili chilocalorie sull'asse delle ordinate e provenienza delle foglie di the sull'asse delle ascisse. Valdani indica nove criteri che guidano ed influenzano il posizionamento di un prodotto da parte di un'impresa. I criteri secondo Valdani sono: gli attributi del prodotto, le risorse invisibili, i benefici che la clientela ricerca, il prezzo di vendita, l'occasione d'uso, gli utilizzatori potenziali, i leader di opinione, il posizionamento diretto e l'effetto del paese di origine⁴¹.

A questo punto del business plan il prossimo passo sarà la stima del volume di vendita, individuando cioè la quota di mercato che si vuole e si può ragionevolmente raggiungere.

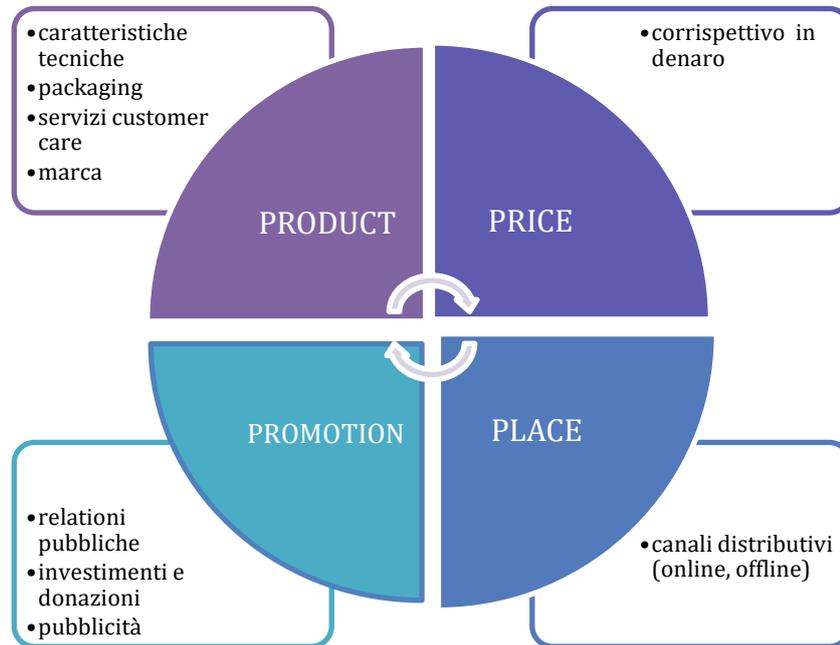
⁴¹ Valdani, E. e Ancarani, F., (2011), *Marketing strategico. Volume 1. L'analisi dell'ambiente competitivo*, Egea.

Si fissano degli obiettivi di vendita che saranno di primaria importanza per la determinazione poi delle relative variabili di vendita, quindi prezzo, volume del prodotto e acquisizione di risorse. La determinazione della quota di mercato e del volume di vendita sono intrinsecamente collegate, ma, dipendendo dalle caratteristiche del settore e dell'azienda, l'imprenditore, può trovarsi a definire i volumi in base alla quota di mercato, o dover modulare la propria quota di mercato in base ai volumi. La determinazione dell'obiettivo dei volumi di vendita e della quota di mercato, fungono da base su cui progettare la strategia di base e lo sforzo commerciale.

2.3.4 Marketing operativo.

Il mercato rappresenta, ancora una volta, il cardine fondamentale su cui deve essere fondata la strategia aziendale. È di estrema importanza saper interpretare i bisogni e le esigenze dei potenziali clienti in modo da poterli soddisfare nella miglior maniera possibile. Orientare l'azienda verso il mercato significa cercare di produrre ciò che si sarà in grado di vendere e non cercare di vendere ciò che si è in grado di produrre. Il marketing mix è lo strumento più completo per sviluppare la formula aziendale orientata al mercato ed è definito come l'insieme delle scelte operative e delle strategie generali che l'azienda metterà in atto con riguardo a prodotto, prezzo, distribuzione e promozione. All'interno di tale modello è fondamentale variare le percentuali di importanza posta ad ognuna di queste variabili in base alla concorrenza, ai clienti o all'ambiente, in modo da garantire il più possibile una coerenza del prodotto o servizio sia all'interno che all'esterno. Una seconda definizione di marketing mix può essere: l'insieme di tutte le caratteristiche rilevanti per inserire un prodotto o servizio sul mercato, sulla base dell'analisi del contesto e dell'ambiente coerentemente con gli obiettivi e le politiche prefissate. Questo insieme di caratteristiche è fondato sulle analisi di mercato e di domanda precedentemente effettuate, sulle informazioni di target, fornitori e concorrenza ottenute. L'obiettivo è creare una matrice o un sistema catalogato di informazioni e di forze e debolezze che funga da base su cui fondare le scelte delle operazioni migliori per raggiungere gli obiettivi di penetrazione del mercato, vendita e aziendali. Tutto questo si traduce nelle ormai famose "4P" ovvero i quattro elementi che compongono il marketing mix: *Product, Price, Promotion e Place*.

Figura 13: Il marketing mix di una startup.



Rielaborazione personale.

I quattro elementi, se considerati e attuati in maniera armonica, concretizzano gli obiettivi aziendali e strategici e lavorano in perfetta sinergia al loro raggiungimento. Significa analizzare alcune componenti, spesso già considerate durante le analisi di mercato e di domanda, ma con l'obiettivo di modularle in relazione alla mission aziendale. In particolare:

Price (Prezzo): è il corrispettivo, misurato in denaro, che un individuo è disposto a pagare per acquistare un determinato prezzo o servizio. Il prezzo varia in base alla tipologia di bene, alla sua qualità ed in funzione della strategia che l'azienda decide di voler attuare. Nel caso delle startup una strategia di prezzo comune è quella della cosiddetta "versione di base" del prodotto spesso gratuita o ad un prezzo minimo, alla quale segue la versione completa per la quale il consumatore dovrà elargire un quantitativo di denaro maggiore. Le politiche di prezzo possono essere classificate in base all'orientamento verso il breve termine, in cui l'azienda cerca di assicurarsi un risultato di vendita soddisfacente, oppure a lungo termine, in cui l'impresa cerca di conquistarsi una buona parte di quota di mercato che possa poi assicurarne un flusso di reddito soddisfacente. Per ciò che riguarda una startup la maggior parte delle politiche di prezzo seguono un orientamento del secondo

tipo. Nella definizione del prezzo rientrano tre variabili fondamentali: i clienti ed il loro processo decisionale, i costi interni aziendali e le strategie della concorrenza. I costi determinano il prezzo minimo del prodotto, al di sotto del quale l'azienda sarà in perdita. La clientela, all'opposto, definisce il limite oltre il quale l'azienda non può alzare il prezzo. La concorrenza, infine, permette all'impresa di determinare l'intervallo intermedio su cui fissare il prezzo, considerando le reazioni strategiche delle aziende concorrenti. Relativamente a quanto detto, per stabilire il prezzo del bene o servizio offerto si dovrà fare riferimento alle tre dimensioni aziendali correlate: la struttura interna dei costi, il valore che la domanda percepisce ed il comportamento dei concorrenti.

Le strategie basate sui costi possono essere brevemente riassunte in:

- prezzo minimo: il prezzo corrisponde esattamente al costo diretto, ovvero la soglia oltre la quale sarebbe catastrofico scendere;
- prezzo tecnico: il prezzo corrisponde al punto di pareggio, ovvero il *Break Even Point*, e consente all'azienda di garantire una copertura totale dei costi e quindi sia dei variabili che dei fissi;
- prezzo target: il prezzo contiene oltre alla copertura del totale dei costi, un margine di profitto di solito valutato sufficiente calcolando il rapporto con il capitale investito nell'attività.

Basando la determinazione dei prezzi sul metodo della struttura dei costi non si prende sufficientemente in considerazione la reazione rispettivamente della domanda e della concorrenza.

Il metodo del valore percepito prende in esame il costo variabile unitario e cerca di distribuire i profitti in funzione dei livelli di prezzo. In pratica cerca di ripercorrere il percorso decisionale che il cliente affronta nel momento dell'acquisto. I fattori che influenzano il valore percepito rispetto al prezzo sono l'unicità del prodotto, la consapevolezza dell'esistenza di prodotti sostituti, l'importo della spesa, ed i caratteri di prestigio o qualità elevata del prodotto.

Quando invece risulta complesso stimare precisamente i costi interni di produzione la soluzione è, solitamente, riconosciuta nell'imitare il prezzo della concorrenza, nella sicurezza che questo possa assicurare un buon margine sui costi (*going-rate-pricing*). Chiari appaiono i limiti di tale orientamento che perde così la possibilità di creare vantaggio competitivo sulla differenziazione di prezzo.

Per ciò che riguarda la stima di prezzo per il lancio di prodotti totalmente innovativi le politiche di prezzo si riconducono sostanzialmente alla politica di scrematura e di penetrazione di mercato. La politica di scrematura (*skimming*) stabilisce un prezzo iniziale più elevato a quello che la media dei consumatori sarebbe disposto ad elargire.

Il prezzo è l'ammontare che il consumatore paga per il prodotto o servizio ed è stabilito con riferimento alle strategie di penetrazione del mercato, all'elasticità di prezzo e alla struttura dei costi dell'azienda (sempre tenendo sotto controllo il *break even point*). In questa variabile i mezzi propri del Growth Hacking più di dare un cambiamento al modo di strutturare il prezzo offre degli strumenti che ne facilitano il processo. L'analisi dei dati, delle abitudini, e delle caratteristiche dei consumatori possono aiutare l'azienda a creare una segmentazione del prezzo più realistica. Attraverso i siti web e le applicazioni per dispositivi mobili l'utente può definire la taglia del proprio consumo, non che aggiungere elementi extra o funzioni aggiuntive. Infine in ambito temporale e di geo-localizzazione le tecnologie permettono di effettuare mirate campagne di sconti personalizzati. Come si può percepire in questo punto il Growth Hacking con le sue leve non modifica le modalità con cui vengono stabiliti i prezzi ma li semplifica, rendendo la personalizzazione parte fondamentale del rapporto prodotto-consumatore.

Nel settore artistico la difficoltà sta nell'allineare il prezzo al valore del prodotto. Il valore di un bene culturale è personale e soggettivo, ciò impedisce una determinazione del prezzo oggettivamente basata sul valore artistico. Le aziende culturali, hanno a che fare con delle caratteristiche della domanda che subiscono variazioni profonde. I fruitori possono essere disposti a pagare prezzi diversi per la stessa esperienza ma realizzata in un luogo differente. Altre volte invece, i clienti del settore culturale non sono disposti a pagare lo stesso prezzo perché influenzati da fattori socio-demografici cambiati nel tempo. L'età è uno degli elementi che modifica maggiormente le decisioni di acquisto in ambito culturale. Le preferenze e priorità di uno studente di vent'anni non sono uguali a quelle di una signora in pensione. Il secondo fattore in ordine di influenza è la disponibilità economica. Gli studi di settore e i rapporti statistici confermano che negli ultimi decenni il divario di consumo culturale legato alla classe di salario sia sempre maggiore.

Per far fronte a queste particolarità il settore artistico è solito attuare forti politiche di segmentazione del prezzo in modo da poter vendere il più possibile delle disponibilità e dare contemporaneamente servizi più personalizzati. Lo stesso genere di distinzioni viene

effettuato sulle vendite online delle entrate ai musei (salta coda, guida personalizzata) o nel caso del *crowdfunding* con ricompense differenti in base alla quantità di finanziamento elargito.

Promotion (Comunicazione): in cui rientrano le attività che hanno la finalità di far conoscere e pubblicizzare il prodotto o servizio offerto. Tale leva è composta da cinque elementi: pubblicità, promozione, relazioni pubbliche, sponsor e vendita personale. La pubblicità è l'aspetto fondamentale della comunicazione ed ha l'obiettivo di apportare carattere di insostituibilità al prodotto rispetto alla concorrenza. La promozione, invece, ha la finalità di stimolare l'acquisto tramite mezzi di incentivo che possono essere sotto forma di premio, omaggio o sconto. Le relazioni pubbliche hanno il compito di mantenere relazioni chiare ed efficienti con gli altri attori del mercato, quali clienti, fornitori, istituzioni pubbliche ecc, nell'ottica di creare un'immagine aziendale positiva. La sponsorizzazione è l'associazione del proprio brand ad eventi, i quali verranno pubblicizzati al pubblico attraverso i diversi media, e l'azienda ne gioverà in riconoscimento ed in comunicazione indiretta. Infine la vendita diretta riguarda il contatto diretto con il cliente allo scopo di vendere il prodotto. Quest'ultima si fonde con il controllo dei canali di distribuzione e con le analisi di mercato. Nel caso delle startup, esse spesso operano in contesti online in cui la comunicazione diventa ancora più complessa e ricopre le azioni di ricerca di finanziamenti come la partecipazione a bandi dedicati, l'inserimento della proposta in piattaforme di *fundraising* ecc.

I destinatari della comunicazione sono principalmente i potenziali consumatori, ma ne vengono effettuate anche verso fornitori o intermediari commerciali. Ovviamente ciò che risulterà essere più importante sono le risposte alle attività di comunicazione. Lavidge e Steiner⁴² suddivisero gli obiettivi pubblicitari in base al tipo di risposta in tre categorie. Le risposte cognitive, ovvero la finalità è la conoscenza del prodotto ed il suo ricordo. Le risposte emozionali, in cui la finalità è la creazione di un pensiero ed atteggiamento positivo rispetto all'azienda ed i suoi prodotti. Le risposte connettive, ovvero l'incentivo ad una volontà di ottenere maggiori informazioni attraverso la sperimentazione del prodotto o la visita aziendale.

Nella promozione sono inclusi tutti i metodi utilizzati per trasmettere le informazioni riguardanti il prodotto o l'azienda, come annunci pubblicitari, relazioni pubbliche e così

⁴² Lavidge, R.G. e Steiner G.A., (6 Ottobre 1961), *A model for predictive measurements of advertising effectiveness* in *Journal of Marketing*, vol 25.

via. I canali di comunicazione tradizionali come televisione, e-mail o riviste sono gli "ingredienti" della promozione tradizionale e sono il veicolo dei diversi messaggi aziendali. Negli ultimi anni ci si è accorti spesso del contrasto tra il marketing tradizionale ed il marketing digitale in ambito promozionale. Il marketing digitale è *"il marketing dei prodotti o servizi che usa mezzi digitali per acquisire clienti. L'obiettivo è promuovere il brand attraverso forme di comunicazione digitali"*⁴³. Questo approccio non è del tutto soddisfacente, principalmente se prendiamo in considerazione che il marketing tradizionale sottovaluta le altre tre variabili (prodotto, prezzo e distribuzione) per dare maggior importanza alla promozione. Mentre al contrario il Growth Hacking considera il digital marketing un mezzo per cambiare la struttura della disciplina tradizionale, ad esempio attraverso social media, applicazioni online, blogs e così via, ribadendo il concetto che i costi di acquisizione nel marketing tradizionale sono molto alti, per cui ad esempio il mezzo televisivo sarebbe davvero proibitivo per molte aziende piccole come le startup. Inoltre i consumatori sono esposti a numerosissimi annunci pubblicitari a casa, per strada, durante qualsiasi evento, tanto che il lasso di tempo da quando vengono a contatto con una pubblicità a quando se ne dimenticano è sempre più breve. Ed è per questo che in questo ambiente il valore più importante è colpire il consumatore. Altro fattore di divergenze tra Growth Hacking e pratiche tradizionali è che quest'ultime prevedono un pubblico limitato poiché i canali che utilizza sono limitati. Nel caso di sponsor o di cartelloni pubblicitari, questi mezzi sono limitati fisicamente dal non poter prevedere quanti realmente vedranno quei messaggi, i punti di distribuzione dei prodotti sono limitati da confini geografici e regolamenti burocratici. I mezzi online permettono all'azienda di abbattere questi confini ed avere un pubblico potenzialmente globale. Una campagna di marketing in vecchio stile, comprenderebbe una pianificazione di mesi in cui si effettuano ricerche, e si mettono a fuoco dettagli ed esecuzione. Una volta lanciata, cambiare una campagna tradizionale potrebbe implicare alti costi e tempi di realizzazione. Ad esempio modificare un annuncio pubblicitario televisivo potrebbe essere discretamente difficile in termini di lunghezza e di contenuto. Al contrario, un avviso in un sito web, in un blog, o su un qualsiasi profilo social o piattaforma digitale può essere modificato in un paio di ore. E allo stesso modo, in un paio d'ore si possono verificare i primi risultati; si può controllare il numero di utilizzi giornalieri di una applicazione, il numero di visualizzazioni di un sito, il tasso di

⁴³ Financial Times, (14 Gennaio 2016), *Ft.com/lexicon*. Consultato il giorno 23/04/2018 alle ore 16:15 da: Definition of digital marketing: <http://lexicon.ft.com/Term?term=digital-marketing>.

conversione, i trend degli hashtags o il numero di click su pagine virtuali. Il lasso di tempo breve tra le informazioni inviate ed i risultati, dà la possibilità di effettuare cambi altrettanto veloci e adattare strategie differenti. Infatti, i canali tradizionali hanno degli alti costi di conversione proprio perché il pubblico è così variegato e lo si conosce così superficialmente che è difficile realizzare un *targeting* adeguato. Un avviso pubblicitario in radio ad esempio può essere ascoltato da un vasto pubblico totalmente disinteressato prima di trovare un effettivo cliente. Un volantino o un cartellone pubblicitario nasce dopo aver realizzato statistiche e ricerche, tra cui molte demografiche, ma una volta inviato il messaggio nessuno può dire con assoluta certezza chi li leggerà o con chi verranno a contatto. L'internet marketing fornisce strumenti più raffinati, che possono raccogliere informazioni sulle abitudini dei potenziali consumatori e creare una serie di profili tipo, su misura alle caratteristiche che potrebbero avere a che fare con il prodotto comunicato. Possono creare una community delle persone che realmente hanno interesse nel prodotto o servizio fornito e su cui indirizzare la promozione mirata. Questo rende più facile ottenere un alto tasso di conversione. E-mail, chiamate telefoniche, comunicazione *face to face* sono tra i mezzi più interattivi del marketing tradizionale e per una compagnia piccola sono spesso troppo costosi da utilizzare per provare a coprire interamente il target potenziale. In questa tipologia di canali è l'azienda che cerca di comunicare al di fuori di se stessa ed inviare messaggi per convertire le persone in clienti paganti.

Nel marketing tradizionale i clienti non condividono un senso di appartenenza o una comunità con il brand, ed infatti sono più sfiduciati verso i nuovi prodotti, si sentono meno incoraggiati verso il cambiamento. Il marketing digitale invece dà la possibilità di interagire con l'azienda, di creare un senso di comunità a cui sentirsi legati e su cui riporre fiducia attraverso la possibilità di commentare o condividere idee, di entrare in contatto con altri consumatori nell'ottica di uno scambio di informazioni. Possono inviare i propri feedback ed ottenere una quasi immediata risposta e possono essere costantemente aggiornati in tempo reale sulle novità del prodotto o sugli eventi legati all'azienda. I consumatori hanno una sorta di relazione con l'azienda che può proporre delle offerte personalizzate basate sui dati raccolti riguardanti le preferenze e gli usi dei propri clienti.

Il settore culturale è caratterizzato da una forte componente introspettiva della scelta dei prodotti da consumare. Allo stesso tempo, il modo con cui una persona reagisce agli stimoli promozionali verte su fattori legati maggiormente alla sfera delle emozioni e sensazioni. La promozione culturale deve in questo senso dotarsi di mezzi creativi che divertano e coinvolgano le persone. Gli stimoli lanciati verso i potenziali clienti

dovrebbero anche trasmettere una volontà educativa volta a far riscoprire il mondo culturale. Uno dei problemi del settore culturale è infatti la non consapevolezza delle persone che non sanno che cosa significhi fruire di cultura, né quale ambito artistico potrebbe essergli più affine. C'è infatti un punto interiore in ogni persona che viene mosso dal contenuto culturale, la difficoltà è trovare ciò che lo faccia smuovere.

Place (Distribuzione): implica tutte le attività necessarie affinché il bene pervenga dal produttore al consumatore, e le decisioni da prendere riguardano la definizione del livello di intensità, la scelta del canale più adeguato e l'organizzazione della logistica di distribuzione.

I canali di distribuzione sono due: il diretto, cioè privo di intermediari commerciali, oppure indiretto, cioè che necessita di uno o più soggetti negozianti. La scelta tra i due viene influenzata da fattori interni (ad esempio le risorse disponibili o le strategie che decide di attuare) o da fattori esterni (ad esempio gli intermediari oppure le normative vigenti). Da questo derivano tre forme di distribuzione: esclusiva, dove il rivenditore sarà unico e particolarmente qualificato; selettiva, se il numero di rivenditori sarà selezionato e ben pianificato a livello geografico; infine intensiva, qualora l'obiettivo sia far arrivare il prodotto al maggior numero di punti vendita possibili. Una startup che propone un prodotto digitale, presente unicamente online avrà dei canali distributivi specificamente dedicati. Essi possono essere app store, e-commerce aziendali o siti di e-commerce in cui l'azienda propone il prodotto insieme ai concorrenti. Il Growth Hacking sfrutta i canali di distribuzione online durante tutte le fasi della costruzione valore aziendale. Sono fondamentali tali canali per raggiungere un numero di potenziali clienti molto più vasto ed internazionale. Durante la fase di costruzione del prodotto un Growth Hacker può godere della possibilità di far testare il prototipo, nel caso di un prodotto o servizio digitale, anche ad utenti che si trovino in un Paese lontano dal suo, facendo arrivare ugualmente la versione di prova senza troppi problemi. I mezzi e le modalità impiegate per raggiungere il mercato possono diventare una leva di crescita. Il saper raggiungere segmenti di mercato che i concorrenti non riescono a servire oppure il garantire delle modalità di consegna o utilizzo totalmente differenti, aggiungeranno un notevole vantaggio competitivo.

Il termine distribuzione si riferisce a tutti i mezzi utilizzati per consegnare il prodotto al consumatore, cioè alla totalità dei canali di distribuzione. Un marketer può decidere di utilizzare una distribuzione esclusiva oppure una distribuzione intensiva in relazione al

valore attribuitogli dal consumatore.⁴⁴ L'e-commerce ha totalmente stravolto la tradizionale concezione di distribuzione, costringendo le aziende ad adattarsi ad una vendita online che prevede non più la distribuzione in senso lato, ma solamente la consegna del prodotto dal proprio magazzino a casa del consumatore. L'uso di internet ha spostato il sistema di distribuzione da canali indiretti a canali diretti, dove l'azienda vende direttamente al consumatore senza passare per i commercianti o comunque per terzi. Questo aumenta le capacità dell'azienda nel tenere sott'occhio il potenziale ribasso delle vendite e a garantire un alto livello di qualità del prodotto evitando i problemi legati ai partner distributivi. Questi infatti possono non avere adeguate conoscenze rispetto al prodotto o al mercato, che porta ad un servizio scadente e alla perdita di opportunità di vendita. Nel settore culturale esistono due strategie distributive: *push* e *pull*. La prima prevede una responsabilità maggiore data ai responsabili di vendita che, spinti dagli alti margini di profitto concessi, lavoreranno più intensamente. La seconda, invece, utilizza investimenti più massicci in comunicazione e pubblicità in modo da creare una domanda sufficientemente forte. Una startup nella maggior parte dei casi predilige la strategia *push*, come conseguenza degli esigui fondi disponibili. Esistono prodotti creati per la fruizione condivisa ed altri creati per il consumo individuale. Mentre per quest'ultimo la distribuzione è comparabile a quella di qualsiasi prodotto di alto consumo, sui prodotti del primo tipo viene realizzata una distribuzione sequenziale. La forma di fruizione è ciò che più determina le modalità di distribuzione del prodotto.

⁴⁴Wilson, R. F., (9 Maggio 2000), *P4: Pricing Strategy as Part of Your Internet Marketing Plan*. Consultato il giorno 24/04/2018 alle ore 22:10 da: [Webmarketingtoday.com](http://webmarketingtoday.com): <http://webmarketingtoday.com/articles/plan-pricing>.

2.3.5 La variabile del prodotto.

Il prodotto è una variabile fondamentale all'interno del Growth Hacking. Secondo tale modello il prodotto è il frutto di una creazione condivisa insieme alla parte di mercato più interessata e propensa alle sperimentazioni. La startup si doterà di un prototipo che contenga le principali caratteristiche dell'idea iniziale al quale apporterà modifiche profonde e ripetute. Tali modifiche sono la conseguenza dei test realizzati insieme ai potenziali consumatori. Il prodotto è un elemento fondamentale anche per il settore culturale che non può prescindere dal significato artistico di cui si fa portatrice.

Product (Prodotto): contiene tutte le caratteristiche del bene o servizio che l'azienda intende offrire. Comunemente si utilizza l'attributo della durata per classificare i prodotti. Sono considerati durevoli i beni che mantengono la sopravvivenza anche successivamente alla morte dell'individuo (ad esempio una proprietà immobiliare, un terreno, un oggetto d'oro), semi durevoli quei beni che offrono l'usabilità a medio lungo termine (ad esempio un'auto, un libro o una lavastoviglie), infine nei prodotti non durevoli sono classificati i beni utilizzabili solo una o poche volte (ad esempio generi alimentari, medicinali o prodotti per la pulizia). In secondo luogo il prodotto può possedere attributi tangibili ed intangibili, dove i primi determinano il valore d'uso del bene e non sono separabili in nessun modo dallo stesso (attributi fisici, il prezzo ecc), mentre i secondi rendono il bene accessibile al consumatore, ovvero l'insieme dei servizi usufruibili durante l'acquisto o a posteriori. Nella leva del prodotto l'obiettivo sarà quello di prendere le decisioni sulle caratteristiche del prodotto in modo da aumentarne il valore percepito dal consumatore, stimolarne l'acquisto ma, cosa più importante, il riacquisto. Alcuni autori preferiscono definire il prodotto in due gruppi di decisioni differenti, ovvero il prodotto in senso stretto, che racchiude tutte le caratteristiche oggettive e più funzionali del bene o servizio, mentre il prodotto in senso lato, che comprende invece la marca e i servizi accessori.

Una volta che saranno state prese tutte le decisioni sul prodotto nell'ordine di definizione della marca, ampiezza di portfolio, e le caratteristiche tecniche, l'azienda potrà procedere alle decisioni che riguardano il *product mix*. In questo rientrano le scelte di packaging, ovvero la realizzazione dell'involucro del prodotto. Il confezionamento originariamente aveva la funzione unicamente di protezione, mentre ora, in conseguenza all'evoluzione del marketing da un orientamento al prodotto verso un orientamento al cliente, è ricoperto di

significato promozionale. Il packaging ora ricopre la funzione di richiamo (massimizzare l'impatto e attirare l'attenzione, tramite l'uso di forme e colori "differenti"), informazione (il confezionamento contiene informazioni di diverso tipo sugli elementi compositivi oppure sul modo d'uso ecc), posizionamento (delimita il territorio in cui si colloca all'interno della mente del consumatore attraverso la definizione del target a cui si rivolge, delle occasioni d'uso e degli elementi caratterizzanti del prodotto). Oltre al packaging è da determinare tutto ciò che ha a che fare con la marca. La marca è composta da un nome ed un simbolo grafico che servono a individuare il prodotto o servizio. Per essere efficace essa deve essere: originale, di facile distinzione e memorizzazione, e capace di richiamare ai consumatori i benefici del prodotto.

Sei strategie di brand vengono considerate le migliori:

- a. *marca unica*: utilizzare la stessa marca per tutti i prodotti, la quale è estremamente valida se essi risultano essere omogenei in termini di modalità d'uso, qualità e destinazione. In più permette di ridurre drasticamente le spese di pubblicità. Ne sono esempi Kodak e Philips;
- b. *differenti marche per ogni prodotto*: creare una nuova marca al creare di ogni nuovo prodotto, il che permette maggiore flessibilità sulla determinazione dei prezzi. Permette di risolvere ottimamente i casi di crisi ma allo stesso tempo necessita di un dispendio maggiore. È solitamente la strategia che caratterizza il mercato delle acque;
- c. *marca multipla*: realizzare più marche per dei prodotti che si trovano in una situazione di competizione. Tale metodo è dispendioso e di difficile controllo, ma garantisce maggiori spazi di esposizione;
- d. *sfruttamento di brand mark*: con l'obiettivo di lanciare nel mercato un nuovo prodotto si sfrutta il marchio di altri prodotti che hanno avuto un successo consolidato. Ad esempio latte Mio venne lanciato con il brand di formaggio Mio;
- e. *co-branding*: la combinazione di più marche in modo tale da godere dei reciproci vantaggi di immagine;
- f. *aggiunta dello slogan*: si associa alla marca una frase, le cosiddette firme, che semplificano la memorizzazione o caratterizzano un cambio all'interno dell'azienda. Ad esempio il famoso "Just do it" di Nike.

Infine si dovranno prendere le decisioni al riguardo di garanzia e servizi, i quali sono una parte fondamentale del prodotto, e spesso una determinante per l'acquisto. La garanzia rappresenta ormai uno strumento competitivo e maggiore sarà la sua durata nel tempo più sarà apprezzata dal cliente. Essa si traduce in assistenza tecnica, di cui sarà opportuno definire tempi e cerchio di azioni erogabili. Mentre per servizi devono essere considerati i servizi post vendita: attenzione al cliente su ciò che riguarda l'installazione, l'uso e la manutenzione. I servizi sono di estrema importanza per le startup, in particolare quando si ha a che fare con prodotti innovativi che richiedono un alto grado di comprensione. Nel tempo infatti risultano particolarmente apprezzati i servizi di assistenza, quali le chat online, che aumentano significativamente il grado di corretto utilizzo del prodotto.

Il prodotto è qualcosa che soddisfa un bisogno dei consumatori. Può essere un oggetto tangibile oppure un servizio. Nel marketing tradizionale, nel momento della redazione di un progetto aziendale, si dovranno prendere decisioni riguardo alla composizione del prodotto ma la funzione del marketing è legata principalmente a ciò che sta all'esterno del prodotto stesso senza la partecipazione dei consumatori nella sua realizzazione. Come già detto, invece, per il growth hacker il prodotto è il focus più importante ed è ciò che porta in sé l'innovazione. Uno dei suoi obiettivi sarà rendere il prodotto il più coerente possibile con i consumatori. L'esempio di Amazon è il più famoso, nonché efficace a spiegarne il concetto. Amazon è una compagnia di vendita online e fu uno dei pionieri nell'utilizzo dei dati online per rendere l'esperienza dell'utente di più alta qualità possibile. Dal punto di vista dell'acquirente, utilizzando i dati sulle pagine consultate e sugli acquisti effettuati è in grado di proporre consigli d'acquisto personalizzati. Analizzando i dati di vendita e le abitudini di periodo degli utenti, essa può avvisare il venditore stesso quando rischia di essere tagliato fuori dal mercato. La piattaforma ha quindi modificato il proprio servizio per rendere migliore l'utilizzo per i propri utenti utilizzando leve non appartenenti al marketing tradizionale.

Il prodotto di una startup culturale si compone dell'oggetto in sé, del valore simbolico che rappresenta e dei servizi aggiuntivi ad esso connessi. Tale prodotto è anche multidimensionale. Per definire un lavoro artistico sono necessarie tre dimensioni: referenziale, tecnica e circostanziale. La componente referenziale dà la possibilità al consumatore di situare il prodotto nella propria mente grazie a diversi punti di riferimento (il genere, la storia, i prodotti concorrenti o sostituti). La componente tecnica è il materiale con cui il bene giunge al consumatore (il prodotto stesso, il veicolo o una componente

rappresentante il lavoro realizzato). La componente circostanziale riguarda tutti i fattori temporanei e casuali che accompagnano la fruizione culturale (la salute di un attore, i visitatori in sala, lo stato d'animo del consumatore). L'acquirente compra un insieme di benefici reali o immaginari che associa a tale bene e che spesso hanno a che fare con la sfera sentimentale. L'effetto benefico del consumo di cultura o il senso di appagamento di aver finanziato un progetto artistico sono fondamentali del mercato culturale. La reputazione, infine, gioca un ruolo importante sia nei consumatori, che ambiscono a far parte della cerchia degli uomini di cultura, sia nelle aziende che cercano i benefici in comunicazione e pubblicità della sponsorizzazione di eventi culturali.

2.4 Il *Minimum Viable Product*.

Una volta prese le decisioni iniziali sulle strategie aziendali da perseguire per far nascere e crescere la startup, il Growth Hacking prevede l'inizio della validazione con la realizzazione del *Minimum Viable Product* (MVP).

Il prodotto minimo funzionale (MVP) è un prototipo che la startup di riferimento realizza per lanciarlo nel mercato, e cominciare a verificare le ipotesi del business plan iniziale. Non deve necessariamente essere un prototipo ma potrebbe identificarsi con un'altra forma di sistema creativo volto ad ottenere le prime opinioni. Il prodotto minimo funzionale ha bisogno solamente dell'assemblaggio delle poche e fondamentali caratteristiche di base dell'idea. Tutto ciò che viene aggiunto in più è superfluo. Qualora dai test di un prodotto completo risultasse che le ipotesi iniziali siano sbagliate oppure che il prodotto addirittura non sia ciò che il consumatore vuole, saremmo in un problema strategico. Se avessimo già realizzato il prodotto completo, ci ritroveremmo nel caso in cui l'azienda abbia sprecato più risorse di quelle che gli servivano per capire la stessa cosa, ma con una versione più semplice. Inoltre, un MVP con più caratteristiche delle basilari può restringere le abilità dell'azienda nel comprendere quali siano quelle che danno reale valore e quali no. Taiichi Ohno con il *Lean Manufacturing*, asserisce che ogni azienda dovrebbe dividere le proprie attività o i propri prodotti e servizi per poter analizzare separatamente le parti ed avere una visione d'insieme più chiara su ciò che crea valore⁴⁵. Un prodotto troppo sviluppato rischia

⁴⁵ Ohno, T., (1988), *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production (English translation ed.)*. Portland: Productivity Press.

di posticipare il primo lancio a causa del tempo necessario allo sviluppo e di alterare la garanzia della qualità delle performance a lungo termine. L'azienda ridimensiona le proprie abilità nell'apprendimento, con conseguenti problemi per lo spreco di tempo nel raggiungimento del vantaggio competitivo, perdendo quota di mercato e aumentando i costi di produzione.

Il *Minimum Viable Product* si rivolge ad un gruppo di consumatori conosciuti come gli *early adopters*. Un utente iniziale è un individuo, o azienda, che usa un nuovo prodotto, o servizio, prima di tutti gli altri. Gli *Early adopters* sono persone inclini a sperimentare e testare idee innovative, e saranno in seguito anche più facilmente inclini rispetto ai consumatori *mainstream* a pagare la versione premium. Questo è conseguenza della realizzazione della versione premium specificamente sulla base delle loro preferenze. Gli sperimentatori sono una preziosa risorsa per l'azienda, in termini di reddito e di feedback. Qualora un prodotto da testare abbia alcuni attributi extra, questi, probabilmente avranno l'effetto negativo di non incoraggiare gli *early adopters* a dare giudizi positivi. Avere infatti un buon numero di caratteristiche offre più possibilità che queste siano in contrasto tra loro, o che abbiano delle negatività che lo penalizzerebbero come imperfetto nel suo insieme.

Un consumatore si affeziona più facilmente al suo primo utilizzo che dopo un giudizio negativo. Aggiungere caratteristiche aumenta il livello di rischio implicato in un nuovo prodotto o servizio. Le startup inoltre possono lanciare più prodotti contemporaneamente per poter separare meglio i risultati dei test. In tal caso non sarà più un semplice A/B test dove ci sono due o più versioni del prodotto con alcune caratteristiche differenti ma due prototipi distinti. Per capire meglio che cosa attualmente stia fornendo valore, un'azienda dovrebbe sperimentare i diversi elementi e servizi in modo separato. Un prodotto completo infatti può essere un insieme di elementi che rispondono a particolari aspetti dello stesso bisogno che non permette però un'analisi dettagliata. Una volta raccolti i feedback di ogni elemento, il prodotto finale dovrà essere solo delle caratteristiche che sono state provate come utili da parte dei clienti.

Il *Minimum Viable Product* non è altro che un modo per apprendere. Non sono i consumatori ad aver bisogno del prototipo ma l'azienda. L'obiettivo primario in un piano di business è che il prodotto abbia valore, cioè che qualcuno (non necessariamente i diretti consumatori) sia disposto a pagare per poterlo utilizzare. Questo obiettivo ha fondamento in diverse ipotesi. La prima, cioè quella di avere un mercato potenziale, può essere testata senza realizzare il prodotto. La piattaforma Kickstarter, ad esempio, consente alle persone

di fare una raccolta fondi per un progetto creativo ed obbliga i *fundraiser* di una startup a fare una vendita anticipata del loro prodotto innovativo introducendolo nella piattaforma. Essi possono creare un video, una presentazione in slide, o solo un testo di spiegazione dell'idea e vedere se le persone sarebbero interessate nel finanziarla. Il *Minimum Viable Product* rende possibile a tutti i prodotti potenziali, che sono ancora solo idee, di testare l'assunto iniziale e fondamentale: se il prodotto abbia un mercato. Nonostante l'enfasi posta dal Growth Hacking sul prodotto minimo funzionale, esso non sempre è la migliore opzione per il primissimo testing. Come afferma Rahul Varshneya, “*you can build a complete product and still run a lean startup. Not every product or service launched requires one to build an MVP*”⁴⁶. Altre volte, invece, un prodotto completo potrebbe essere l'unica scelta. Se l'azienda vuole testare la possibilità di poter competere pienamente in un mercato già esistente con un nuovo prodotto che supera quello dei concorrenti, esso dovrà essere realizzato interamente, cioè un prodotto già pronto e completo. Rischia che altrimenti i consumatori non lo prendano nemmeno in considerazione. Infine, la mancanza di caratteristiche extra e la presenza di errori o difetti potrebbe alimentare un falso negativo, potrebbe essere che si sia data ai consumatori l'idea che non gli piaccia il prodotto ignorandolo solo perché disegnato in modo basico. Questa trappola è più comune nei consumatori mainstream. Gli *early adopters* sono più portati a dimenticare l'incompletezza e noncuranza del prodotto, la maggior parte di tutti gli altri consumatori è parecchio esigente.

⁴⁶ Varshneya R., (09 Giugno 2015), *Why You Shouldn't Emulate Silicon Valley Companies for Startup Success*. Consultato il 26/08/2018 alle ore 15:00 da: [Huffingtonpost.com: http://www.huffingtonpost.com/rahulvarshneya/why-you-shouldnt-emulate-silicon-valley-companies_b_7540910.html](http://www.huffingtonpost.com/rahulvarshneya/why-you-shouldnt-emulate-silicon-valley-companies_b_7540910.html).

III - Il Growth Hacking dopo il *product/market fit*.

3.1 Il primo lancio (*kick-start*).

Una volta che il minimo prodotto fattibile sarà pronto, la startup dovrà iniziare ad acquisire clienti. In questo momento, dato che il prodotto di riferimento ha ancora bisogno di essere testato e perfezionato, la neo impresa deve aver cura di non entrare nei canali di comunicazione di massa, in quanto essi non sono totalmente controllabili. “*Nothing kills a bad company faster than good marketing*”⁴⁷.

Se da una parte il marketing tradizionale si concentra nell'attrarre l'attenzione di quante più persone possibili, il Growth Hacking è maggiormente focalizzato nel suscitare l'attenzione solo dei potenziali clienti, gli *early adopters*. Questi ricoprono un ruolo molto importante non solo perché naturalmente portati a non dar peso ai difetti iniziali del prodotto, ma anche perché forniscono opinioni al riguardo. Se il prodotto in sé raccoglie il consenso, essi ne diventeranno sicuramente dei promotori, spendendo il proprio tempo ed il proprio capitale sociale nel promuoverlo.

In questa fase la startup non può ancora permettersi di utilizzare un alto budget per acquisire clienti, date le proprie ristrette risorse finanziarie. Il marketing digitale offre sicuramente un'alternativa possibile. Ci sono diverse strategie da mettere in pratica a costo zero o comunque molto contenuti. Un'impresa può, ad esempio, realizzare campagne sui social media a pagamento, come Facebook Advertising oppure Google Adwords, che permettono alla startup di tenere sotto controllo la spesa, mentre raccolgono l'attenzione degli utenti. Il tutto con investimenti contenuti. La più utilizzata tra queste campagne è la *pay-per-click*. Spesso le startup preparano anche una pagina *pre-launch* prima di aver completato il minimo prodotto realizzabile. La finalità sarà quella di raccontare e promuovere il prodotto anticipatamente in modo da cominciare a raccogliere feedback, oltre che ordini o informazioni su potenziali clienti, contribuendo alla costruzione di una lista di email da contattare in seguito. Anche il content marketing è un'alternativa valida a basso costo. Il trucco, questa volta, sta nello scegliere dei canali mirati da utilizzare. Ad

⁴⁷VentureHarbour, (2015), *The Ultimate Startup Marketing Strategy*. Consultato da: Ventureharbour.com il 1 Settembre 2018 alle ore 11:28: <https://www.ventureharbour.com/ultimate-startup-marketing-strategy/>.

esempio uno dei fondatori della startup in questione potrebbe scrivere articoli o post per blog o forum dedicati al settore del loro prodotto. Una volta che il MVP sarà pronto ed gli *early adopters* ne saranno venuti in contatto, l'impresa potrà iniziare a raccogliere i dati sul suo utilizzo. L'obiettivo aziendale della raccolta di tali dati è ottenere quante più critiche possibili. Questo è il passaggio fondamentale dell'intera fase pre-raggiungimento del *product/market fit*, poiché vale il concetto del "quanto più si apprende ora tanto meno si potrà sbagliare in seguito". Il Growth Hacking è facilitato in questo passaggio qualora il prodotto sia un prodotto digitale e permetta di utilizzare strumenti online per tracciare e indagare il comportamento degli utenti. Partendo dal presupposto che il passaparola investe un ruolo di grande importanza nell'accrescimento a basso investimento, una startup dovrebbe intensificare l'utilizzo del *Net Promoter Score* (NPS), il principale indicatore per la misurazione della probabilità con cui gli utenti raccomanderanno il prodotto o servizio in questione alla propria cerchia di conoscenti o a quelle con cui verranno a contatto. Il *Net Promoter Score* si calcola chiedendo ai clienti quanto raccomanderebbero il prodotto agli amici o colleghi ed utilizzando una scala da 0 a 10 per catalogarne le risposte.

Si dividono poi gli intervistati in tre gruppi:

1. *Promoters* (punteggio 9 o 10): consumatori molto entusiasti, che continueranno a comprare e a parlare positivamente del prodotto alle persone che conoscono, alimentandone così la crescita;
2. *Passives* (punteggio 7 o 8): consumatori soddisfatti ma non entusiasti i quali sono vulnerabili rispetto ai concorrenti;
3. *Detractors* (punteggio da 0 a 6): i consumatori insoddisfatti che potrebbero danneggiare l'immagine aziendale e impedire la crescita, alimentando un passaparola negativo.

Viene poi calcolato il NPS sottraendo la percentuale dei *Detractors* da quella dei *Promoters*. Viene attribuito il valore +100 per indicare la totale soddisfazione, mentre all'opposto il valore sarà -100⁴⁸.

Apprendere correttamente implica avere le giuste metriche. Esse sono "*parameters or measures of quantitative assessment used for measurement, comparison or to track*

⁴⁸ Net Promoter Network. *The Net Promoter Score - Leading Growth Indicator*. Consultato il 01/09/2018 alle ore 15:04 da Netpromoter.com: <https://www.netpromoter.com/know/>.

performance or production"⁴⁹. Metriche sbagliate fungono da nascondiglio dei fattori più importanti, non permettendo di delineare correttamente la situazione. Ad esempio un numero in crescita di utenti non è quasi mai relativo ad un cambiamento effettuato di recente nel prodotto, ma sarà conseguenza delle modifiche apportate in passato. Eric Ries nel suo articolo *Vanity Metrics vs. Actionable Metrics* analizza questo problema. Le *Vanity metrics* sono dati utilizzabili per impressionare gli investitori o aumentare il grado di positività nell'ambiente di lavoro, ma non sono particolarmente rilevanti nel momento in cui vengono prese le decisioni aziendali. Sono degli esempi il numero di downloads di un'app o quello di messaggi inviati utilizzando un servizio IM. Sicuramente veicolano un'immagine aziendale positiva, ma non sono in grado di dimostrare la catena di causa ed effetto, che invece potrebbero condurre alla delineazione di una buona strategia. Al contrario, le *actionable metrics* sono fondamentalmente delle conduttrici di informazioni e permettono di analizzare la situazione sotto aspetti più utili a identificare il nocciolo del problema. Una startup dovrebbe focalizzarsi su quest'ultime. Il growth hackers anche attraverso l'insieme dei dati non omogenei può ottenere informazioni demografiche su clienti, comportamenti e tassi di conversione nonché informazioni utili per comprendere come stia funzionando il prodotto. Infatti, il modo in cui un prodotto entra nel mercato è influenzato dalle caratteristiche dei consumatori, quali: gusti, reddito od orientamento politico. É particolarmente utile l'applicazione del *sales funnel*, uno schema elaborato dal marketing tradizionale. Il *sales funnel* si basa sull'idea che l'azienda guidi i consumatori attraverso un processo di acquisto diviso in differenti step. Il numero di questi dipende dalla tipologia di business e dall'approccio complessivo di marketing. Normalmente comincia con un numero di potenziali clienti molto ampio e termina con un segmento di clienti fidelizzati molto ristretto.

⁴⁹ Investopedia. *Metrics*. Consultato il 01/09/2018 alle ore 15.04 da Investopedia.com: <http://www.investopedia.com/terms/m/metrics.asp>.

Figura 14: *Sales funnel*.



Fonte: <http://buyfactors.com/wp-content/uploads/2014/02/sales-funnel-02.jpg>.

Il Growth Hacking riprende il modello dell'imbuto di vendita del marketing tradizionale per valutare le specifiche metriche di ogni passaggio. Unendo tali metriche con il *Cohort analysis* si forniranno dati validati e significativi sia sul prodotto che sulle conseguenze di alcuni cambiamenti. Ad esempio, una startup tecnologica che è preoccupata per la crescita della propria app, piuttosto che misurare l'aumento complessivo della base di utenti, potrebbe concentrarsi sul numero di download settimanali. Questi dati, poco specifici, possono essere suddivisi in base alle specifiche fasi dell'imbuto di vendita come segue:

- il numero di utenti che ha scaricato l'app ma non ha effettuato la registrazione;
- il numero di utenti che si è registrato ma non ha effettuato l'accesso;
- il numero di utenti che è entrato ma ha utilizzato l'app solamente una volta;
- il numero di utenti che utilizza l'app ma non paga per la versione completa;
- il numero di utenti che paga per utilizzare la versione premium.

Osservando questi dati, l'azienda dovrà riuscire a capire che cosa dovrebbe migliorare e dove dovrebbe intervenire. Tracciando le metriche durante le varie settimane, la startup può valutare l'impatto di qualsiasi cambiamento apportato. L'analisi continua è volta alla protezione dell'impresa dalle incognite derivanti da dati troppo ampi e poco specifici, specialmente nel caso in cui i risultati siano legati più a delle scelte passate piuttosto che a quelle correnti. Una volta scelte le giuste metriche, la startup potrà farsi un'idea corretta delle caratteristiche del prodotto che più sono apprezzate dai potenziali consumatori

tramite degli A/B test, ovvero mettendo in relazione una o più versioni del prodotto, e comprendendo quale sia il migliore, sempre attraverso l'analisi dei dati.

L'azienda, nello sperimentare ed analizzare i dati, dovrebbe tenere in considerazione il valore creato dall'interazione con altri fattori. A volte un elemento portatore di valore che da solo ha un impatto poco significativo, unito ad altri potrebbe risultare fondamentale per la spinta od il rallentamento della crescita. Il momento di apprendimento da parte di un growth hacker non è importante solo per la costruzione di un minimo prodotto fattibile ideale, ma diviene una ricerca di strumenti corretti per la raccolta di dati utili a tutto il complesso aziendale. Si tratta di capire quali siano le metriche più corrette. Eric Ries risolve questo dilemma suddividendo le giuste metriche di analisi in base al possesso di tre caratteristiche:

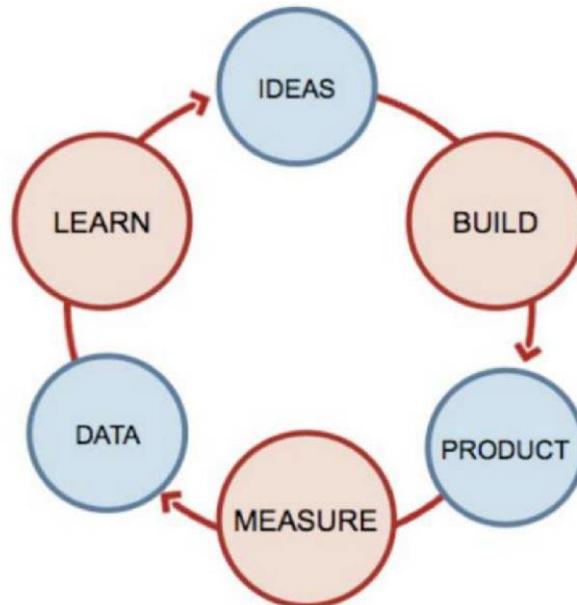
1. essere utilizzabili: ovvero dimostrare in maniera chiara le relazioni di causa-effetto;
2. essere accessibili: ovvero poter redigere report chiari e comprensibili in maniera tale da rendere possibile la loro lettura a tutti all'interno dell'azienda;
3. essere verificabili: ovvero i dati devono essere credibili per i lavoratori che dovrebbero poter essere in grado di analizzarli e testare la loro effettività e consistenza. Ancora meglio è se si ha la possibilità di testare i dati con uno o più clienti tramite interviste, in modo da ottenere maggiori informazioni qualitative, come ad esempio il perché di un comportamento dei clienti⁵⁰.

Più informazioni verranno raccolte sui clienti, maggiori saranno gli input a disposizione per il miglioramento del prodotto.

Una startup viene anche definita come un modo di concretizzare un'idea. Testando l'ipotesi di base, l'azienda ne porterà un ridimensionamento, che, a sua volta, sarà traslata nella costruzione di un prodotto migliore. Tale processo non consta di una sola sequenza causa-effetto, ma è un approccio interattivo, in cui l'impresa può scoprire in qualsiasi momento caratteristiche di valore per il mercato, che dovranno condurre a dei cambiamenti obbligati all'interno di qualsiasi area dell'azienda. Il modello di Lean Startup si fonda principalmente su un continuo *build-measure-learn*, ovvero costruire-testare-apprendere e ricostruire.

⁵⁰ Ries, E., (2011), *The Lean Startup*, pp. 75 – 78.

Figura 15: *Build-measure-learn* Feedback Loop.



Fonte: <http://www.leanblog.org/2010/01/notes-on-a-talk-by-eric-ries-onlean-startups/>.

Il Lean Startup basa il procedimento sul concetto di *validated learning*: “a process in which one learns by trying out an initial idea and then measuring it to validate the effect. Each test of an idea is a single iteration in a larger process of many iterations whereby something is learnt and then applied to succeeding tests”⁵¹. Il punto di inizio è una nuova ipotesi, su cui poi l'impresa costruirà il minimo prodotto fattibile e che modificherà in base alle successive critiche o apprezzamenti del potenziale mercato. Una volta che il prodotto sarà sufficientemente testato e modificato, verrà rilasciato nel mercato, su cui l'azienda elaborerà delle basi di dati con le metriche più opportune. Analizzando tali dati si dovrà capire che cosa realmente funziona, ma soprattutto che cosa non funziona in modo da ridefinire nuovamente il prodotto, rilanciarlo nel mercato e ripetere l'iter migliorando di volta in volta il risultato. La startup potrebbe anche realizzare il processo al contrario, partendo da ciò di cui ha bisogno di apprendere, per poi scegliere i mezzi che meglio provocherebbero la reazione dei consumatori e sviluppare un prodotto che possa suscitargli tali comportamenti. La chiave sta nel massimizzare l'efficienza di apprendimento per imparare il più possibile nel minor tempo possibile. La velocità è di primaria importanza. Il difetto di questo approccio potrebbe essere focalizzato sui consumatori attuali. Anche

⁵¹ Ries, E., (2011), *The Lean Startup*. Pp. 9 – 10. Cit.

attraverso l'analisi tradizionale dei dati si possono cogliere le reazioni ed i comportamenti dei clienti già ottenuti, ma ci sono sicuramente gruppi di potenziali consumatori che hanno preferenze totalmente differenti.

Eric Ries sembra trascurare l'importanza del posizionamento e la sua più grande trappola: ovvero il rischio di scegliere un segmento a basso margine di profitto. Una volta che la startup ha iniziato ad attrarre una specifica tipologia di utenti usando il metodo del costruisci-testa-impara, adatta le sue attività a tale segmento. L'opinione di tali clienti diverrà così sempre più positiva e l'azienda andrà perfezionando il prodotto. In riferimento al proprio testo *What is strategy?*⁵², Michael Porter egli afferma che si tratta del perseguimento da parte dell'azienda del proprio posizionamento, basato sulle reali necessità dei consumatori (*need-based positioning*), comprensivo di tutte o la maggior parte delle esigenze di un specifico gruppo di clienti; oppure del posizionamento basato sulla varietà di possibilità (*variety-based positioning*), ovvero in base più alla varietà del servizio o prodotto piuttosto che del segmento clienti. In entrambi i casi, se una startup da principio si dirige verso un segmento a basso profitto, si troverebbe a cambiare e modificare il prodotto e la propria struttura aziendale cercando di soddisfare perfettamente un gruppo di clienti per i quali potrebbe non lo sforzo. Il problema è più evidente se si considera che molte startup ritardano il momento in cui inizia il pagamento da parte dei clienti per avere il servizio o parte di esso. Il metodo del Growth Hacking, come anche quello di Lean Startup, cerca di dare una soluzione al più grande rischio del management tradizionale: eseguire perfettamente un piano di business che però non porta da nessuna parte.

Il continuo costruire-testare-apprendere è un processo potenzialmente infinito che si può utilizzare per rifinire l'intero sistema aziendale ed assume particolare importanza prima del raggiungimento del *product/market fit*. Marc Andreessen sottolinea: “*lots of startups fail before product/market fit ever happens*”, ma in realtà “*they fail because they never get to product/market fit*”⁵³. Il Lean Startup per risolvere questo tipo di problema si appoggia al sistema del *Innovation Accounting* che consente alle startup di dimostrare che stanno apprendendo come far crescere il proprio business. Poiché il sistema di Innovation Account si costruisce sul *Build-Measure-Learn Feedback Loop*, è anch'esso formato da tre pietre miliari. In primis, una startup realizza un minimo prodotto fattibile per stabilire dove si trovi all'inizio, ovvero la sua base di partenza. L'impresa dovrebbe iniziare testando gli

⁵² Porter, M. E., (1996, November-December), *What Is Strategy?* *Harvard Business Review*, pp. 61 – 78

⁵³ Andreessen, M., (25 Giugno 2007), *Product/Market Fit*.

elementi più rischiosi in modo da costruire una base più solida su cui poi validare gli aspetti meno importanti, in modo da non trovarsi in seguito a dover fronteggiare aspetti negativi che potrebbero portare maggior dispendio di energie. In questo momento la startup procederà al perfezionamento del prodotto tramite il sistema ripetitivo del costruire-testare-apprendere e dovrà essere in grado di passare dalla situazione di base all'idea che si era prospettata all'inizio dell'intero processo. Infine, l'impresa affronterà un punto decisivo. In realtà, durante tutto il processo di messa a punto del prodotto, ci saranno diversi momenti decisivi ed, in ognuno di questi, l'azienda potrà perseverare nel caso in cui stia facendo dei passi avanti verso il prodotto finale, oppure cambiare direzione (*pivot*), nel caso in cui non risultino esserci dei miglioramenti. Eric Ries definisce così un *pivot* : “*a new structured course of correction designed to test a new fundamental hypothesis about the product, strategy, and engine of growth*”⁵⁴. Se la startup quindi cambia direzione il processo ricomincia daccapo. L'impresa allora modifica o allarga il proprio target di riferimento. Addirittura potrebbe generare un'innovazione migliore cercando di soddisfare un bisogno differente, o comunque in altro modo. Potrebbe anche modificare il mezzo con cui generare profitto.

Ci sono molteplici alternative e modalità per cambiare rotta. Il segnale di un cambio di rotta soddisfacente è che l'attività di ottimizzazione sia più produttiva rispetto al periodo anteriore. Una volta che la startup ha trovato la sua strada giusta, il che solitamente non avviene attraverso un solo cambio di rotta, sarà in grado di ottimizzare i miglioramenti del prodotto tramite metriche definite poiché concentrato alla realizzazione di un prodotto a cui i potenziali clienti sono realmente interessati. Cambiare rotta non significa buttare il lavoro fatto, ma invece si tratta di utilizzare meglio elementi già esistenti. Un esempio famoso è Instagram. Instagram è un'app che permette agli utenti di realizzare immagini, o video, e condividerli, pubblicamente o in privato, attraverso i diversi social. Questa app era nata come "Burbn", un'app che consentiva agli utenti di registrarsi in luoghi particolari, pianificare le future registrazioni, guadagnare punti tramite registrazioni congiunte con i propri amici o conoscenti, e postando le foto dei loro incontri. Durante il suo primo mese quest'app guadagnò un modesto numero di utenti. Nonostante ciò, come sottolineò il suo fondatore, Systrom, "Burbn" possedeva un guazzabuglio di caratteristiche che la rendeva confusionaria. Dopo aver cercato diverse volte di modificare l'app, i fondatori realizzarono delle campagne di analisi dei dati per capire come i loro utenti stessero utilizzando

⁵⁴ Ries, E., (2011), *The Lean Startup*. P. 149.

"Burbn". Scoprirono che non la stavano utilizzando per registrarsi nei luoghi, ma solamente per condividere le foto realizzate in quegli stessi luoghi. Così decisero di eliminare molte delle funzionalità precedenti per focalizzarsi sulla condivisione di foto e video, e rilanciarono l'app nel 2010 con il nome corrente di Instagram, app che ora è diventata virale.

3.2 Il motore della crescita.

Il ciclo di *build-measure-learn* permette, nella maggior parte dei casi, di ottenere risultati positivi e posizioni di vantaggio nella competizione, e una volta raggiunto il *product/market fit*, la startup dovrebbe iniziare a crescere esponenzialmente. Il marketing in questo momento è incorporato nel prodotto stesso e quest'ultimo ha già tutti gli elementi per diffondersi. Inizia la fase in cui il prodotto deve farsi strada nel mercato e la startup deve dare un "calcio d'inizio" alla sua crescita.

Una startup non ha bisogno di creare un "brand" ma piuttosto di conquistare un esercito di clienti appassionati e fedeli. Questo è più facile da rintracciare, definire e aumentare. Il Growth Hacking a questo punto si basa sul concetto di *engine of growth*, ovvero il meccanismo con cui una neo impresa raggiunge una "crescita sostenibile". Dove per "crescita sostenibile" si intende l'acquisizione di nuovi utenti che derivano dall'azione dei clienti già affiliati⁵⁵. La crescita è sostenibile quando non c'è il bisogno di risorse esterne né di soluzioni una tantum per smuoverla. Il Growth Hacking prevede l'inserimento di una leva della crescita. La startup dunque ricerca l'elemento che ne faccia aumentare esponenzialmente i risultati.

Sean Ellis⁵⁶ riconosce tre tipi di motori della crescita:

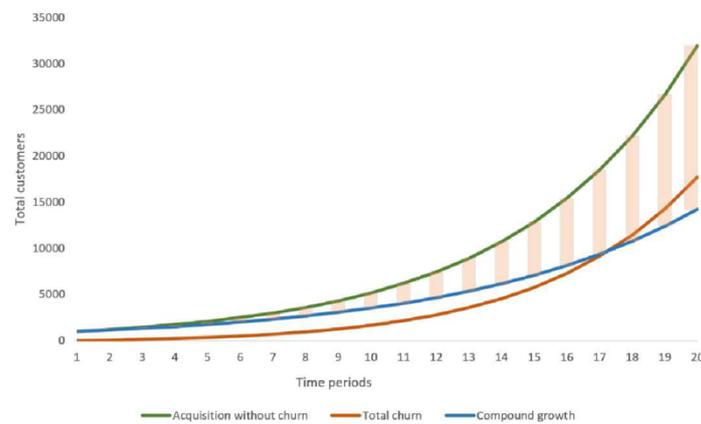
- *Sticky engine of growth*: il quale si fonda sull'importanza della fidelizzazione dei clienti. L'impresa si focalizza sul tasso di acquisizione e sul tasso di abbandono. Il tasso di abbandono (*churn rate, attrition rate*) fornisce informazioni sul numero di clienti che lascia l'azienda o non torna ad acquistare il prodotto, in relazione al numero totale di clienti in un determinato momento. Un alto tasso di abbandono

⁵⁵ Holiday, R., (2014), *Growth Hacker Marketing*. P. 28.

⁵⁶ Ellis, S. e Brown, M., (2017), *Hacking Growth, now today's fastest-growing companies drive breakout success*. Penguin Random House UK.

alto è sintomo che qualcosa stia andando male all'interno dell'azienda, la quale dovrà capire quale sia la causa. Il tasso di acquisizione è il numero dei nuovi clienti rispetto al numero totale di clienti in un determinato periodo. La velocità di crescita aziendale è riferito dal *compounding growth rate* ovvero tasso di acquisizione meno tasso di abbandono.

Figura 16: Esempio di tasso di acquisizione, tasso di abbandono e la loro differenza.⁵⁷



Fonte: Pizza Giovanni, *Growth Hacking, a new marketing mindset*. Department of Business and Management, LUISS, 2015-2016.

Il grafico in figura 16 è fondamentale per dimostrare quanto siano importanti questi valori. Il tasso di abbandono, in questo caso, sebbene basso, ha degli effetti disastrosi sulla crescita, in quanto, come si vede nel periodo 17, il numero di utenti persi supera il numero di utenti in generale. La fidelizzazione è fondamentale per il Growth Hackin, sebbene acquisire nuovi clienti sia generalmente meno redditizio che mantenere quelli già esistenti, il marketing tradizionale a volte si focalizza maggiormente sull'acquisizione che sulla fidelizzazione. Il growth hacker analizza il tasso di conversione di ogni categoria per capire l'abilità dell'azienda nel rendere più fedeli i clienti attuali. Le strategie per accrescere il coinvolgimento sono di primaria importanza. Le aziende moderne hanno la possibilità di utilizzare canali digitali per ottenere differenti livelli di coinvolgimento del cliente servendosi, ad esempio di pacchetti premium o speciali privilegi come nel caso di Pinterest, che ha migliorato l'esperienza del consumatore rimuovendo i tempi di caricamento,

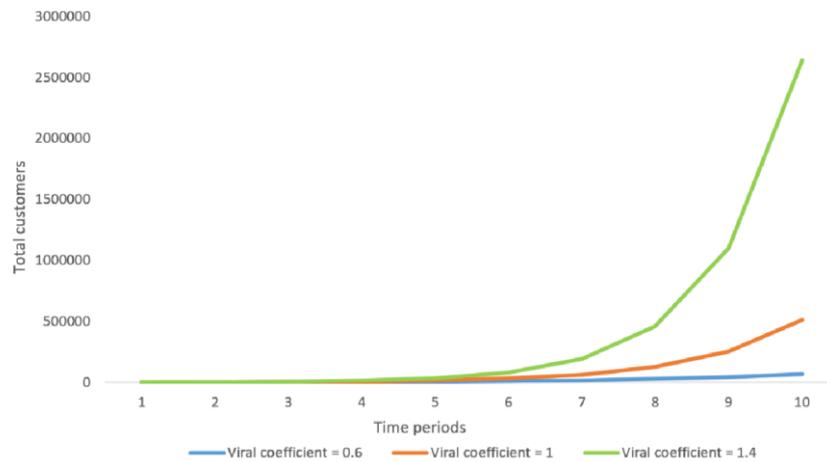
⁵⁷ La figura è impostata sull'ipotesi che la base di clienti sia di 1000, il tasso di abbandono sia del 5% mentre quello di acquisizione sia il 20%.

permettendo semplicemente alle pagine di scorrere in numero infinito. Al di là del prodotto in se, l'impresa può coinvolgere i clienti tramite la costruzione di una community nei social media come la pagina Facebook, le condivisioni di video o messaggi su Instagram e Twitter, o il canale YouTube, in modo tale da aggiornare e coinvolgere il consumatore costantemente. Il social media marketing però ha la peculiarità di dover fare affidamento ad elementi esterni, che espongono l'azienda ai rischi dovuto ai continui cambi di politiche d'uso dei canali stessi. Facebook, ad esempio, ha cambiato più volte la sua politica in relazione ai like e all'uso delle fanpage. Per far fronte al problema si utilizzano i propri canali, quasi totalmente controllabili, che possono essere ad esempio un blog o il sito internet.

- *Viral engine of growth*: un motore di crescita che sia virale. La crescita virale online si basa sulla rapida diffusione del prodotto o servizio. Anche se, l'effetto virale trova nel passaparola, quando positivo, un forte alleato, il miglior modo per generarla è il prodotto stesso. Collegare un elemento del prodotto, o del suo uso, ad un'altra unità dello stesso bene o servizio è ciò che ne alimenta la diffusione. L'esempio di Hotmail ed il suo link collegato ad ogni email inviata ne è l'emblema più ricordato. Ryan Holiday puntualizza “*virality at its core is asking someone to spend their social capital recommending or linking or posting about you for free*”⁵⁸. Un prodotto non dovrebbe solo valer la pena di esistere ma dovrebbe anche provocare un desiderio o un'emozione all'interno delle persone, il quale le porterà ad alimentarne diffusione.

Tale modo di pensare è collegato ad un procedimento ripetitivo di causa-effetto che prende il nome di *viral loop*. Esso si esprime con la metrica del *viral coefficient* (*K-factor*) che dimostra il numero di clienti coinvolti per ogni nuovo cliente. Quando il *K-factor* è superiore a 1, la crescita è virale.

⁵⁸ Holiday, R., (2014), *Growth Hacker Marketing*. P. 32 – 33. Cit.

Figura 17: *Viral coefficient*⁵⁹.

Fonte: Pizza Giovanni, *Growth Hacking, a new marketing mindset*. Department of Business and Management, LUISS, 2015-2016.

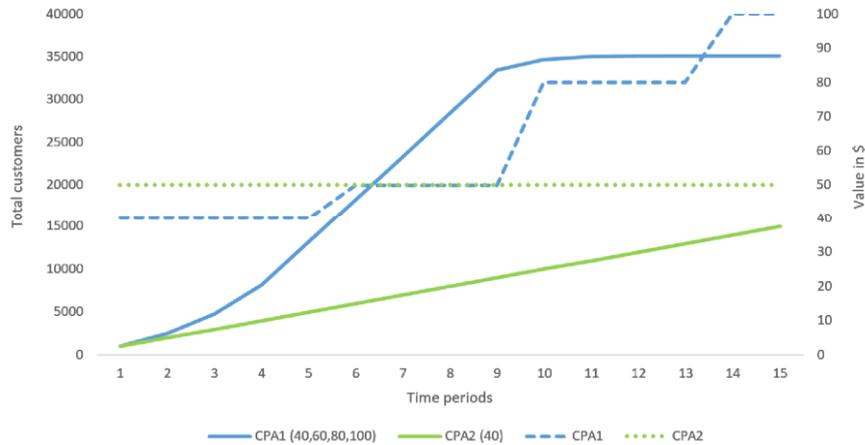
La figura mostra come sia estremamente importante avere un buon coefficiente virale, data la differenza tra il coefficiente 0,6 ed il 1,4. Alcune aziende per ottenere un alto coefficiente virale non considerano i consumatori diretti, ma solo quelli ricondotti tramite fonti indirette. Il growth hacker utilizza un'integrazione ponderata delle piattaforme dati come Facebook, eBay e Twitter per sfruttare appieno le loro reti. Ad esempio Spotify, servizio di riproduzione musicale in streaming permette agli utenti, di condividere gli ascolti su Facebook, riposizionando così la propria piattaforma verso un pubblico ricettivo. Se gli utenti potessero sempre condividere il prodotto o delle parti di esso su altre piattaforme, il risultato porterebbe molto più spesso alla viralità.

- *Paid engine of growth*: l'azienda utilizza risorse finanziarie per acquisire nuovi clienti. La spesa può avvenire per avvisi pubblicitari, relazioni pubbliche, ed altre tipologie di promozione. In questo caso la metrica più opportuna per tracciarne l'andamento sono il costo di acquisizione ed il *customer lifetime value*. Il *customer lifetime value* (LTV) è uguale al ricavo apportato dal cliente meno i costi relativi variabili associati a tale consumatore. Il *cost per acquisition* (CPA), invece, è la somma totale del costo di acquisizione di un nuovo cliente. La velocità di crescita è determinata dal *marginal profit* che si calcola sottraendo il *cost per acquisition* al

⁵⁹ La figura è impostata sull'ipotesi che la base clienti iniziale sia di 1000.

customer lifetime value, e rappresenta l'ammontare che dovrebbe essere investito nell'acquisizione di nuovi clienti per ogni utente già ottenuto.

Figura 18: CPA (*Cost Per Acquisition*).



Fonte: Pizza Giovanni, *Growth Hacking, a new marketing mindset*. Department of Business and Management, LUISS, 2015-2016.

Nonostante siano molto diffuse le aziende che si focalizzano sulla crescita virale, i sistemi a pagamento possono apportare ugualmente lo stesso risultato. La figura sopra lo mostra esaurientemente. Inizialmente il CPA è pari a 40\$ mentre il LTV è pari a 100\$. Il profitto marginale è dunque di 60\$ che permette di reinvestire nell'acquisizione di 1.5 (60/40\$) nuovi clienti. Si può osservare nella linea blu che ci troviamo di fronte ad un K-factor il quale dimostra una chiara crescita esponenziale. Nel tempo il costo di acquisizione tende a salire a causa della competizione (la linea tratteggiata blu). Il fattore esterno della competizione è riconoscibile anche nei due precedenti motori della crescita.

Una startup, sempre secondo Eric Ries, ha la possibilità di utilizzare contemporaneamente più di una leva, anche se potrebbe sfociare in un risultato confusionario e bloccare l'efficacia. Solitamente, è preferibile focalizzarsi su di uno solo, e solo quando sarà stato totalmente utilizzato, passare al successivo⁶⁰. Un growth hacker si occuperà di rendere i canali di distribuzioni il più correlati possibile, senza divergenze. “An important aspect of Growth Hacking is to find a right traffic source (“distribution channel”) via which to put a

⁶⁰ Ries, E., (2011), *The Lean Startup*. P 222-223.

new product in front of target audience and then convert them to become valuable users of the product"⁶¹.

Un growth hacker comincerà testando tutti i canali distributivi e poi scarterà quelli meno performanti per dedicarsi solo a quelli che assicurano maggiori risultati. Il canale più adeguato è influenzato da diversi fattori: la demografia del target, la consapevolezza del problema da parte dei potenziali consumatori, il budget ed il livello di controllo.

Dopo la fase iniziale di "calcio d'inizio", il canale prescelto dovrebbe essere maggiormente scalabile, implicando di poter raggiungere un'alta percentuale di target di mercato, mentre lo sforzo da concentrare su tale canale, per ogni cliente acquisito, dovrebbe diminuire nel tempo.

I canali dovrebbero essere utilizzati per educare correttamente i clienti. Molti prodotti falliscono perché non sono realmente capiti dal loro mercato di riferimento. Julien Le Coupanec sottolinea: *"one of the most common mistakes is to assume that your users understand what you are doing and that they are therefore ready to buy what you sell. And for this reason, one of the most important qualities in a growth hacker is empathy"*⁶².

È molto facile che il consumatore capisca in via generale il prodotto, ma dovrebbe essere educato a saper godere di tutte le sue funzioni, in modo da aumentarne il valore percepito e creare consumatori più soddisfatti, coinvolti e fedeli. È poi fondamentale portare il prodotto dove il consumatore può trovarlo più facilmente.

Le persone sono sovraesposte ogni giorno a nuovi prodotti e nuove informazioni. L'azienda, considerando che ormai tutti effettuano ricerche online, l'azienda deve avere il prodotto che l'utente desidera nel perfetto momento e nel luogo in cui lo cerca.

A questo punto la crescita sostenibile della startup dovrebbe essere stata raggiunta e l'azienda avrà bisogno di trovare una scintilla che faccia scatenare di nuovo l'acquisizione clienti. Come nel caso iniziale in cui si cercava di attirare gli *early adopters*, questo è il momento di sfruttare la creatività. Esistono diverse soluzioni convalidate per rispondere a tale necessità.

Una soluzione è valorizzare una piattaforma che nessuno abbia già sfruttato totalmente che apporterebbe il vantaggio del primo a muoversi. Il rischio è di pianificare una

⁶¹ Ankit, J., (30 Dicembre 2014), *Growth Hacking and the Art of Experimenting with a Distribution Channel*. Consultato il giorno 04/09/2018 alle ore 16:08 da: Medium.com: <https://medium.com/@ankitjain/growth-hacking-and-the-art-of-experimenting-with-a-distribution-channel-41071a22a35a#.9or31pr7e>.

⁶² Coupanec, J. L., (15 Giugno 2015), *Growth Hacking: The 10 Key Concepts You Need to Remember*. Consultato il 04/09/2018 alle ore 16:49 da: Hackisition.com: <https://www.hackisition.com/growth-hacking-the-10-keyconcepts-you-need-to-remember/>.

canalizzazione su di una piattaforma enorme la quale però fungerà da soluzione solo temporanea, come nel caso Airbnb e Craigslist, poiché i proprietari della piattaforma prima o dopo, ne bloccheranno l'utilizzo. In questo caso non diventerebbe un sistema scalare di acquisizione ma solo momentanea. Una startup invece ha bisogno di acquisire utenti nel lungo tempo.

Il content marketing può essere una buona soluzione: i video su YouTube ad esempio sono visti e condivisi in tutto il mondo e senza limiti. Il growth hacker dovrebbe riuscire a creare contenuti che siano di per se virali. Un esempio noto è il manifesto Holstee, creato da una piccola azienda di abbigliamento di Brooklyn. Questo manifesto è un insieme di quindici slogan che incoraggiano le persone a vivere pienamente e a non rovinare la propria vita. Tale video fu visualizzato da 50 milioni di persone e *“although the company was founded with the aim of selling sustainably sourced consumer goods, the poster of the manifesto is now one of Holstee’s best-selling items”*⁶³.

Gli spazi gratuiti su blog o altri tipi di testate si possono guadagnare con i messaggi pubblicitari a forte impatto. La finalità è creare qualche cosa di eccezionale. Questo espediente viene utilizzato spesso da aziende già affermate. Ad esempio Chevrolet nel 2015, creò un messaggio pubblicitario scritto interamente solo di emoji, e pubblicò la versione codificata solo al giorno seguente. L'azienda mirava a coinvolgere il target più giovane ed effettivamente molti blogger, e la stessa comunità giovani, crearono delle gare sulla decodifica del messaggio. Ovviamente questo fruttò una visibilità immensa a Chevrolet. Le aziende utilizzano molto spesso questo genere di accorgimenti, ma devono prestare attenzione a scegliere i giusti messaggi. Guadagnare visibilità è inutile se non viene convertita in valore.

L'articolo di Sarah Perez *“When the growth hacking goes bad”* pubblicato su TechCrunch riporta il caso di Rap Genius (ora solo Genius), un sito web che permette agli utenti di fornire informazioni o interpretazioni di testi di canzoni, oppure nuove storie, poesia e qualsiasi altra forma di testo. Nel Dicembre 2013 Google penalizzò l'app rimuovendola dai suoi risultati in ricerca, poiché rea di aver manipolato i risultati di ricerca di Google offrendo condivisioni su Facebook o Twitter, in cambio di link a Rap Genius attraverso testi pieni di keywords⁶⁴. Questo caso è la dimostrazione dei possibili rischi del Growth

⁶³ Khazan, O., (17 Novembre 2011), *How the Holstee Manifesto Became the New ‘Just Do It’*. Consultato il 04/09/2018 alle ore 17:22 da: Washingtonpost.com: https://www.washingtonpost.com/business/on-small-business/howthe-holstee-manifesto-became-the-new-just-do-it/2011/11/17/gIQA2AYyUN_story.html.

⁶⁴ Perez, S., (3 Gennaio 2014), *When Growth Hacking Goes Bad*. Consultato il 04/09/2018 alle ore 18:10 da: Techcrunch.com: <http://techcrunch.com/2014/01/03/when-growth-hacking-goes-bad/>.

Hacking, ossia che lo stress di dover crescere rapidamente faccia perdere di vista la qualità della crescita stessa. Introduce inoltre il concetto di legalità e ricorda a molte delle persone che operano in questa fase come sia preferibile aggirare problemi simili per non mettere a rischio l'azienda ed i suoi clienti.

Un altro esempio è Path, una rete sociale per telefoni cellulari che permette di condividere foto e messaggi, la quale fu coinvolta in una controversia di spam molto pericolosa. Infatti alcuni utenti accusarono l'azienda di inviare messaggi ai loro contatti senza averne il permesso. Quindi Facebook bloccò l'opzione "trova amici" di Path e introdusse maggiori restrizioni a tutte le applicazioni simili⁶⁵. Ovviamente questo fermò la crescita dell'applicazione e ne danneggiò notevolmente l'immagine.

3.3 Il controllo della crescita nel Growth Hacking.

Una volta trovato il modo di ampliare il portfolio clienti e una volta che l'acquisizione clienti starà aumentando i suoi numeri, la startup avrà bisogno di un metodo per gestire questa crescita. Una startup può condurre la crescita attraverso una serie di *speed regulators* che permettono all'impresa di rallentare e risolvere eventuali problemi non appena si presentino. È preferibile, infatti, rallentare la produzione immediata piuttosto che affrontare difficoltà peggiori più tardi. Dopo il *product/market fit* non sono più tollerati problemi qualitativi. Mentre nella fase iniziale la startup doveva focalizzarsi solo sul lanciare il sistema di apprendimento, a questo punto dovrà invece tenere a cura la qualità percepita dai clienti. I clienti più recenti, non dimenticheranno così velocemente gli errori come gli *early adopters*, perciò un cattivo prodotto rovinerà l'immagine aziendale e diminuirà sicuramente le sue abilità di vendita. Quello che il Lean Startup definisce *adaptive process*, forza l'azienda "to slow down and invest in preventing the kinds of problems that are currently wasting time. As those preventive efforts pay off, you naturally speed up again"⁶⁶. Un *adaptive process* è il *Five Whys* sviluppato da Taiichi Ohno, il quale è un metodo di investigazione che spinge i dipendenti a chiedersi il perché cinque volte, in cinque passi gerarchici, per comprendere un problema nelle sue radici più profonde. Una

⁶⁵ Constine, J., & Butcher, M., (4 Marzo 2013), *Facebook Blocks Path's "Find Friends" Access Following Spam Controversy*. Consultato il 04/09/2018 alle ore 18:22 da: Techcrunch.com: <http://techcrunch.com/2013/05/04/pathblocked/>.

⁶⁶ Ries, E., (2011), *The Lean Startup*.

volta che le ragioni saranno realmente chiare, l'impresa potrà così effettuare degli investimenti proporzionali per ognuno dei cinque livelli della gerarchia dei perché. L'investimento sarà minore quando il problema è basilico, e via via sempre maggiore in relazione all'aumentare del livello di gravità. La startup potrà legare gli investimenti direttamente alla prevenzione di molte delle problematiche probabili e apportare cambiamenti incrementali col fine di farli divenire strutturali nell'ottica del miglioramento aziendale⁶⁷.

Un utilizzo produttivo del sistema dei cinque perché ed il conseguente adattamento di rotta, richiede un forte impegno su cui tutti i dipendenti dell'azienda dovrebbero essere impiegati, in un ambiente di fiducia completa. Di fiducia poiché il rischio è quello che il modello dei cinque perché venga utilizzato per ricercare chi tra i dipendenti sia il o i responsabili del problema, quando invece dovrebbe essere un approccio collettivo, su cui si impegnano tutti all'interno dell'ambiente aziendale. Tale modalità di investigazione ha bisogno di essere messo in atto con basse aspettative iniziali. Come un qualsiasi modello di prevenzione, quello delle *five whys* apporterà una perdita iniziale di investimenti ed un rallentamento delle attività generali, ma un vantaggio a lungo termine. Il miglior approccio è quello di testare il metodo inizialmente su di un problema minore e successivamente ampliarlo cautamente a problemi maggiori, non appena essi emergano. Insieme a tale metodo, la startup dovrebbe utilizzare altre pratiche in maniera tale da essere più reattiva ai cambiamenti esterni.

La pratica di Lean *small batches* è un mezzo utile per accelerare l'apprendimento e diminuire gli sprechi. In molte startup sviluppo e definizione delle fasi rimangono ancora basate sul vecchio sistema della produzione di grandi quantità seriali. Il product manager ha un'idea, e ne parla con i designer ed insieme progettano un processo che idealmente culmina in un piano perfetto su come dovrà apparire e funzionare il prodotto, corredato delle specifiche tecniche. È un lascito del sistema di produzione Ford, il quale sfrutta l'efficienza funzionale impiegando lo stesso ciclo di attività più e più volte. Per una startup sarebbe un modello imperfetto per diversi motivi. In primo luogo gli sviluppatori costruiranno un prodotto con delle specifiche tecniche senza aver avuto contatti con i clienti e quindi con i loro desideri. Secondo, è più probabile che sorgano i problemi in un sistema automatizzato di larga scala piuttosto che in una piccola produzione. Quando accade tutto il lavoro deve essere retrocesso alla fase anteriore e tutte le funzioni associate

⁶⁷Ohno, T., (1988), *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production (English translation ed.)*; Diamond, Giappone.

devono essere interrotte. In terzo luogo, un errore può avere conseguenze su tutta la produzione, oppure su una sola parte di essa, ed essere ancora più difficile da individuare a causa della sua correlazione con tutte le altre funzioni aziendali. Infine, possono esserci problemi di interazione e spreco di risorse nel modificare il progetto da una rotta ad un'altra. Il fatto che un sistema di produzione in larga scala risulti funzionale ed efficiente non significa che questo lo sia abbastanza da bilanciare i difetti precedentemente descritti.

Il Growth Hacking utilizza un nuovo approccio di sviluppo aziendale. Piuttosto di applicare questi processi quasi formali, esso divide la costruzione del prodotto nella realizzazione dei suoi singoli elementi. Tale modo di gestire la fase di produzione è, chiaramente, supportato dalla frammentazione continua della presentazione del prodotto al mercato: *“a software engineering approach in which teams produce software in short cycles, ensuring that the software can be reliably released at any time. It aims at building, testing, and releasing software faster and more frequently”*⁶⁸.

L'idea di fondo è che il product manager, il designer ed lo sviluppatore lavorino in un piccolo team assieme ai potenziali clienti su alcune caratteristiche del prodotto nello stesso tempo, e passare solo successivamente ad altre caratteristiche. La startup potrà poi velocizzare il processo di apprendimento e ridurre gli sprechi dovuti agli errori.

La crescita è un cambiamento ovvero una differenza tra il prima ed il dopo. Per essere riconosciuta essa necessita delle adeguate metriche di valutazione. Qualora infatti non sapessimo esattamente che cosa debba essere misurato potremmo trovarci in un momento di crescita, ma non ce ne renderemmo conto. Il Growth Hacking prevede che ogni scelta strategica sia presa con un processo di analisi pregresso che ne dia la certezza di validità. Sean Ellis⁶⁹ ripropose un sistema ad imbuto con le metriche per l'analisi della situazione aziendale rispetto alla crescita (*AARRR Funnel*). Il quale riassume contemporaneamente il ciclo di vita del cliente Tale imbuto si compone di cinque fasi:

-acquisition (acquisizione): come avviene il primo contatto dei clienti con il prodotto. Qui rientrano le azioni che la startup adopera per farsi conoscere;

⁶⁸ *Continuous Delivery*. (2015), Consultato il 05/09/2018 alle ore 09:17 da: Wikipedia.org: https://en.wikipedia.org/wiki/Continuous_delivery.

⁶⁹ Ellis, S., e Brown, M., (2017), *Hacking Growth, now today's fastest-growing companies drive breakout success*. Penguin Random House UK.

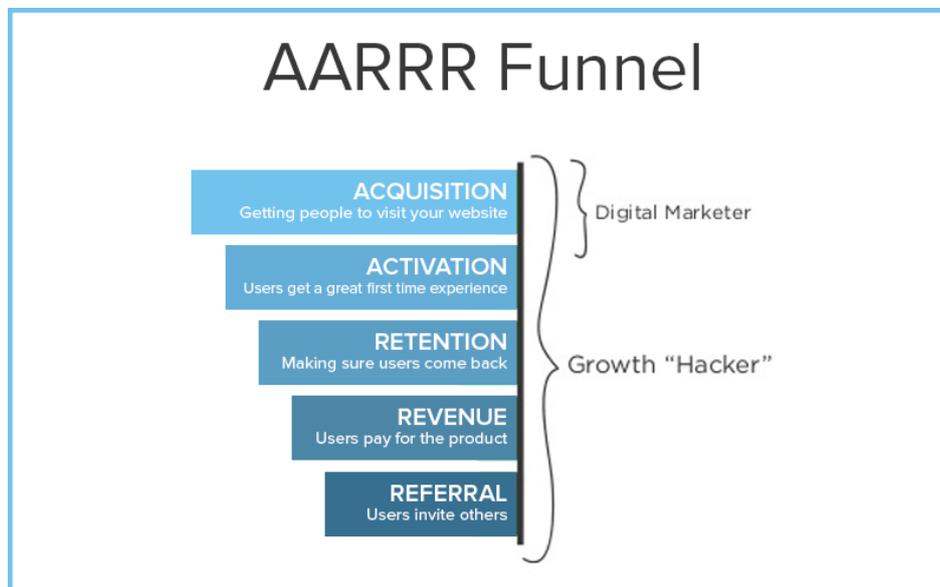
-*activation* (attivazione): il momento in cui l'utente compie un'interazione con il prodotto e lascia i suoi dati, una sua traccia. A questo momento corrispondono i tassi di conversione e le prime azioni di correzione per rendere l'offerta più accattivante;

-*retention* (fidelizzazione): riuscire a fidelizzare il fruitore che saprà trarre un valore nel tempo. Definisce la qualità e quantità dell'utilizzo del prodotto prima del suo abbandono da parte dell'utente;

-*revenue* (pagamento): il momento in cui avviene il pagamento per l'utilizzo di tale prodotto. Questo momento va adattato al proprio business. *Revenue* e *retention* potrebbero essere invertiti qualora il fruitore pagasse prima di avere l'esperienza offerta;

-*referral* (passaparola): il passaparola degli utenti soddisfatti che consigliano e spingono altri cliente ad utilizzare il prodotto. Esistono molti modi per fare *referral*, ad esempio nel b2b si possono utilizzare pratiche come prevedere delle ricompense a chi porta dei nuovi utenti.

Figura 19: AARRR Funnel.



Fonte: Startitup.co

I primi due sono elementi legati al marketing ed alla costruzione di aspettative per l'utente. Si impiegano per capire che cosa serva davvero ai clienti attraverso dei piccoli test di

marketing sui quali risultati poi fondare la crescita. Gli ultimi tre sono invece dettati dalla creazione e condivisione del prodotto ed orientati alla generazione dell'effetto virale.

Nel Growth Hacking l'azione fondamentale è la misurazione. A seconda della fase del ciclo di vita la startup si pone un micro obiettivo differente il quale definirà il passaggio allo step successivo. Ad ogni momento va associata una metrica di valutazione. In base alla fase di vita aziendale, si deve comprendere quale sia dei cinque step il più importante per la startup e collegargli l'adeguato parametro di misurazione.

L'aspetto primario è capire in quale punto del ciclo di vita si trovi la startup ed incrociare i suoi obiettivi con il *Funnel* delle metriche. Tale manovra permetterà di capire su quale elemento o quale segmento del *Funnel* concentrare i test successivi. Le stesse cinque fasi del *framework* delle metriche sono gli elementi tra cui scegliere su quale concentrarsi per alzare la leva del successo. Se ben utilizzato tale *Funnel* diviene un motore della crescita, alimentata dall'ultima fase ovvero il passaparola virale.

Una volta capito che cosa dobbiamo analizzare il modello del Growth Hacking si riassume in un ciclo composto da:

- *brainstorming*: avere delle idee dove non conta la qualità ma la quantità delle idee in modo da inserirle in un database comune pronto per la loro validazione;
- *prioritisation*: scegliere su quali idee puntare e ipotizzare quali funzionino con più probabilità. Questo passaggio segue il sistema I.C.E (*Impact/ Confidence/ Easy*) che in italiano si traduce come Impatto, Probabilità e Facilità. Si tratta di attributi da dare ad ogni idea su cui formare una scala di punteggi per poi iniziare l'analisi da quella con il punteggio maggiore;
- programmazione dei test: per il quale è utile il concetto di MVP come modo per sperimentare senza costruire. È il momento di massima creatività che prevede l'invenzione di diversi esperimenti che siano il più efficienti possibile.
- implementazione: effettuare tutti i test nelle tempistiche precedentemente definite.

- analisi dei dati: valutare i risultati affrontandoli nella ricerca delle cause, tramite dati qualitativi e quantitativi, esaminando anche il fallimento, il quale apporta ugualmente un ritorno in termini di conoscenza del mercato e dei clienti.

- *systemisation*: la scelta dell'idea più corretta fondandosi sui risultati delle analisi. Se il test è positivo ne consegue la standardizzazione dell'elemento approvato.

Esiste un secondo sistema chiamato il metodo *Bullseye* ("centro") che si basa sul concetto per cui non sapremo mai con certezza che cosa diverrà virale. Ogni business ed ogni contesto è unico. Così utilizza la metafora delle frecce per definire il processo di ricerca dell'idea giusta da testare. Il modello da avvio allo studio lanciando delle frecce che rappresentano i diversi canali ed iniziando con i macro settori (le frecce ai bordi del tabellone) restringendo man mano il campo verso il centro. Il centro raffigura il momento in cui si è trovato il canale che funziona davvero e su cui investire e scalare il business.

Tale approccio utilizzato nella produzione culturale dovrà essere modulato rispetto alle caratteristiche di tale settore. Prima tra le tante la conformazione prodotto centrica del settore culturale. Normalmente chi si occupa di marketing progetta il proprio lavoro con l'obiettivo di realizzare un prodotto che sia in grado di essere avvalorato da parte della domanda di riferimento per il grado di soddisfazione che apporta. In questo caso invece è il prodotto che influenza il settore. Il compito del marketer è quello di individuare il mercato di riferimento più appropriato ed adeguato al raggiungimento del massimo apprezzamento. Il punto di partenza è un prodotto già composto, già realizzato per il quale si debba trovare un posizionamento. In realtà si potrebbero individuare due casi in cui questo paradigma storico sul mercato dell'arte non trova naturale applicazione. Il primo è il caso dei servizi legati al mercato dell'arte, come ad esempio piattaforme di e-commerce che lavorano con gli artisti oppure i servizi di guida per l'apprendimento artistico. A questo vanno aggiunti i casi, sempre più comuni, di artisti che sono influenzati dal mercato e dalle vendite. Nel nostro secolo in cui il mercato dei beni di consumo è totalmente legato al digitale ed alle tecnologie sempre più sofisticate, e dove anche il settore della cultura si avvicina alle migliori apportate da tali innovazioni, anche il concetto di prodotto cambia. Il prodotto culturale in questo caso non può slegarsi dai servizi che lo accompagnano, siano essi di supporto alla vendita, di conservazione o di promozione.

Il Growth Hacking si inserisce in tale contesto perseguendo uno sviluppo più efficace e duraturo alle startup che realizzano prodotti legati al mondo delle tecnologie e del digitale. Nel caso della produzione culturale è complesso equiparare lo sviluppo del prodotto assieme al mercato (prima fase del modello di Growth Hacking) ed un prodotto che nasce di per sé realizzato. La risposta sta quasi sempre nell'equilibrio, e nel saper modificare le modalità della fruizione affinché venga maggiormente apprezzata dal pubblico, ma senza snaturare la qualità artistica dell'offerta. Nel caso del settore culturale, i consumatori vogliono essere sempre più coinvolti e le micro culture, o le sub culture, sono sempre più raggiungibili.

3.4 Differenza con il marketing tradizionale.

Il Growth Hacking è un approccio di sviluppo innovativo e fuori da ogni canone tradizionale, per questo non può essere assolutamente considerato come un'evoluzione o un'estremizzazione del marketing tradizionale.

Innanzitutto, Growth Hacking e marketing tradizionale si inseriscono nel sistema di business aziendale in due fasi differenti. Nella *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*⁷⁰, Michael Porter definendo il concetto di catena del valore rappresenta le attività di marketing e vendita come successive alle altre funzioni aziendali. Tradizionalmente il marketing è considerato come tutto l'insieme delle attività di promozione e vendita di un prodotto di cui le caratteristiche base sono già ben definite. La campagna di marketing, le analisi di mercato e di target spesso aspettano di lavorare su un prodotto già interamente sviluppato, permettendo di aggiungervi solo piccole modifiche. L'obiettivo è convincere le persone ad amare il prodotto e quindi a fidelizzarsi.

Il Growth Hacking ribalta questo approccio: non lavora su un prodotto già realizzato ma in totale fase di sviluppo. Il growth hacker analizza il mercato, cerca le preferenze dei consumatori, ricerca dati affidabili ed in un secondo momento darà le specifiche per la realizzazione del solo prototipo del prodotto. Mentre nel marketing tradizionale sbagliare un'ipotesi, ad esempio di posizionamento, significa un fallimento, uno spreco economico e

⁷⁰ Porter, M. E., (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Simon and Schuster.

di tempo consistente ed una radicale modifica del prodotto, in questo approccio la possibilità che il prodotto non sia performante come nelle aspettative, o che le metriche con cui il growth hacker aveva pianificato di valutare i risultati non siano adeguate, non rappresenta un fallimento, bensì una nuova rotta o direzione. Ci vogliono molti fallimenti prima di incontrare la strada perfetta. Il modello analizzato prevede che il prototipo debba essere modificato moltissime volte in base ai risultati dei feedback, fino a raggiungere il *product/market fit*. L'obiettivo è quello di creare un prodotto che conquista realmente i consumatori. Per questo, il Growth Hacking influenza tutte le attività e tutti i processi richiesti per far sì che il prodotto, una volta venduto, funzioni realmente. La cura dei clienti e la raccolta dei dati sono i fattori fondamentali per la crescita del processo produttivo, ed è per questo che l'insostituibile curiosità del growth hacker si applica al costante sforzo di capire che cosa i consumatori pensino del prodotto e perché reagiscano in un determinato modo invece di un'altro. Il lavoro di raccolta, analisi ed interpretazione dei dati in modo continuo ed aggiornato è ciò che rende il prodotto risultato totalmente soddisfacente e costantemente al passo con le esigenze dell'utente finale.

Il più importante elemento di divergenza tra il Growth Hacking ed il marketing tradizionale è il tipo di prodotto che si ricerca per il lancio iniziale. Le aziende tradizionali sono abituate a lavorare per un progetto finito, idealmente perfetto e realizzato. L'idea dietro alla maggior parte dei primi lanci è presentare un prodotto con standard di alta qualità che si possa diffondere nel mercato e che batta la concorrenza. Il growth hacker invece inizia con il lancio di un prototipo. Il concetto di MVP fu coniato da Frank Robinson, CEO of SyncDev, nel 2001⁷¹. Un *Minimum Viable Product* è un prodotto unico che massimizza il rendimento rispetto al rischio, sia per il venditore che per il consumatore. Il team di sviluppo di un prodotto secondo il marketing tradizionale, al principio cade generalmente su due possibili sbagli, da un lato, un prodotto senza le caratteristiche richieste dal mercato che non attrarrebbe i consumatori; dall'altro un prodotto con un design esagerato tanto da comportare dei rischi sia per il venditore che ci investe, sia per il consumatore che lo dovrebbero capire. Un prodotto iniziale con molte componenti richiede alti costi di sviluppo, alti costi per garantirne la qualità, e più tempo per i training (in modo tale che commerciante e consumatore ne capiscano appieno le funzionalità). Tutte queste spese dovrebbero essere affrontate senza la sicurezza

⁷¹ Andreesen, M., (25 Giugno 2007), *Product/Market Fit*. Consultato il 23/03/2018 alle ore 12:24 da: Web.stanford.edu: <http://web.stanford.edu/class/ee204/ProductMarketFit.html>

allontanare il prodotto dal rischio di non soddisfare pienamente le esigenze di mercato. La fase di sviluppo per un prodotto completo come lo vorrebbe il marketing tradizionale, è basata sulle preferenze del target di mercato iniziale. Il MVP è un punto di equilibrio perfetto e molto difficile da ottenere, tra ciò che il consumatore crede di volere e ciò che invece vuole realmente. Una volta trovate le caratteristiche principali che il bene dovrà mantenere tramite una lunga serie di prove ed errori, il prodotto potrà essere sviluppato, basandosi sulle successive nuove reazioni dei consumatori. Raccolte da un'analisi itinerante dei loro feedback. Si tratta di perfezionare sempre di più la versione iniziale del prodotto, senza mai dover fare un passo indietro o dover modificare alcuna delle componenti già testate ed approvate. Significa essere sicuri di ciò che il consumatore vuole realmente, perché richiesto dal consumatore stesso. Lo sperpero di denaro dato dal fallimento delle aspettative iniziali verrà così minimizzato tramite la raccolta e l'analisi dei dati più specifica che il growth hacker dovrà mettere in pratica. Il MVP diventa l'unico punto su cui si concentreranno tutte le azioni di miglioramento conseguenti alle opinioni dei consumatori. Le azioni di comunicazione non saranno più attuate solo nelle ultime fasi della realizzazione del prodotto, o al termine del processo di creazione, ma fanno parte integrante di tale processo fin dal principio. Questo modo di procedere è meglio definito come Lean Startup. L'idea di un prodotto perfezionabile in via di sviluppo rompe con il concetto tradizionale di marketing. Tuttavia, è anche il modo più adatto al contesto di estrema incertezza.

Al di là delle differenze di metodo il Growth Hacking differisce anche per gli strumenti utilizzati. Infatti la scuola di marketing più tradizionale utilizza il mezzo televisivo, radiofonico, gli avvisi all'interno di riviste e i cartelloni pubblicitari, mentre il Growth Hacking li abbandona, o al massimo li utilizza in modo differente. Per il mondo delle startup i canali tradizionali hanno due principali problematiche: hanno alti costi di acquisizione di nuovi clienti, con un breve ma intenso utilizzo che li rende molto costosi, e non sono canali facilmente tracciabili. In particolare, la non tracciabilità rende difficile la misurazione del ROI degli investimenti sui canali stessi. Nello specifico, si conoscono i costi di una campagna (*investment cost*), ad esempio di spot televisivo, ma sarà più difficile analizzare i risultati in termini di acquisizione (*investment gain*).

Figura 20: ROI (Return Of Investment).

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Investment Gain} - \text{Investment Cost})}{(\text{Investment Cost})} \times 100$$

In ambito startup le metriche di valutazione tradizionali e le operazioni di marketing sono spesso affiancate da dati digitali, per cui la vendita potrebbe essere influenzata da *word-of-mouth*, *ambassadors* ecc... Il marketing attuale per tali motivi si deve affidare a strumenti web, come Google Analytics, il quale rende possibile la tracciabilità di ciò che accade in internet e la determinazione dell'*Investment Gain*. In questo modo sarà possibile avere accesso ai reali numeri di investimento in pubblicità online, quanti nuovi utenti sono stati acquisiti ed il tasso di ritorno per ogni persona. L'incertezza viene ridotta e può essere gestita in modo migliore, individuando gli investimenti fallimentari⁷². I mezzi dell'online facilitano anche la scalabilità necessaria ad un processo di Growth Hacking. Infatti, mentre il marketer classico predilige un grande lancio con una campagna pubblicitaria di massa ed è propenso a spendere molto per realizzarla, il growth hacker preferisce sperimentare a livello locale ed, in caso la prova risulti positiva, ampliare l'investimento in un secondo momento. Il fine è di prevenire l'insuccesso ed evitare una maggiore spesa di risorse in una campagna fondata su assunti fallimentari. In quest'ottica una delle pratiche fondamentali sarà anche l'utilizzo della comunicazione gratuita. Ad esempio, la famosa frase di Hotmail "*Get your free e-mail on HoTMail*" cerca di convertire ogni e-mail inviata che la contiene in una comunicazione non pagata. Più utenti entrano in Hotmail ed inviano e-mail contenenti tale frase, più il cerchio di avvisi gratuiti si allarga.

I canali tradizionali sono utilizzati in modo differente. Invece di pagare ad esempio per un avviso pubblicitario in una rivista o in televisione, il growth hacker trova il modo di far sì che tali media parlino del suo prodotto volontariamente.

Il Growth Hacking si basa su strategie che sono molto tecniche, complesse e che il marketing tradizionale spesso non potrebbe immaginare di mettere in atto. Un famoso

⁷² Stefanski, R., (5 Maggio 2015), *Hey Marketers, Stop Using Your Gut Instinct*. Consultato il giorno 17/04/2018 alle ore 10:46 da: One Hour. Professor: <http://onehourprofessor.com/hey-marketers-stop-using-your-gut-instinct/>.

esempio è l'integrazione di Airbnb con Craigslist. Airbnb è una piattaforma online, creata nel 2008, che permette di affittare qualsiasi tipo di alloggio inutilizzato. È una piattaforma multicanale dove sia chi offre che chi usufruisce dell'alloggio ha dei benefici⁷³. Nel 2010 Airbnb trova il modo di pubblicare su Craigslist (la più famosa piattaforma in USA per l'affitto di alloggi) senza utilizzare le API, ma con un semplice passaggio in più attraverso un link all'interno dell'email di registrazione, gli utenti possono pubblicare gli annunci anche sul mercato americano. Il risultato fu l'aumento degli utenti sia di Airbnb che di Craigslist. L'esempio risponde perfettamente alla domanda: come posso acquisire nuovi utenti? E la risposta è: grazie ad un elemento tecnico ma allo stesso tempo creativo.

"Growth Hacking" è un nuovo termine che però definisce una pratica da tempo utilizzata in internet marketing. Aaron Ginn distingue due punti importanti in materia, il primo è che sebbene il termine sia nuovo, si riferisce a vecchie pratiche; il secondo è che il Growth Hacking si è sviluppato in conseguenza a tre principali fattori: i limiti del marketing tradizionale, la mondiale diffusione di internet e del mobile, ed il cambiamento del panorama economico legato alla presenza di startup ed imprenditorialità⁷⁴. Per ciò che riguarda i limiti del marketing tradizionale si fa riferimento alla differente idea di marketing mix per aziende innovative di McCarthy⁷⁵. Il più famoso approccio per la pianificazione di un piano di marketing (il marketing mix) consiste nella scelta della miglior combinazione tra *Product, Price, Promotion and Place*, considerando il budget, i canali di distribuzione, la composizione aziendale e la sua interazione con fattori esterni.

Il Growth Hacking riprende i mezzi del Performance Marketing nella valutazione delle strategie di fidelizzazione. Questo, infatti, si occupa della generazione delle interazioni con il prodotto, spostando i clienti dal punto di contatto iniziale ad un nuovo punto di attivazione degli stessi, conseguendone la fidelizzazione.

Gli aspetti più deboli del marketing tradizionale hanno portato alla ricerca di soluzioni come quelle proposte dall'approccio del Growth Hacking. Tuttavia, è fondamentale sottolineare due importanti vantaggi del marketing tradizionale: è stato provato da decine e

⁷³ *Network effect*: "is the effect that one user of a good or service has on the value of that product to other people. When a network effect is present, the value of a product or service is dependent on the number of others using it." See: *Network effect*. (2015). Consultato il giorno 19/04/2018 alle ore 19:20 da: Wikipedia: https://en.wikipedia.org/wiki/Network_effect.

⁷⁴ Kamran Kashani, J. P. J., (2005), *Beyond Traditional Marketing: Innovations in Marketing Practice*. Chichester: John Wiley & Sons.

⁷⁵ McCarthy, J. E., (1964), *Basic Marketing. A Managerial Approach*. Homewood, IL: Irwin.

decine di anni, ed utilizzano canali del mondo reale. Mentre il Growth Hacking è un approccio nuovo che nasce per ridurre il livello di incertezza, utilizzando anche, a volte, metodi con risultati non totalmente certi ma da testare. Quasi tutte le metodologie di analisi del Growth Hacking sono basate sulle piattaforme internet, e per questo ha bisogno di un background tecnologico complesso e preciso.

3.5 Differenza con i modelli strategici tradizionali.

Qualsiasi azienda, che sia piccola, media o grande, basa la sua crescita sullo sviluppo di una strategia aziendale. Per strategia aziendale si intende l'insieme delle decisioni volte a portare l'azienda in una specifica posizione del mercato in cui opera. Sono le scelte gestionali, direttamente strumentali agli obiettivi aziendali, che la direzione prende nell'ottica di garantire un percorso a lungo periodo. L'impresa perseguirà tale percorso stabilmente e durevolmente, lavorando sui risultati aziendali di lungo termine. Esistono due approcci principali, che sono i diversi modi di vedere l'iter di formulazione strategica: l'approccio razionalista e la strategia deliberata da un lato, l'approccio non razionalista e la strategia emergente dall'altro. La corrente razionalista considera il processo strategico, come un processo logico in cui la strategia viene formulata tramite l'analisi razionale dell'impresa, dell'ambiente in cui opera e dei risultati a cui mira.

ANALISI ➡ PIANIFICAZIONE ➡ AZIONE

Mintzberg⁷⁶ individua i processi di negoziazione, contrattazione, e compromesso tra individui tanto all'esterno dell'azienda quanto all'interno della stessa, come base della strategia deliberata. L'imprenditore si avvale di alcuni strumenti concettuali (i più comuni sono: analisi SWOT, analisi del vantaggio competitivo e della catena del valore, matrici di posizionamento, mappe strategiche ecc...) per individuare nella maniera più corretta possibile le azioni migliori da attuare in termini di prodotto, clienti e mercato per poter poi confrontare le strategie possibili e valutarle nell' economicità. Sono gli aspetti che riguardano il Business Plan.

⁷⁶ Mintzberg, H., (1987), "Come deve essere la strategia?" in Harvard Espansione n°37.

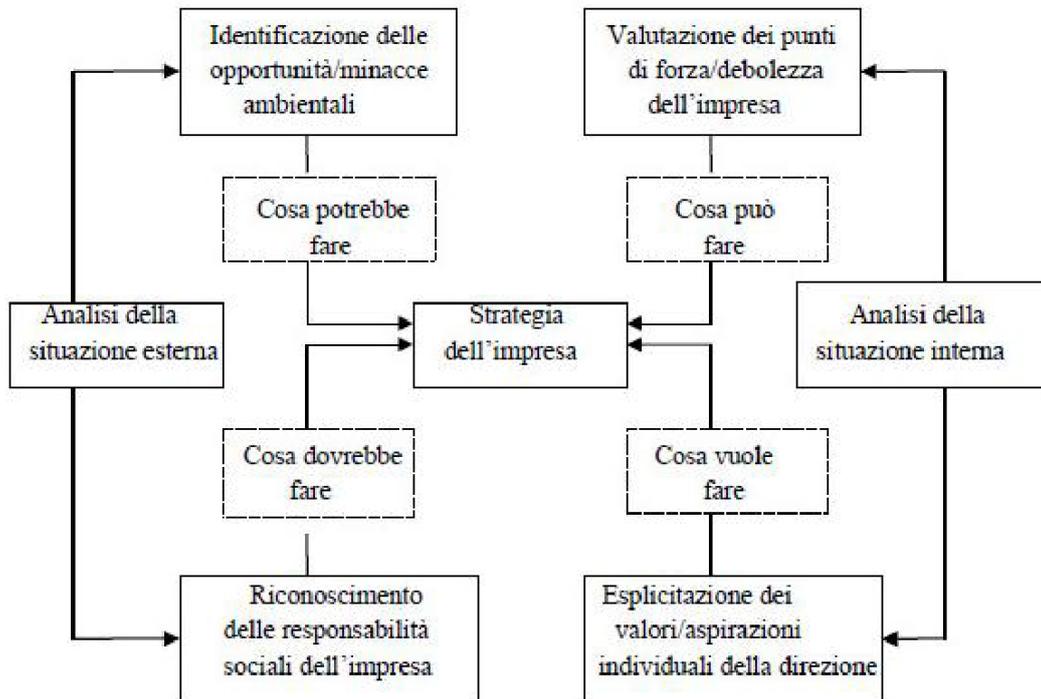
Alfred Chandler⁷⁷ definisce la strategia come “*la determinazione delle finalità e degli obiettivi fondamentali a lungo termine di un’impresa e l’adozione delle politiche necessarie alla loro realizzazione*”. Il rapporto tra la struttura organizzativa e la strategia è l’elemento più importante della sua teoria. Egli suggerisce che l’azienda abbia una struttura sufficientemente aperta da cogliere tutti i segnali derivanti dall’ambiente esterno e capace di adattarsi alle necessità del mercato. Ad ogni modifica strategica derivata da un input esterno, dovrà obbligatoriamente corrispondere un cambiamento del modello organizzativo. Qualora ciò non avvenisse, la strategia stessa verrebbe meno, tanto da compromettere i risultati finali. Il modello organizzativo per Chandler è lo schema o la struttura organizzativa, mediante cui l’azienda viene amministrata.

Andrews⁷⁸, sviluppa ulteriormente il concetto di strategia definendola come: “*un insieme di obiettivi, scopi o fini e delle principali politiche e piani operativi per raggiungere tali fini, espressi in modo da definire il business in cui l’impresa opera o dovrà operare e che tipo di azienda è o dovrà essere, la natura del contributo economico o non economico che intende apportare agli azionisti, ai dipendenti, ai consumatori e alla comunità.*” La messa in pratica della strategia, dunque, dipenderà sia da forze esterne che interne. Dall’analisi degli elementi esterni si identificano minacce ed opportunità, e si riconoscono le responsabilità sociali dell’azienda, con lo scopo di individuare che cosa dovrebbe fare per raggiungere i propri obiettivi. Dall’analisi degli elementi interni, invece, si ricercano punti di forza e di debolezza, insieme alle aspirazioni ed ai valori che si vogliono diffondere, raggiungendo così la descrizione di ciò che l’azienda vuole fare concretamente.

⁷⁷ Chandler, A. D. Jr., (1962), *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*, The M.I.T Press, Cambridge.

⁷⁸ Andrews, K. R., (1971), *The concept of corporate strategy*, Homewood, Illinois. Irwin.

Figura 21: Il concetto di strategia secondo Andrews.



Fonte: Andrews K. R. (1971), *The concept of corporate strategy*. Homewood, Illinois. Irwis.

La peculiarità delle strategie elaborate dalla scuola di Harvard è che il raggiungimento degli obiettivi, che siano economici o no, non si rivolge più solamente agli azionisti, ma a tutti gli stakeholders. Questo è sicuramente uno sviluppo interessante per startup che operano nel settore culturale. Sarà un punto di partenza per teorizzare il raggiungimento degli obiettivi culturali non più come solo economici.

Negli Stati Uniti Ansoff⁷⁹ ritiene doveroso racchiudere il concetto di strategia ai mezzi con i quali raggiungere gli obiettivi aziendali, senza il bisogno di analizzarli. L'idea strategica viene così ribaltata, assumendo l'attributo solo strumentale. La peculiarità del modello è il forte orientamento alle precise e razionali pianificazioni. Questo non sempre è sufficiente per superare i limiti del metodo stesso, il quale non è in grado di superare le problematiche che eventualmente possono derivare da andamenti casuali o irrazionali del mercato e della domanda. La pianificazione in questo modo si limita al breve periodo, che può essere sfruttato da un tipo di business che necessita di un incremento commerciale iniziale molto rapido, ma con un ciclo di vita ridotto.

⁷⁹ Ansoff, H. I., (1965), *Corporate strategy*, McGraww-Hill, New York.

Norman⁸⁰ introduce l'apprendimento come chiave della strategia aziendale (*learning by doing*), ritenendo quindi la formazione della business idea iniziale sul campo, creando una strategia unica che permetta di distinguersi dai concorrenti in ogni mercato. Questa innovazione porterà alla formulazione del Lean Startup da parte di Eric Ries. Sarà in relazione a tale modo di pensare invece, che Mintzberg aggiungerà la nozione di "vision" aziendale, come un concetto espresso in semplici e concise parole, volto a guidare l'azienda nelle sue attività ed aspirazioni. *“Le strategie di maggiore successo sono le visioni, non i piani”*⁸¹. Con questo Mintzberg sottolinea la differenza tra pensiero strategico e visione, ritenendo il primo semplice programmazione, elaborazione e messa in pratica di strategie già definite, ed il secondo come fondato sulla creatività, l'adattamento e l'evoluzione della formulazione strategica.

L'autore che maggiormente influenzò il mondo manageriale fu Porter, secondo il quale la strategia è: *“la messa a fuoco di una formula circa il modo di competere di un'impresa, gli obiettivi da raggiungere e le politiche necessarie per realizzare detti obiettivi”*⁸². La strategia dovrebbe guidare l'azienda a trovare il più giusto posizionamento all'interno del mercato per raggiungere il vantaggio competitivo. Sono fondamentali in questo i meccanismi della concorrenza che, insieme alle altre quattro forze fondamentali del mercato (clienti, fornitori, prodotti sostituti, potenziali entranti), definiscono la struttura e l'intensità della strategia. Attraverso l'analisi completa di tali *“Cinque Forze”*, volta ad individuare punti di forza e di debolezza dell'azienda nei confronti di ognuna di queste, si ottiene l'elaborazione di due strategie fondamentali tramite cui conseguire il vantaggio competitivo. Queste due strategie principali sono la leadership di costo, che offre un prodotto indifferenziato ad un costo minore rispetto ai concorrenti, e la differenziazione, che offre un prodotto o servizio con delle variabili intrinseche uniche rispetto a quello della concorrenza, tanto che la clientela sia disposta a pagare un prezzo maggiore. Porter così facendo, sposta maggiormente l'attenzione sulle fonti che possano generare il vantaggio competitivo.

Hamel e Prahalad⁸³ aggiungono a tali concetti, che le fonti del vantaggio competitivo vadano ricercate tra le risorse interne e le competenze chiave che essa ha sviluppato nel corso del tempo. Intendono cioè sostenere che l'imprenditore debba focalizzarsi sullo

⁸⁰ Norman, R., (1979), *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas Libri, Milano.

⁸¹ Mintzberg, H., (1983), *“Come deve essere la strategia?”* Artigianale, Harvard Espansione n°37, p.32.

⁸² Porter M.E., (1991), *Il vantaggio competitivo delle nazioni*, Mondadori, Milano.

⁸³ Hamel, G., e Prahalad, C. K., (1989), *Strategic intent*, in "Harvard Business Review", n° 3.

sviluppo di competenze interne, come obiettivi di intento strategico, grazie alle quali, si raggiungerà un vantaggio competitivo. Questo implica una forte propensione al futuro, e all'evoluzione aziendale, agendo nello sviluppo dei mezzi che permetteranno in futuro di cogliere le opportunità che si presenteranno.

In seguito, Norman e Ramirez⁸⁴ continueranno lo studio della strategia ricercando il valore che porti al raggiungimento di un vantaggio competitivo, portando avanti la tesi per cui esso derivi solo dall'interazione delle proprie competenze con quelle degli altri attori del mercato. Infatti, nell'economia attuale dove le maggiori difficoltà si manifestano nello stare al passo con i tempi e con il mutare delle esigenze della domanda porta maggiori risultati la cooperazione piuttosto che la competizione. Attraverso la stipulazioni di accordi e partnership, le imprese riducono la quota di rischio ed i tempi di realizzazione, scambiando esperienze e condividendo le competenze ottenute. Norman e Ramirez affermano: *“L’ottica strategica non può quindi fermarsi a una configurazione d’impresa come sistema coordinato di fattori produttivi, ma richiede piuttosto un approccio diverso, in cui le relazioni interne ed esterne fanno da trama per assicurare il successo”*.

Molte sono le scuole di pensiero manageriale e di conseguenza diverse sono le teorie sostenute. L'approccio comportamentista od organizzativo, in contrasto con il precedente, ritiene difficile se non impossibile elaborare strategie sottostando a dei modelli razionali, poiché la formulazione di una strategia è in realtà la razionalizzazione a posteriori di azioni intraprese dai vari soggetti. Si discosta dunque dal pensiero precedente per cui una strategia sia ideata prodotta prima delle azioni, in modo da guidarle.

Una terza visione che si oppone al concetto di strategia deliberata è quella di strategia emergente, con la quale Mintzberg definisce l'insieme delle decisioni o azioni correttive attuate in risposta a dei cambiamenti dell'ambiente esterno. Tale approccio prevede che la formulazione e la realizzazione della strategia debbano avanzare contemporaneamente e che la stessa debba essere adattata costantemente in base alle esperienze maturate. Attraverso il processo di apprendimento che si fonde con le fasi di formulazione ed attuazione, verso un'unica direzione, nascono le strategie creative⁸⁵. La differenza principale della strategia emergente rispetto alla deliberata è di non avere limiti all'interno

⁸⁴ Norman, R., e Ramirez, R., (1995), *Le strategie interattive di impresa. Dalla catena alla costellazione del valore*, Etas Libri, Milano.

⁸⁵ Mintzberg, H., (1987), *“Come deve essere la strategia?”* *Artigianale*, in "Harvard Business Review", n°37, p.32.

del complesso sistema di causa ed effetto che caratterizza il processo di formulazione strategica, in cui il ruolo fondamentale lo assume l'apprendimento, il trarre vantaggio dall'esperienza che modula e corregge gli errori. La strategia non viene più semplicemente pianificata ma sarà creata, ovvero sarà il frutto di una conoscenza del business stesso molto più profonda.

Per quanto riguarda le startup negli ultimi decenni, si sono fatte strada in particolare tre teorie di strategia aziendale:

- *Customer Development*: si tratta di una metodologia, idealizzata da Blank⁸⁶ nel 2005, che si basa sulla convinzione che le teorie manageriali utilizzate per le grandi aziende non possano essere applicate alle piccole imprese a forte livello di innovazione. Ciò è conseguenza del fatto che per una startup l'obiettivo aziendale non è più lo sviluppo di un prodotto in relazione ad un'esigenza, ma diviene lo sviluppo di un mercato in relazione al nuovo prodotto. Questo si riassume nella ricerca degli utenti che saranno disposti ad acquisire per primi il prodotto ovvero gli *Early Adopters*. Questo modello si sviluppa poi in quattro fasi:

- *customer discovery*, per la quale si individua il gruppo di potenziali clienti che hanno quel specifico bisogno che l'azienda intende soddisfare. Si testa l'effettiva soddisfazione di tale bisogno da parte del prodotto e si cerca di capire il livello di importanza che ricopre, con l'obiettivo di individuare se effettivamente esista un mercato potenziale;

- *customer validation*, dove si individua un processo di vendita connesso alla soddisfazione del bisogno individuato, cercando di testarne la ripetibilità per confermare o meno l'esistenza di un target specifico. Ciò si riassume con la fase di generazione delle prime vendite;

- *customer creation*, in cui l'azienda cerca di individuare il modello di business più adeguato per mantenere e sostenere la domanda del prodotto. Le scelte sono particolarmente influenzate dallo stato del mercato in cui si trova la startup, se in un mercato nuovo o in un mercato su cui operare una ulteriore segmentazione;

⁸⁶ Blank, S., e Dorf, B., (2013), *Startupper. Guida alla creazione di imprese innovative*. EGEEA.

- *customer building*, ovvero la fase finale in cui l'azienda solidifica la sua proposta di prodotto ed il suo mercato, mentre passa dall'essere un'organizzazione informale o poco strutturata ad una più formale e dotata di suddivisione delle attività con ruoli di responsabilità.

- *Lean Startup*: la metodologia sviluppata da Eric Ries⁸⁷, si basa sull'applicazione di teorie di *Lean Thinking* (ragionare in modo "snello" per rendere il procedimento di creazione di valore più veloce ed efficace, eliminando gli sprechi delle risorse non fondamentali). Il *Lean Startup* si basa sull'idea che, grazie alle nuove tecnologie, sia possibile creare velocemente un prototipo per la commercializzazione (Minimo Prodotto Fattibile) con il minor numero di funzioni e di caratteristiche possibili, così da perfezionare il prodotto attraverso i feedback dei primi clienti ed iniziare la commercializzazione in breve tempo. Punta sempre alla massima soddisfazione, senza perdita di tempo e risorse nel perseguire caratteristiche del prodotto che non aggiungono valore reale per il consumatore. Si crea così un'interazione continua con i potenziali clienti che permette di minimizzare i rischi di mercato in relazione a quelli tecnologici.
- *Business Model Canvas*: è una metodologia introdotta da Alexander Osterwalder e Yves Pigneur nel 2010⁸⁸, ed ha alla base l'obiettivo di organizzare nel modo più analitico ed approfondito possibile il business model in un modello che permette di visualizzare anche le interconnessioni che si creano tra i vari elementi. Il modello si rappresenta in 9 blocchi, ciascuno corrispondente ad un'area del business model e permette di avere una visione completa e d'insieme degli elementi che compongono la base di una startup. Questo modello è famoso per la sua riproducibilità in formato maxi per poterci lavorare "dal vivo" in team in modo dinamico e veloce.

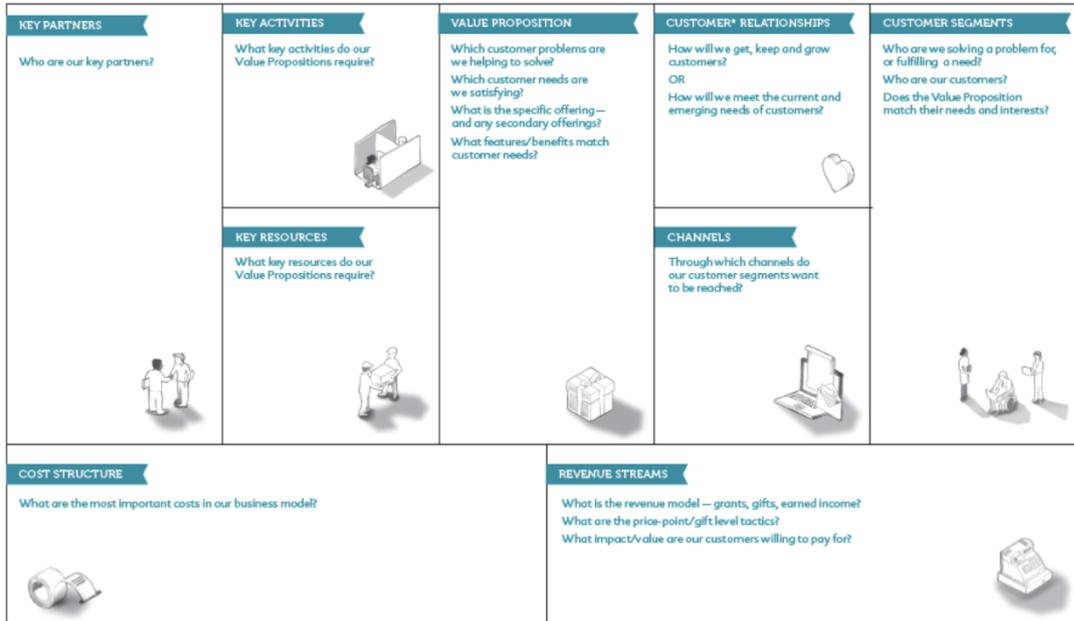
Steve Blake ha di recente espresso la sua idea secondo la quale per una startup sarebbe preferibile cominciare la vita dell'azienda da tale tipo di modello rispetto al più classico Business Plan. Questo poiché l'imprenditore, che si accinge ad avviare una startup, non conosce i classici elementi costitutivi di un business (clienti, mercati, prodotti), ma al contrario ha tra i suoi obiettivi primari la ricerca e l'interazione da cui ne consegue la

⁸⁷ Ries, E., (2011), *The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful business*, New York, Crown Business.

⁸⁸ Osterwalder, A., e Pigneur, Y., (2010), *Business Model Generation*, Wiley.

necessità di una linea guida di business meno statica. Il *Business Model Canvas* offre un modello molto più dinamico, personalizzabile e preferibile, a detta di Blake, per un'azienda che ha ancora bisogno di lavorare sulla ricerca e sui test.

Figura 22: Modello del Business Model Canvas.



*Customers include: supporters, donors, funders and users

Fonte:management.co.uk.

Il Growth Hacking è un processo di strategia aziendale di recente formulazione che trova le proprie radici nei concetti di strategia emergente. La formulazione in itinere di tale strategia è alla base del modello analizzato, che genera le proprie ipotesi operative solo dopo aver validato con accuratezza l'idea ed il mercato, considerando la possibilità di dover attuare nuovi cambiamenti. Le strategie creative sono quelle che uniscono formulazione e realizzazione nello stesso periodo temporale, e sono caratterizzate da una differente capacità di adattamento ai singoli casi. Data l'unicità delle azioni messe in pratica, a causa della formulazione in relazione alle situazioni che si presentano, tali strategie non possono trovare applicazione puntuale ed uniforme in altri casi. Il Growth Hacking, allo stesso modo, non può ripetere il modello strategico di una startup ad un'altra. Le uniche scelte che possono essere riproposte sono quelle sulla realizzazione del prodotto. Quest'ultimo è ciò su cui maggiormente si concentra il processo analizzato, che ne rielabora le modalità di creazione prevedendo la sperimentazione delle parti di cui è composto, tramite un'interazione continua con i potenziali consumatori. Il Lean Startup, un'altra delle

strategie creative più diffuse, suggeriva esattamente lo stesso iter di analisi del prodotto antecedente alla sua presentazione al mercato. Appare giustificata l'opinione di chi ritiene il Growth Hacking un'espansione della teoria di Eric Ries. Entrambi però derivano dal modo di vedere la formulazione strategica proposto da Norman, il *Learning by Doing*, secondo cui sia imprescindibile il ruolo della sperimentazione non dopo la realizzazione del prodotto, ma già nelle fasi a priori. Il vantaggio competitivo è dato dalle risorse interne che vengono acquisite in maniera simbiotica al mercato di riferimento. La differenza apportata dal Lean Startup, e ripresa dal Growth Hacking, sta nel considerare il vantaggio competitivo come derivato dal processo di costruzione del prodotto. Il valore che l'azienda raggiungerà non è basato sulle risorse che già possiede, ma su quelle che acquisirà durante la fase di test. Secondo tale modello la consapevolezza delle peculiarità dei bisogni dei potenziali clienti e la velocità di acquisizione sono due delle risorse che danno maggior valore secondo tali due modelli.

Il Growth Hacking si differenzia dal Lean Startup nel proporre una serie di azioni posteriori alla realizzazione del prodotto. Le leve di crescita su cui fondare la diffusione della proposta aziendale sono il secondo punto più importante del modello analizzato. Esso prevede la ricerca di un motore che possa smuovere il mercato potenziale, e che sarà un elemento unico per l'azienda di riferimento. È questo il punto non applicabile ad alcun altro caso. Il Growth Hacking però fa tesoro di tutte le strategie aziendali e di business anteriori, ma anche future, per la ricerca di tale elemento distintivo. Prevede cioè l'utilizzo del maggior numero di mezzi possibili per la sua individuazione, siano essi canali del marketing o di altri settori dell'azienda.

IV - Analisi dei casi.

Introduzione.

La ricerca prosegue con l'analisi dell'approccio del Growth Hacking in alcune startup culturali. I casi esaminati sono tre: Archetipo, Musement ed BeCrowdy.

Archetipo è una startup, che ha realizzato alcuni droni per il monitoraggio di aree di interesse archeologico, di monumenti o di strutture più in generale. Si tratta di una neo impresa di Padova che fonde l'interesse per la salvaguardia del patrimonio culturale alla tecnologia di precisione.

Musement è una startup che, tramite l'omonima app, facilita l'accessibilità al patrimonio culturale presente nel territorio delle città europee più grandi. La startup milanese, permette l'acquisto di biglietti, di speciali pacchetti, *tour* o esperienze in riferimento non solo alle attività più "classiche" del turismo culturale, ma anche della sub cultura cittadina.

BeCrowdy, invece, è una startup di Parma che permette la raccolta fondi per progetti a carattere culturale. Tramite la sua piattaforma online di *crowdfunding*, riesce a mettere in contatto chi ha voglia di fare cultura o arte, con chi la potrebbe finanziare. Tramite il *fundraising* riesce a dare realizzabilità a progetti culturali, sia grandi che piccoli.

Le startup sono state appositamente scelte in tre ambiti differenti. La prima rientra nelle startup che si occupano di conservazione del patrimonio culturale, la seconda fa parte di quelle che ne amplificano la diffusione, mentre la terza si riferisce alle startup tecnologiche che invece favoriscono la creazione artistica e culturale. Tutte e tre le neo imprese, hanno un periodo di vita superiore ai quattro anni, positività in termini economico-finanziari e successo nell'obiettivo culturale prefissato. Sono inoltre accomunate dall'aver creato la propria offerta iniziale in collaborazione con potenziali clienti ed aver ricercato un elemento di cambiamento o sviluppo a cui è seguita una crescita sostenibile della soddisfazione dei loro obiettivi iniziali.

Va preso nuovamente in considerazione il concetto per cui, una startup a sfondo culturale, non possa ritenersi di successo solo con un parametro finanziario, ma debba fare i conti

con la parte della neo impresa legata al sociale. Così, nel valutare il raggiungimento degli obiettivi ci sarà una duplicità tra i risultati finanziari e quelli in termini di biglietti staccati al museo o al teatro, o di partecipazione ad un evento. Come valutare questa dicotomia è ancora forse troppo soggettivo, ma si possono individuare alcuni modelli o casi da seguire. Uno di questi è il *Social Return of Investment* che dà un valore anche alla parte sociale della startup analizzata e unisce tale valore a quelli economico e finanziari in un'unica metrica, la quale permette di analizzare gli obiettivi raggiunti.

In ognuno dei casi il problema si identifica con la forma di compromesso a cui l'impresa è disposta ad arrivare per mantenere un equilibrio tra i due approcci, o per pendere verso l'una o l'altra. Date le caratteristiche del prodotto e del settore culturale, spesso per raggiungere dei risultati soddisfacenti in fruizione le imprese sono obbligate a penalizzare i ricavi aziendali, o, al contrario, per poter avere un bilancio positivo l'impresa tenderà a sacrificare le quote di mercato non paganti. In particolare le tre startup analizzate di seguito integrano le entrate con l'ammortizzamento degli strumenti o mezzi che hanno a disposizione per il raggiungimento degli obiettivi culturali. Archetipo utilizza i droni per il monitoraggio anche di zone agricole, testando le aree di maggiore produttività o riconoscendo le aree contaminate. Musement tramite la propria piattaforma rivende pacchetti di turismo anche sportivo o enogastronomico, che completano sicuramente l'esperienza culturale, ma non sono gli obiettivi primari dell'azienda. BeCrowdy offre un successivo supporto di consulenza per aiutare i progetti finanziati a realizzare le loro proposte.

I casi sono interessanti poiché mostrano come il settore italiano dei beni culturali sia grande ma poco esplorato dalla nuova imprenditoria e dal mondo delle tecnologie. Gli studi di settore confermano che il mondo culturale è caratterizzato da un diffuso sentimento d'insicurezza e rischio che non danno fiducia ai nuovi investitori. Questo permette, di contro, meno affollamento a chi ha un'idea vincente e riesce a metterla in pratica.

L'analisi dei casi è stata realizzata su fonti dirette raccolte tramite interviste. Le interviste iniziarono con l'approfondimento delle caratteristiche specifiche del prodotto e l'iter tramite cui ne raggiunsero la realizzazione. A queste informazioni segue il quesito specificamente sul momento in cui ritengano di aver trovato il giusto elemento su cui fondare una crescita esponenziale e strutturale (growth hacks). Tali informazioni si

completano con l'aggiunta di tutte quelle ritrovate nei siti di appartenenza alle tre startup ed i relativi blog. L'obiettivo è di dimostrare che, data una startup di componente tecnologica o digitale, che opera nel settore culturale, è possibile mediare il marketing e valorizzare e la cultura con un modello di sviluppo innovativo che è il Growth Hacking. La finalità dell'analisi è inoltre quella di dimostrare che la creazione del prodotto staticamente solo da parte dell'artista non può più essere un assioma assoluto, ma che la co-creazione dei prodotti culturali debba essere considerata nell'elaborazione di un business plan. Date queste premesse l'obiettivo è stato poi quello di dimostrare che un modello nato per la diffusione di un prodotto prettamente digitale o tecnologico, ed espantosi poi a prodotti di ogni genere, può trovare applicazione anche al settore culturale. Tale quesito è di fondamentale importanza qualora si ricerchino dei modi per dare sviluppo economico ad un settore di grande valore, come quello culturale, in un Paese nel quale potrebbe aver un grosso impatto nell'economia nazionale.

4.1 Archetipo.



L'utilizzo della ripresa aerea nel campo archeologico ha origini lontane e trova inizio con la fotografia. Risalgono ancora alla fine dell'Ottocento le prime immagini dei siti archeologici, eseguite a bordo di palloni aerostatici. Nel corso del secolo scorso l'utilizzo del mezzo fotografico in volo divenne sempre più essenziale, permettendo visioni più ampie dei siti archeologici, che agevolano una maggiore comprensione della vita nel luogo. Consentono, inoltre, il monitoraggio costante delle aree, dando la possibilità di compiere azioni conservative più efficaci. Ne è esempio l'archeologa Morag Kersel, che utilizza le fotografie aeree per il monitoraggio del sito archeologico di Fife nella Giordania Meridionale, dove molti sono i ladri che privano le tombe degli oggetti di corredo. Oppure Ferdinando Castagnoli che riuscì a costruire, grazie alle fotografie aeree, le planimetrie di numerosi siti greci nell'Italia meridionale. Nei primi anni 2000 tale utilizzo della fotografia aerea venne ampliato grazie a mezzi tecnologici più avanzati. L'invenzione dei droni permise di installare macchine fotografiche sui loro corpi metallici, e comandarli da terra, riducendo lo spreco di risorse monetarie, umane e di tempo. I limiti di tale invenzione erano: la bassa durata energetica delle batterie che non permetteva lunghe distanze o altezze, la bassa risoluzione fotografica ottenuta dalle immagini e la limitazione del mezzo fotografico che rende possibile la ripresa e la registrazione solo di ciò che già è in superficie. I fondatori di Archetipo hanno lavorato spesso, nelle loro precedenti esperienze, con tali tecnologie, collaborando anche tra di loro. In queste occasioni si unirono nella consapevolezza che si sarebbe potuto ottenere risultati migliori, ottimando le prestazioni dei droni e aggiungendone ulteriori funzionalità.

Archetipo è una startup di Padova composta di cinque professionisti nel campo dei beni culturali che hanno sentito l'esigenza di migliorare il monitoraggio degli scavi archeologici e dell'archeologia preventiva. Così nel 2015, grazie anche al periodo d'incubazione presso StartCube, l'Incubatore Universitario di Padova, hanno realizzato un drone in grado di mappare un'intera area archeologica. A tale funzione ne vengono associate altre, a seconda

dell'esigenza del sito utilizzando tecnologie ad infrarossi o a rilievo termico. Nel particolare oggi la startup vanta due primati: quello di aver contribuito a creare uno strumento che permette di diminuire gli sprechi in una scienza dove le dispersioni devono essere le più limitate possibili, e quello per l'innovazione in ambito scientifico, creando e testando droni in grado di aiutare non più solo l'archeologia ma anche l'agricoltura, la conservazione di beni culturali, la prevenzione strutturale e molto altro. Archetipo è una società che sviluppa servizi di telerilevamento mediante droni nei seguenti ambiti: agricoltura di precisione, monitoraggio ambientale ed infrastrutturale, promozione e valorizzazione, archeologia preventiva e datazione archeologica, rilievo topografico e fotogrammetrico.

4.1.1 Storia della startup.

Archetipo è una neo impresa ad elevato contenuto tecnologico, che opera in tutto il territorio italiano nel campo dei beni culturali ed ambientali. Inizialmente, era una startup che sognava di dare un contributo ai metodi con cui l'archeologia moderna opera. I fondatori sono, infatti, tutti dei professionisti di tale scienza. Un direttore di scavo archeologico con precedenti sulle ricostruzioni 3D, un operatore della valorizzazione dei beni culturali, un'archeologa che studia i reperti tramite grafica computerizzata e rilievo digitale, un responsabile di scavi di emergenza in diversi luoghi del mondo che si occupa di valutazione di impatto archeologico e sviluppa metodologie di ricerca archeologica, e un'esperta di rilievo archeologico e architettonico per la ricostruzione 3D, la modellazione e la valorizzazione dei beni culturali con tecnologie *laser scanning* e fotogrammetriche. Come si può notare tutti e cinque hanno in comune l'archeologia ma anche l'interesse per gli strumenti tecnologici. Tutti insoddisfatti degli strumenti di cui erano dotati e desiderosi di migliorare l'ambito delle tele rilevazioni in archeologia, per far fronte alle problematiche di tempi e costi del settore, s'incontrarono a Padova. L'incontro nacque dal desiderio di mettere insieme un team di lavoro fatto di persone competenti ed appassionate. Nel 2014 fondarono Archetipo.

Data la loro diversa esperienza maturata nell'effettuare fotografie aeree degli scavi, l'idea iniziale fu quella di realizzare un drone per il rilievo archeologico. Il percorso di

realizzazione di tale mezzo non fu breve. La startup si appoggiò all'Incubatore dell'Università della città di Padova, StartCube, che ebbe da subito un ruolo fondamentale in ambito tecnologico e nella ricerca dei luoghi più adatti ai test. I suoi principali clienti si dividono in: enti pubblici, come Comuni o Sovrintendenze, ed enti privati, come società di conservazione, restauro o ville private. Durante il periodo iniziale, Archetipo lavorò insieme al Comune di Padova e la sua sovrintendenza nel perfezionamento del primo drone. Ci impiegarono sei mesi di lavoro a stretto contatto con i futuri clienti senza presentare e promuovere il prototipo al resto del potenziale mercato. I test avvenivano regolarmente almeno una volta alla settimana, spesso anche più volte, ed i feedback si traducevano in migliorie tecniche ed aggiunte di funzionalità al prototipo di base. Sostenuti dal Parco scientifico Galileo, nel 2015 lanciarono il primo drone completo, pronto per il rilevamento ed il monitoraggio archeologico. Nelle primissime fasi della loro esperienza imprenditoriale dovettero chiedersi da un punto di vista imprenditoriale quale fosse la situazione iniziale. Presero in analisi la startup secondo il proprio rapporto con il mercato. Le più classiche metodologie di *mapping* e rilevamento spesso riscontravano ancora il favore di archeologi o sovrintendenze meno inclini alle nuove tecnologie. Dalle analisi emerse che si trovavano inizialmente ad affrontare un ambiente già affine all'uso dei droni ma in cui erano tra i pionieri nell'inserimento di componenti aggiuntive dedicate all'archeologia. L'inesperienza nell'utilizzo di tecnologie avanzate comportava che l'ordinamento al riguardo non fosse ancora completo, permettendo possibili problemi futuri legali dovuti al fatto che il volo dei droni, le sue riprese o le analisi termodinamiche non sono ancora state oggetto di una completa revisione legale. La possibilità di ottenere finanziamenti ed essere seguiti da un incubatore universitario scientifico stava davvero facendo la differenza tra la riuscita o meno del progetto. Riconobbero come fattori di aiuto l'esperienza con la fotografia aerea, la quale permetteva di conoscere bene i pregi ed i limiti delle tecnologie attuali. Ritennero da subito che la poca conoscenza dei linguaggi tecnici o di programmazione fosse inizialmente un ostacolo per la velocità della realizzazione del primo prototipo.

Figura 23: Analisi swot dello stato iniziale di Archetipo.



Rielaborazione personale.

Raggiunto il momento di equilibrio tra l'esigenze della domanda ed un prodotto che effettivamente le soddisfacesse, dovettero elaborare un sistema per implementare le potenzialità dei loro servizi, così da rafforzare il proprio posizionamento all'interno del mercato. Il percorso d'innovazione non era concluso con il lancio del primo prototipo completo, ma piuttosto prendeva una nuova piega. Dopo alcuni tentativi aggiunsero delle funzionalità ai loro droni ed ampliarono gli ambiti di applicazione. Infatti, in tre anni i loro droni divennero più di quindici, e gli ambiti di utilizzo si ampliarono ad: agricoltura di precisione, monitoraggio ambientale ed infrastrutturale, promozione e valorizzazione, rilievo topografico e fotogrammetrico. Ad oggi è l'unica società italiana che fornisce tali servizi con l'utilizzo di tecnologie di rilevamento termico ed infrarosso in ambito archeologico ed è apprezzata dal mercato anche per i servizi aggiuntivi di tipo agricolo ed infrastrutturale. In particolare, è in costante crescita la richiesta dei clienti di compiere servizi di monitoraggio di aree agricole che permetta di prevenire molti dei danni di diversa natura e di potenziare le aree che possono rendere maggiormente.

4.1.2 Il prodotto.

L'idea iniziale di Archetipo era di creare un drone che incrementasse le potenzialità e diminuisse alcuni dei problemi dell'archeologia tradizionale. Si trattava della creazione di un mezzo efficace per la realizzazione del monitoraggio terrestre e campagne di mappatura e rilevamento di siti archeologici ed edifici monumentali. La domanda nel loro caso si compone di: Sovrintendenze, Enti, Associazioni e simili che operano in tale campo e che hanno bisogno di risparmiare in termini di tempo e risorse finanziarie. Le difficoltà erano legate alla mappatura dei siti archeologici, alla datazione degli strati o all'individuazione dei reperti sotterranei. Le immagini satellitari disponibili, inoltre, avevano una troppo bassa risoluzione, nonché erano inesistenti i dati multispettrali ed iperspettrali. Il primo prototipo fu' un drone su cui fu installata a bordo una fotocamera e videocamera Full HD e 3D, che poteva essere pilotato da terra sulla superficie da esplorare. Questo mini aereo senza pilota permetteva di fotografare ampie zone e migliorare la comprensione dell'organizzazione dei siti archeologici facilitandone la lettura storica. Esso era, inoltre, dotato di caratteristiche fisiche quali il peso o la durata della batteria che lo rendevano più performante rispetto ai suoi concorrenti precedenti. Il passo successivo fu, infatti, quello di dotare il drone di una fotocamera a rilevamento termico. L'innovazione aggiunta stava nella maggiore visibilità di alcune caratteristiche, nei costi bassi e nella velocità di acquisizione delle informazioni rispetto alle tradizionali tecniche di ricerca geofisica. Tale metodologia della raccolta d'immagini termiche era stata in precedenza sperimentata dall'antropologo John Kantner nelle aree della cultura Chaco a nord del Messico, ottenendo gli stessi risultati positivi. Entrambi i casi fanno riferimento al concetto di "Telerilevamento di prossimità" (oppure a bassa quota), cioè l'ottenimento d'informazioni su oggetti o zone terrestri che si trovano ad una certa distanza dal sensore, con l'utilizzo di misure di radiazione elettromagnetica, la quale fa interazione con gli elementi fisici delle superfici in analisi. Il vocabolo "telerilevamento" si compone di "tele", ossia "lontano" in lingua greca e "rilevamento", cioè l'osservazione quantitativa e qualitativa. Si tratta dell'acquisizione d'informazioni su oggetti senza avere con essi un contatto fisico, ma solo tramite onde elettromagnetiche. Le onde elettromagnetiche mediano le informazioni tra l'oggetto studiato e lo strumento di analisi. Esistono due modalità operative: i sistemi attivi e quelli passivi. I primi illuminano l'area da studiare fornendo da sé l'energia, i secondi invece rilevano quella degli oggetti in sé o quella del sole che essi riflettono. Le basi di fisica del telerilevamento sono due: la

Legge di Stefan-Boltzmann e la legge di Wien⁸⁹. Tale pratica si esegue con droni che montano a bordo sensori di sempre minori dimensioni che registrano, in volo, la traiettoria eseguita in modo da poterla ripetere nel tempo ed essere in grado di compiere un'analisi multi temporale. I sensori possono acquisire in contemporanea più immagini tra loro sovrapponibili, le quali sono il risultato del filtraggio della luce di una banda stretta dello spettro elettromagnetico del visibile, nell'infrarosso termico e nell'infrarosso vicino. Le immagini si compongono di matrici (un insieme di numeri ordinati in righe ed in colonne, relative al calore percepito dal mezzo) il cui valore è lo specchio dell'energia emessa o riflessa dal corpo osservato. I vantaggi sono principalmente: la riduzione del tempo impiegato per le mappature, che riduce a poche giornate ciò che con strumenti tradizionali necessitava mesi di lavoro, e l'accessibilità a luoghi difficilmente raggiungibili perché impervi o molto lontani, che quindi normalmente non potrebbero essere mappabili. Le riprese da camera termica consentono di rilevare la compattezza dei suoli, la presenza di corpi nel sottosuolo, la discontinuità nei manufatti ed anche la differenza nei materiali da costruzione. Quest'ultimo aspetto consente di distinguere le modifiche apportate ad un edificio in seguito alla costruzione iniziale, individuando differenti materiali o composizioni. I difetti sono: le batterie dei droni, le quali sono ancora troppo pesanti e di troppo breve durata e la non disponibilità di un adeguato numero di canali spettrali. Questo genere di tecnologia ha consentito ad Archetipo di portare a termine più di sessanta interventi in ambito archeologico. Le operazioni in questo campo sono state:

-la verifica preventiva, a livello qualitativo e quantitativo, del rischio archeologico e alcuni studi sulla Valutazione dell'Impatto del Rischio;

-progettazione e gestione di scavi archeologici con complessità elevata causata dalla conformazione del terreno dell'area studiata oppure dalla loro posizione all'interno di centri urbani ed infrastrutturali;

⁸⁹ La legge di Stefan-Boltzmann dice che tutti i corpi con temperatura superiore allo zero emanano energia sotto forma di onde elettromagnetiche, e la quantità di tale energia è proporzionale alla quarta potenza della temperatura assoluta degli stessi. La legge di Wien afferma che la relazione tra la lunghezza d'onda alla quale un oggetto emette l'energia massima e la temperatura dello stesso oggetto è inversa. Un corpo freddo emette il suo picco di energia ad una frequenza d'onda maggiore rispetto a quella a cui emana il suo picco di energia un corpo caldo.

-individuazione di anomalie sepolte tramite l'utilizzo di sensori multi ed iperspettrali o termografici;

-ricostruzioni virtuali di siti archeologici tramite tecnologia 3D.

Oltre agli interventi archeologici, Archetipo ha realizzato altri servizi interessanti per il settore dei beni culturali. Ha eseguito ispezioni di aree inaccessibili ed il monitoraggio di complessi architettonici ed infrastrutture storiche valutandone lo stato conservativo tramite la banda del visibile e dell'infrarosso termico. Esegue rilievi topografici, anche in vasta scala, di porzioni di terreno, di siti archeologici o di complessi architettonici tramite le tecnologie di rilievo *laser scanner* o fotogrammetrico, che permettono di lavorare in estrema precisione e velocità. Ha realizzato, infine, video ad altissima risoluzione utilizzati per la promozione e valorizzazione di parchi, riserve naturali, città e territorio, eventi e manifestazioni.

4.1.3 La crescita.

Il primo drone lanciato implementava alcune qualità tecniche come: maggior leggerezza (circa cinque kilogrammi), velocità (raggiungendo circa 10 metri/secondo di velocità massima) e avere una buona durata di volo (dai 20 ai 30 minuti). Oltre a tali caratteristiche aveva una capacità di elevamento a 150 metri da terra ed una distanza percorribile di un chilometro e mezzo dal pilota remoto. Tali configurazioni servivano a supportare il drone nelle sue funzionalità di videoripresa e registrazione in Full HD, ed in 3D, realizzate con un sistema di cuscinetti, che evitavano il problema dell'effetto "micro mosso". Già queste erano delle caratteristiche aggiuntive che rendevano il prodotto più performante rispetto ai precedenti utilizzati negli scavi archeologici. Non apportavano, tuttavia, quel tassello in più da renderlo un "must" e preferirlo anche ai tradizionali metodi di *mapping*. Dopo aver realizzato alcune ricerche più approfondite sulle tecnologie che avrebbero invece reso davvero essenziale il loro prodotto, Archetipo dotò il drone di una fotocamera a rilevamento termico ed infrarossi. Questa fotocamera aggiunse il vantaggio di poter potenziare la conoscenza del sito di riferimento con la possibilità d'individuare la posizione di corpi negli strati superiori del sottosuolo e di distinguere aggiunte, restauri o modifiche

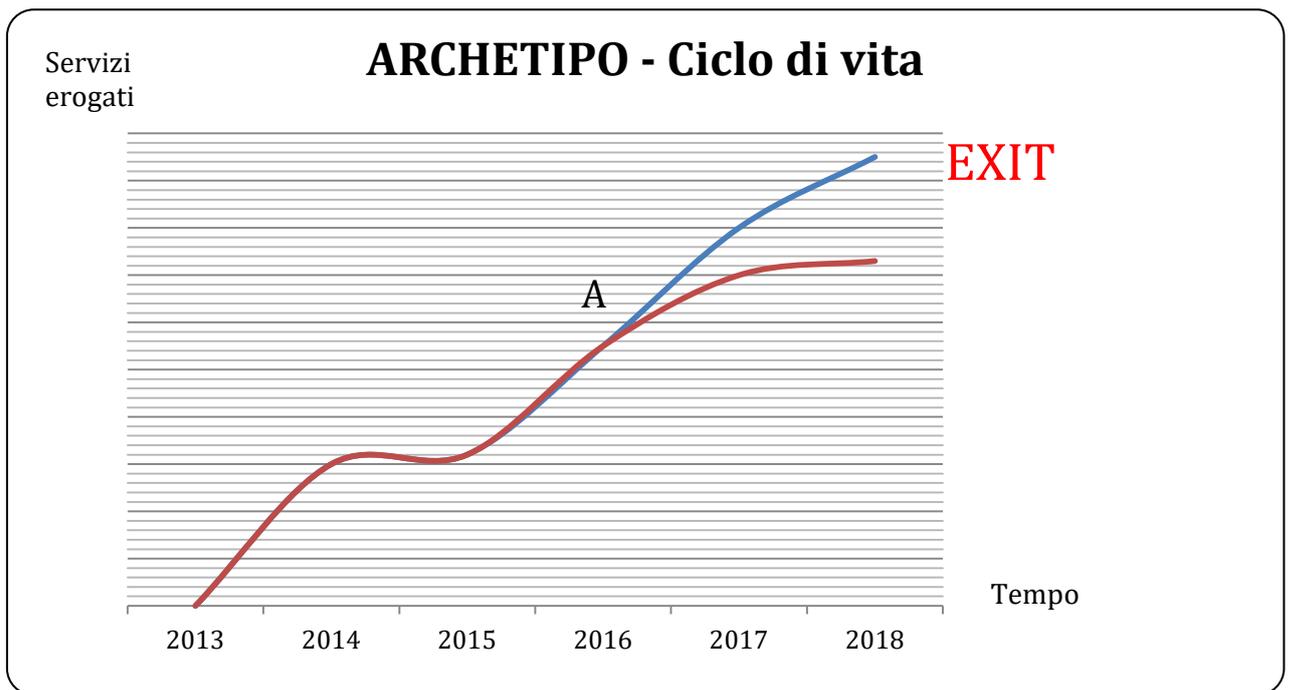
posteriori alla costruzione negli edifici, nei resti di villaggi o in più semplici oggetti. Arricchirono le potenzialità dei droni con mezzi per servizi specifici come: la possibilità del salvataggio in remoto delle immagini e video, o della registrazione del percorso effettuato tramite GPS.

Archetipo riconosce nell'aggiunta di tali specificità tecniche il proprio primo punto di svolta da cui derivò l'accrescimento del quantitativo dei servizi realizzati, con un conseguente aumento del numero dei droni realizzati, ognuno con potenzialità e funzioni differenti. La startup passò dall'eseguire un ammontare limitato di servizi di mappatura o telerilevamento in un trimestre, a triplicarne la quantità. Al servizio in se, era affiancata la lettura telefotografica dei siti e la loro composizione, ottenendo immagini complete e figure di valore significativo per la ricerca scientifica.

Nel 2016 Archetipo intuì il vantaggio che un telerilevamento termico congiunto alla tecnologia infrarossi avrebbe avuto in ambito agrario. Espanse l'utilizzo dei droni che aveva creato con lo scopo prettamente di strumento utile alla ricerca archeologica, al settore dell'agricoltura di precisione. Realizzarono campagne di monitoraggio delle colture con risultati volti all'ottimizzazione delle aree indicate come più produttive. Eseguirono servizi di monitoraggio geotermico nel rispetto agli scambi termici tra suolo ed aria.

La startup riconosce in tale intuizione un secondo punto di svolta, aprendosi ad un mercato differente, nel quale poter portare le proprie tecnologie e competenze. Grazie a tale apertura il numero di servizi effettuati duplicò di nuovo, tanto da dover distinguere le due tipologie di servizio, dividendole in telerilevamento archeologico ed in indagine nell'agricoltura di precisione. La suddivisione delle due aree di utilizzo della stessa tipologia di droni rese possibile il completamento di un maggior numero di servizi in contemporanea.

Figura 24: Ciclo di vita di Archetipo.



Rielaborazione personale.

Il grafico rappresenta come nel 2015 ci fosse stato il rallentamento dovuto alle inadeguatezze tecniche che furono migliorate nel giro di qualche mese permettendo alla startup di avere una nuova crescita. Nel punto "A" mostra, invece, il doppio uso dei propri droni: nell'agricoltura di precisione, che risulta avere un'andatura esponenziale, e nel campo archeologico e monumentale che invece consegue una più contenuta crescita nel tempo.

L'inserimento in un mercato nuovo, dove sono stati i pionieri delle tecnologie in precedenza descritte, è stata la prima idea vincente della startup. La collaborazione con incubatori universitari e, più recentemente, con aziende dedite alla realizzazione di droni ha permesso di compensare le loro basiche conoscenze tecniche. Allo stesso tempo le esperienze pregresse nella fotografia aerea hanno consentito il perfezionamento del mezzo, risolvendo le problematicità di cui erano già consapevoli e rendendolo meno soggetto alla instabili condizioni climatiche. Il regolamento nazionale sul volo dei droni e sulle registrazioni aeree d'immagini è ancora in fase di elaborazione, ma avere buone capacità di

lettura legislativa e mantenersi aggiornati, è una garanzia rispetto ai servizi che propongono.

Ad oggi la startup ritiene di essere nella fase di *exit* del suo ciclo di vita, avendo raggiunto una stabilità economica e di mercato, che ha portato i cinque fondatori a divenire i possessori di tutte le quote dell'azienda. La fine del loro ciclo di vita come startup, non implica un blocco delle attività, ma piuttosto un raggiungimento del numero di servizi costante da permettere la ripartizione del guadagno e di proseguire con la ricerca e la sperimentazione. L'incubatore StartCube continua la propria collaborazione apportando il grosso contributo dei propri ingegneri elettronici e delle proprie sedi di sperimentazione.

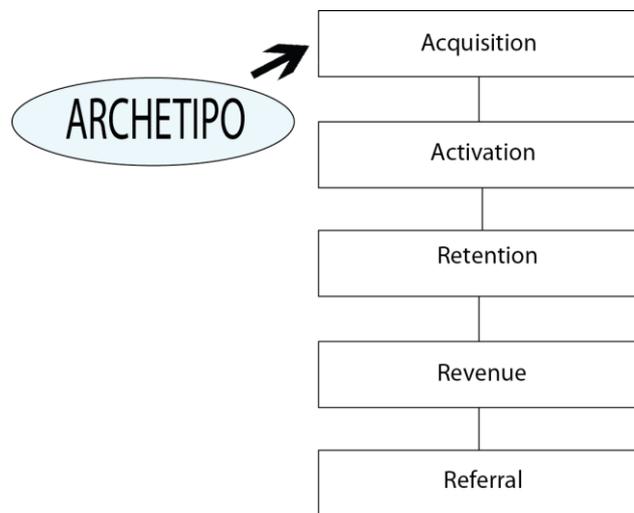
Archetipo ritiene di aver fatto dei passi avanti nell'evoluzione dei mezzi per la ricerca archeologica e di aver apportato migliorie significative negli strumenti applicati. Resero minori i problemi tecnici dei droni, portando i propri ad una maggiore performance in volo sia in termini climatici (ad oggi possiedono droni che possono valore da -10° a $+40^{\circ}$) sia in termini di perfezionamento dell'immagine (multispettrale), sia in termini di durata (le batterie attuali permettono al drone di volare fino a 20 minuti in più). Allo stesso tempo la neo impresa teme maggiormente la possibile entrata nel mercato di prodotti sostitutivi frutto di tecnologie applicate al campo archeologico. La stabilità economica ottenuta grazie allo sdoppiamento del settore di utilizzo, è una garanzia maggiore per sua la vitalità. Qualora in campo archeologico fossero obbligati a dividere la quota di mercato con le possibili nuove tecnologie entranti, il settore dell'agricoltura di precisione permette ad Archetipo di mantenere in vita il progetto e continuare a perseguire il proprio scopo aziendale. La neo impresa dichiara di non essere ferma nell'innovazione tecnologica e nell'aumento del portfolio prodotti, continuando una costante ricerca e sperimentazione.

Il Growth Hacking in questo caso trova elementi di positività. Inizialmente la startup ha intrapreso un percorso di costruzione del prodotto assieme ad uno dei potenziali clienti. Quest'ultimo, un ente pubblico, ha testato i droni insieme ad Archetipo puntando sulla qualità ed eterogeneità del servizio richiesto. Il processo portò ad un lancio del prodotto sul mercato più che soddisfacente. La particolarità dei mezzi con cui realizzano i propri servizi prevede persistenza nell'innovazione e continua volontà di testarne le componenti. Una volta ideato un prodotto ottimale, la neo impresa si è occupata dello sviluppo di una componente o un servizio che le rendesse un vantaggio competitivo strutturale attraverso un'analisi più approfondita del servizio proposto, della struttura aziendale e del mercato di

riferimento. Ottennero la consapevolezza di poter ampliare i settori in cui applicare le tecnologie proposte. Sviluppata una crescita del numero dei servizi realizzati, essa le garantisce la stabilità economica.

La leva di crescita di Archetipo fa parte della fase di *Acquisition* dell'imbuto delle metriche del Growth Hacking in quanto rientra nelle modalità con cui un nuovo cliente viene a contatto con la startup. Inserendosi in un secondo mercato, la neo impresa ha ampliato i punti di possibile collegamento con i potenziali clienti.

Figura 25: *AARRR Funnel* di Archetipo.



Rielaborazione personale.

Archetipo si trova nella condizione di dover dividere le proprie attenzioni fra due settori. Ciò che discorda maggiormente è che, iniziando con un settore a vocazione culturale, si ritrovi a prestare i propri servizi ad un settore di beni primari di alto consumo. Alla domanda se in qualche modo risentano di tale divisione delle risorse, rispondono negativamente. Sostengono, infatti, che, in questo periodo storico, dove l'agricoltura biologica e la salvaguardia ambientale sono due tra le tematiche di maggior sensibilità nella popolazione del nostro continente, anche sostenere ed aiutare un'agricoltura di questo tipo è un obiettivo sociale soddisfacente. In secondo luogo, non credono che per alcun motivo si dovrebbe precludere una tecnologia innovativa ad un settore nel momento in cui potrebbe risolvere alcune criticità. Si ritengono soddisfatti dei continui passi avanti che i propri droni, grazie anche alla sperimentazione in campo agrario, stanno ottenendo anche nel campo archeologico.

4.2 Musement.



La qualità e la quantità del patrimonio culturale presente nel territorio italiano, tra cui musei, mostre, centri storici, monumenti, palazzi, chiese e siti archeologici, rappresentano la base per le vacanze del turista culturale, il quale si ritrova immerso in paesaggi unici, in luoghi evocativi che raccontano di tempi e di uomini, di tradizioni, o di passioni. Il settore culturale è una quota fondamentale e principale del turismo in Italia. Qualora fosse accompagnato dalle giuste strutture di supporto e di accoglienza che permettano al turista di completare l'esperienza culturale con il sapore del patrimonio enogastronomico italiano, il divertimento del nostro folklore, o l'unicità del nostro artigianato locale, sarebbe il perno del turismo.

Si comprende come la proposta culturale possa incidere su tutta l'economia del territorio, nell'attivazione di spesa. Il rapporto Io Sono Cultura dello scorso biennio evidenziava però come solo il 13,3% dei turisti che scelgono l'Italia lo facciano principalmente con l'interesse per il suo patrimonio artistico e culturale. I dati fanno riflettere sulla necessità di investire in comunicazione ed in politiche attive per lo sviluppo di attività creative che rendano di nuovo appetibili le grandezze del nostro territorio, in maniera tale da motivare nuovamente la scelta del soggiorno nel nostro Paese.

Il rapporto Io Sono Cultura, evidenzia inoltre come il processo decisionale del turista culturale sulla scelta della località di vacanza e sulle attività da svolgere, sia sempre più influenzato dal web. Se il 36,4% dei turisti in generale orienta la propria vacanza attraverso internet, la percentuale sale al 45% se si considerano i turisti culturali. Il web diventa la nuova vetrina promozionale in cui valorizzare il proprio prodotto o territorio, in cui segmentare l'offerta o in cui legarsi a *communities* di turisti che amano informarsi e condividere. In tal contesto il sistema del turismo culturale sta evolvendo verso una

versione più *smart*, intercettando i gusti del potenziale turista, inserendo l'esistenza di portali tematici e aumentando la possibilità di acquistare o prenotare esperienze, alloggi o pasti direttamente online.

Qui si inserisce Musement che offre la possibilità al turista culturale di trovare in un'unica app tutte le attività fruibili nel territorio della propria visita. Non solo le attività culturali più classiche come visite museali o spettacoli teatrali, ma anche *tuor* di diverso genere: dalle passeggiate alla riscoperta di luoghi nascosti di una città medievale, alle giornate dedicate ad un personaggio storico. L'app permette al turista di acquistare il biglietto, rigorosamente "salta coda", per le attività preferite senza perdere tempo nella ricerca, nell'attesa e nella scelta. Questa è evidentemente una delle chiavi del valore di Musement, che offre il risparmio di energie ad un turista sempre più pigro. Di fronte all'immensa mole di informazioni che si trovano online, l'utente reagisce cercando il sito che fornisce più informazioni, più alternative congiunte, nel modo più chiaro e semplice possibile. Una seconda peculiarità di Musement è la duplice risposta all'utente medio, che si accontenta delle attrazioni culturali più comuni, più visitate e più scontate, unita alla proposta di *tour* o visite alternative, alla riscoperta delle tradizioni e bellezze dalla grande massa turistica.

Dalla sua fondazione Musement ha avuto una grande crescita, aumentando di molto le proprie vendite. La formula dell'app di raccontare attività in più ambiti del turismo culturale attraverso articoli nel proprio blog e permettendone l'acquisto dall'e-commerce, risulta sempre più vincente con il passare del tempo. L'intuizione, avuta nel 2013 dai fondatori, del valore di una piattaforma di rivendita online di esperienze culturali, si rivelò perfetta dal momento che sempre maggiore è l'interazione che abbiamo giornalmente con la tecnologia, il web e le *community* ad esso associate. Oggi Musement è presente in più di 1100 città in diversi Paesi del mondo, con un fatturato annuo di 150 milioni.

4.2.1 Storia della startup.

Musement nasce dall'idea di aiutare i viaggiatori a scoprire e riservare attività da svolgere durante la loro permanenza in città. L'idea era quella di puntare sul *made in italy*, ma moda e gastronomia avevano già un mercato di app e piattaforme digitali parecchio sviluppato e affollato. Decisero di puntare ad un altro grande protagonista della nostra penisola: l'arte e la cultura. Esistevano già app o siti web per l'organizzazione di viaggi, i quali permettevano però di prenotare solamente trasporti e alloggi. Si resero conto che in realtà veniva meno la parte più importante del viaggio, ovvero il contenuto, l'esperienza, l'attività culturale da vivere e ricordare. L'obiettivo dei fondatori era di diffondere il potenziale culturale di una città, permettendo una più ampia accessibilità e facilitando il processo di organizzazione della visita. Un viaggiatore può così programmare il soggiorno completo e vivere esperienze uniche, prenotando su di un unico canale le diverse attività.

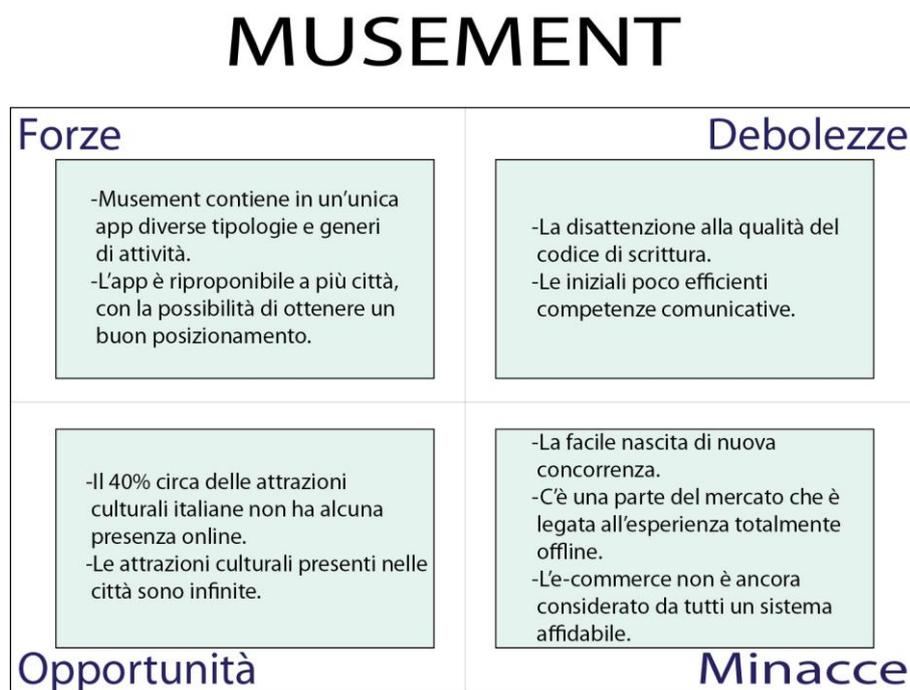
Nel 2013 a Milano i quattro fondatori crearono Musement, un'app che permette di prenotare visite guidate, concerti, esperienze enogastronomiche, eventi mondani, attività sportive e particolari *tour* della città. Quest'ultimo, ad esempio, prevedeva un *tour* della Milano di Leonardo Da Vinci. La startup venne da subito apprezzata e finanziata per completare il progetto nella loro città, ampliandola con gite fuori porta o eventi temporanei come ad esempio il salone del mobile. Chiusero, a Settembre 2013, il trimestre con un giro di finanziamenti che le permise di lanciare l'app nel mercato.

Musement nelle prime fasi della sua vita aziendale ritenne di operare in un mercato non particolarmente affollato, con parecchia possibilità di inserimento. I principali *competitors* erano "Viator", app esistente dal 1998 ed acquisita da Trip Advisor ma con poca presenza in Europa, e "GetYouGuide", realtà più modesta ma affermata grazie alla capacità di garantire alcuni prezzi particolarmente scontati. Musement affrontò il mercato con l'inserimento di esperienze alternative che le dessero un valore aggiunto.

I dati che mostrano i musei e molte delle attrazioni culturali italiane con una tracciabilità online inferiore al 60% aggiunge valore all'idea iniziale. Ciò significa che più del 40% dei teatri, centri culturali, siti archeologici ecc non sono presenti in internet né con un canale di proprio possesso (un sito web, un social media o un blog), né su altre piattaforme o aggregatori (sito dei musei comunali della città, pagine gialle). A questo si sommano le

qualità specifiche della startup come: la particolarità delle proprie offerte che oltrepassano la classica rivendita di biglietti e la potenzialità di espandere la presenza di Musement in tutte le città del mondo. Questo aspetto è di particolare importanza se analizzato dal punto di vista delle economie di scala dato che lo stesso schema strategico è potenzialmente riproponibile per migliaia di località. Ciò che invece riconobbero come limitante fu la poca esperienza, soprattutto nella gestione dei rapporti sia con gli utenti che con gli enti ospitanti dell'offerta (come vedremo in seguito). Individuarono, infatti, le due maggiori minacce da cui proteggersi nella possibilità di nuovi entranti data l'ampiezza del mercato, e nelle avversità o insicurezze che ancora esistono verso gli acquisti online. Le azioni per garantirsi un buon posizionamento furono: la creazione e composizione di quante più proposte alternative possibili, in modo da utilizzare la differenziazione come protezione, e l'inserimento di articoli che rendano ancora più irresistibile il contesto e l'esperienza e spingendo all'acquisto gli acquirenti più dubbiosi.

Figura 26: Analisi swot dello stato iniziale di Musement.



Rielaborazione personale.

L'anno successivo Musement ampliò l'offerta ad altre città italiane: Roma, Firenze, Venezia, Napoli. La startup registrò un periodo di stallo, subendo la difficoltà della gestione dei rapporti online. Questo periodo fu particolarmente movimentato. Accompagnati da critiche, arrivarono anche i primi riconoscimenti: nel 2014 fu inserita

all'interno della Red Herring Top 100 Europe e tra le migliori app scelte dalla redazione di Apple App Store. Consapevole del proprio potenziale non si scoraggiò nell'affrontare le criticità che stava vivendo. Infatti, alcuni pareri negativi nel feedback della città di Roma ed un conseguente *word of mouth* negativo, rallentarono sensibilmente il download dell'app. Il problema fu la conseguenza di due criticità congiunte. La prima era la poca efficienza del servizio di consegna dei biglietti da parte di alcune istituzioni museali di Roma che, per incomprensioni o bassa fiducia, non riservarono entrate sufficienti per gli utenti di Musement, che rimasero senza poter accedere alle attrazioni prenotate. Tali incomprensioni furono sommate ad alcuni problemi dovuti al sistema di gestione della registrazione e della prenotazione. In secondo luogo il numero insufficiente di impiegati nel *customer care* aziendale, che non permise tempestive e puntuali risposte agli utenti con tali difficoltà. Questo creò un generale sconforto ed un senso di sfiducia da parte del segmento italiano del mercato di riferimento. Musement reagì con l'assunzione di un numero maggiore di dipendenti dedicati all'area di *customer care*, i quali poterono dedicarsi a tutti gli utenti coinvolti, ricompensare con buoni per esperienze gratuite coloro che avevano riscontrato dei problemi nell'ingresso, e migliorare i rapporti con gli enti e le strutture locali arginando l'ostacolo dal principio.

In questo clima, analizzando i *trend* ed i dati sull'utilizzo del prodotto, Musement si accorse che non erano solo i turisti gli utenti dell'app, ma che l'idea era apprezzata anche alle persone che normalmente frequentavano la città, per residenza o per lavoro. Si resero conto che un cittadino di una grande città come Milano utilizzava l'app per programmare il proprio tempo libero, ricercando attività culturali o di riscoperta della città. Divenne così anche una piattaforma per rivivere i luoghi in cui l'utente passa la propria quotidianità, tramite proposte culturali create dallo staff appositamente con carattere diversificato. Implementarono i generi di attività con gli eventi sportivi, o le avventure adrenaliniche, a cui si sommarono proposte all'aria aperta, gite fuori porta ed esperienze della tradizione locale. Il portfolio delle offerte si ampliò verso un settore che soddisfa non solo i turisti prettamente culturali o gli amanti dell'arte, ma un segmento molto più alto di viaggiatori.

Nello stesso periodo si manifestò la seconda difficoltà per Musement: il sistema riscontrava dei problemi di incompatibilità con il software per *mobile*. La scrittura del codice dell'app per telefoni cellulari, infatti, risultava spesso difettosa, con numerosi *bug* o blocchi, che non ne permettevano il corretto e scorrevole funzionamento e ne rallentavano

l'acquisto. Dovettero impiegare moltissime risorse per migliorare nel minor tempo possibile l'utilità dell'app per smartphone. Ammirabile è la tenacia con cui colsero l'occasione per pubblicizzare la versione per *personal computer*. In seguito quest'ultima divenne la versione più utilizzata dell'app. Contemporaneamente la startup ampliava le città in cui registrare la propria presenza. Aumentò di conseguenza anche il proprio numero dei dipendenti crescendo sempre di più fino ad a necessitare di più di 130 dipendenti. Il 2016 chiuse con un milione di utenti registrati e 12 milioni di fatturato. Tra il 2016 ed il 2017 l'app ampliò maggiormente le destinazioni presenti raggiungendo 49 Paesi del mondo. Nel 2018 Musement arrivò a coprire 1100 città e a chiudere il secondo trimestre (Settembre 2018) con 150 milioni di euro di fatturato. A Settembre 2018 ci fu' anche l'*exit* della startup, la quale, dopo cinque anni di attività venne acquisita da *Tui Destination Experiences*. Il colosso tedesco deterrà i diritti di possesso sulla startup rivelazione degli ultimi dieci anni tra le neo imprese in ambito turistico culturale, lasciandole però autonomia di azione.

Ad oggi Musement si ritiene soddisfatta dei risultati raggiunti. Reputa fondamentale il momento di presa di coscienza dell'utilizzo dell'app da parte dei cittadini delle località interessate. Tale consapevolezza ha reso possibile il cambiamento di rotta, verso l'inclusione di un diverso tipo di attività nel pacchetto delle esperienze offerte. Fu fondamentale per la crescita dell'azienda tale aggiunta, poiché venne in seguito ad un periodo di stallo e di crisi. Oggi, con un fatturato di 150 milioni di euro e 130 dipendenti, ha deciso anche di puntare su diverse fonti per la composizione del suo *Revenue Model*, spostandosi molto di più sulla pubblicità in Facebook, e sugli altri Social Network, con l'obiettivo di rendere virali gli articoli del proprio blog ed incuriosire il vastissimo pubblico dei viaggiatori. Sta inoltre intensificando le campagne di marketing, proponendosi ad esempio nell'estate 2018 come *partner* di Trenitalia. Le strategie sono simili a quelle che Booking utilizzò alcuni anni fa, ovvero nate da una semplice domanda, da un bisogno esistente ma precedentemente inconsiderato. Tutti gli utenti che riservano un pernottamento con booking quasi certamente avranno del tempo da spendere nel luogo dell'alloggio: perché non valorizzare quindi le attrazioni possibili direttamente dal sito di riservazione dell'alloggio? Con lo stesso bisogno inespresso Musement si inserisce nella rete dei viaggiatori di Trenitalia, suggerendo le proprie esperienze ai clienti del noto servizio ferroviario italiano.

Nella loro espansione e nonostante i risultati ottenuti, Musement riconosce ancora ampio margine di crescita in quanto a città da servire ed a esperienze da proporre.

4.2.2 Il prodotto.

Musement è un app in versione *mobile* e per *personal computer*. Offre la possibilità di trovare, prenotare ed accedere ad attrazioni culturali, artistiche e non, di diverso genere. Permette, oltre di acquistare le entrate ai musei di una città, di godere delle rappresentazioni teatrali, dei siti archeologici e della vita mondana della stessa, di scoprire alcuni luoghi più segreti, di partecipare alle tradizioni locali, o agli eventi del momento, di assaporare le delizie della zona e di essere accompagnato da guide locali. Nata con l'idea di essere un aiuto per chi viaggia, permettendo di risparmiare tempo nell'organizzazione delle proprie visite, l'app propone in più tutti i biglietti in "salta coda" al prezzo di un normale biglietto. Accortasi poi dell'utilizzo del servizio da parte di persone locali, ha invece inserito anche le esperienze ad hoc e le attività di avventura. Nello specifico l'app funziona come un database di ricerca incrociando due cataloghi. Digitando nell'apposita barra la città richiesta escono diverse esperienze possibili. Queste si presentano divise in categorie tra "Best seller", "Classici", "Collezioni", "Attualmente in programma", "Lasciati ispirare". Se non soddisfatti, l'app permette di effettuare un'ulteriore suddivisione ricercando l'attività più adatta all'utente tra le seguenti categorie: "Attrazioni e monumenti", "Escursioni in giornata", "Tour della città", "Tour a piedi", "Musei", "Crociere e gite in battello", "Percorsi storici", "Tour in bus turistico", "Tour panoramico". Ad esempio digitando Milano, e poi "Crociere e gite in battello", uscirà tra le opzioni la navigazione di Navigli o del Lago di Como, insieme a molte altre proposte. Oppure, senza preselezionare la città Musement dà la possibilità di cercare la propria esperienza tramite la casella "Esplora" dall'apposito menù iniziale, in cui rientrano: "Arte e musei", "Tour e attrazioni", "Spettacoli e concerti", "Food and wine", "Sport e avventura", "Eventi sportivi", "Viaggi solidali", "Nightlife". All'interno di queste categorie poi si trovano le esperienze nelle varie città in cui l'app è presente. Scegliendo ad esempio "Viaggi solidali", potrai piantare un albero in Amazzonia dopo aver cenato con una famiglia autoctona, vivere una giornata in una piantagione di caffè dell'Ecuador, oppure visitare il quartiere ebraico di Roma e riviverne la storia imparando l'arte di alcune loro specialità dolciarie.

La tipologia di esperienze varia moltissimo in base al tipo di esigenza e alla propensione dell'utente. Le proposte di Musement si suddividono in alcune tipologie:

-biglietti d'ingresso a musei ed attrazioni classiche per lo più artistiche (teatri, collezioni, siti archeologici), sempre con la comodità del "salta coda";

-biglietti d'ingresso ad eventi temporanei che animano periodicamente le città più grandi come il Salone del mobile, la Biennale di Venezia o Vinitaly;

-esperienze locali, da affrontare rigorosamente a piedi, solitamente accompagnati da una guida del luogo alla scoperta, ad esempio, dei luoghi magici di Edimburgo, del Fado a Lisbona o dei luoghi del Caravaggio a Roma;

-esperienze enogastronomiche come un giro dei *Bacari* a Venezia con un enologo locale, una cena per due in un battello parigino o un corso di cucina ungherese;

-esperienze *outdoor* per gli animi più sportivi o avventurieri come poter fare un trekking nelle piccole dolomiti, remare in un kayak sulla Senna o lanciarsi con il paracadute;

-attività di uno o più giorni, oppure dei veri e propri *tour*, che cercano di dare una più totale esperienza a seconda delle attitudini dell'utente combinando proposte prettamente artistiche al sapore della cucina, alle esperienze di riscoperta delle tradizioni locali: ad esempio un *tour* dei Castelli della Loira, una giornata tra le isole della Sicilia o una cena tipica seguita da un spettacolo lirico a Praga.

I biglietti hanno un prezzo variabile da 0 euro, per alcuni dei *tour* a piedi con le guide locali, a 1000 euro per le esperienze più complesse di alcuni giorni. Il pagamento viene effettuato rigorosamente online tramite l'e-commerce aziendale nel sito di Musement, che automaticamente risponderà con una e-mail di conferma e l'invio del biglietto acquistato.

A tutto ciò l'app aggiunge una forte attività narrativa che prevede la realizzazione di articoli da pubblicare nel blog personale, i quali sono per lo più suggerimenti di viaggio. Sono, infatti, articoli scritti da viaggiatori o persone locali che consigliano l'attività culturale più tipica di un luogo o le attrazioni più belle e sconosciute. Tali narrazioni sono un modo per incuriosire gli utenti e consigliarli nel tipo di esperienza a loro più appropriata, incoraggiando poi l'acquisto del biglietto.

4.2.3 La crescita.

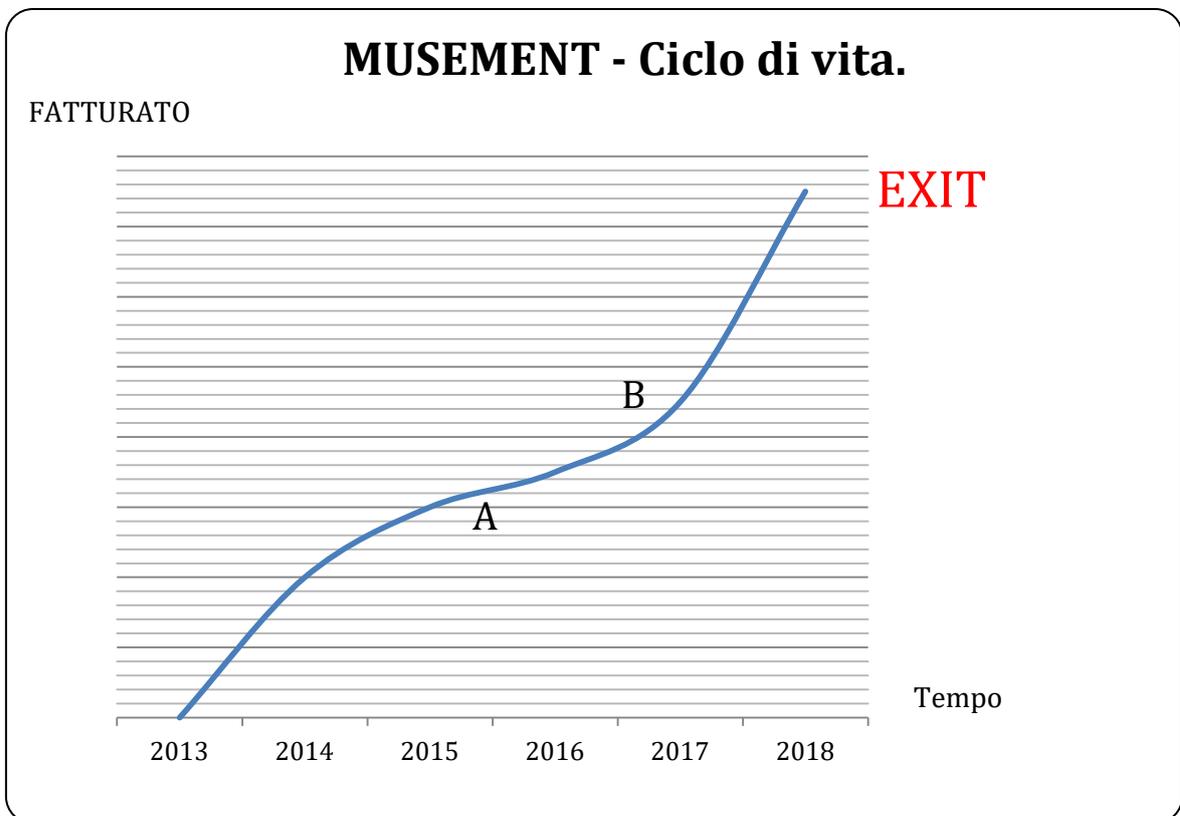
Dopo aver realizzato la struttura iniziale del codice dell'app ed aver inserito le prime attrazioni corrispondenti alla città di Milano, Musement iniziò sin da principio i test del prodotto insieme ai suoi collaboratori e ad un piccolo gruppo di potenziali clienti scelti a campione. Nello stesso modo vennero effettuati tutti le validazioni per i quattro anni successivi: rilasciando ad un ristretto numero di possibili utenti l'app nella forma prototipa da testare ad. Quest'ultimi avevano il compito di esprimere il loro giudizio su: semplicità, intuibilità e funzionalità del sistema, ma anche di incoraggiamento o meno all'acquisto.

L'app inizialmente ricevette una generale approvazione che le permise di vincere alcuni premi e di ottenere i finanziamenti necessari all'implementazione del servizio ed i conseguenti ulteriori test. Da principio i maggiori problemi rilevati erano per lo più *bug* di scrittura del codice che portavano all'inutilizzabilità di alcune parti aggiuntive dell'app, o alla incompatibilità con determinati *software*. Musement cercò di risolvere questo tipo di problema rispondendo alla domanda degli utenti con una versione per web, di più facile utilizzo ed intuitiva funzionalità. Nel frattempo intensificò i test per l'eliminazione dei deficit di scrittura del codice. Nonostante tutte le migliorie ed i grandi passi avanti fatti dalla startup nelle seguenti fasi, tale problema tecnico sembra avere un vitalità ciclica. Appena si risolveva un *bug* ne appariva uno di nuovo. La grande forza comunicativa raggiunta dopo il problema riscontrato a Roma, ed il parere favorevole della comunità dei startupper (che le continuò ad assegnare premi), ma soprattutto la continua ricerca di nuove attività da inserire per migliorare il portfolio prodotti, portò Musement molto in alto. La neo impresa ritiene che il momento di svolta reale avvenne proprio con le analisi sull'utente dell'app e sul suo utilizzo. Intraprendendo tale percorso di profonda autoanalisi per capire che cosa frenasse la crescita esponenziale del loro prodotto, in cui si evidenziò il primo problema tecnico di base, una seconda tematica emerse con forza. Gli utenti su cui Musement canalizzava le proprie risorse erano solo una parte del reale target a cui aveva accesso. Un'importante quota era invece ricoperta da chi in quelle città ci viveva o ci lavorava. Iniziò così a pensare di inserire tra le esperienze proposte delle attività modulate verso chi viveva la città giornalmente. Si inserirono ad esempio *tour* fuori porta di un'unica o più giornate. Tale consapevolezza portò anche a cercare di integrare l'offerta con

esperienze non più prettamente culturali o artistiche. Il risultato in termini di vendite fu evidente da subito. Registrarono il moltiplicarsi delle vendite dirette delle "nuove" esperienze dagli utenti locali. Anche il primo gruppo target apprezzò la completezza dell'offerta acquistando più tipologie di proposte da fruire durante la stessa visita ad una località.

La startup è stata in grado di sfruttare la scarsa diffusione in internet delle attrazioni culturali nelle maggiori città italiane grazie alla realizzazione di un'app che ne contenga buona parte. La caratteristica di riproducibilità del modello della prima città ad un numero infinito di luoghi ne rende possibile la propria presenza e prospettando una crescita esponenziale. La generale sfiducia verso le vendite online trova maggior fondamento qualora il codice dell'app continui ad avere dei problemi e a non facilitarne l'utilizzo. Ottime capacità comunicative sono fondamentali per convincere le attrazioni ad avere presenza online tramite l'app, a smuovere i fruitori tradizionalmente legati all'offline e ad arginare i problemi derivati dal mal funzionamento.

Figura 27: Ciclo di vita di Musement.



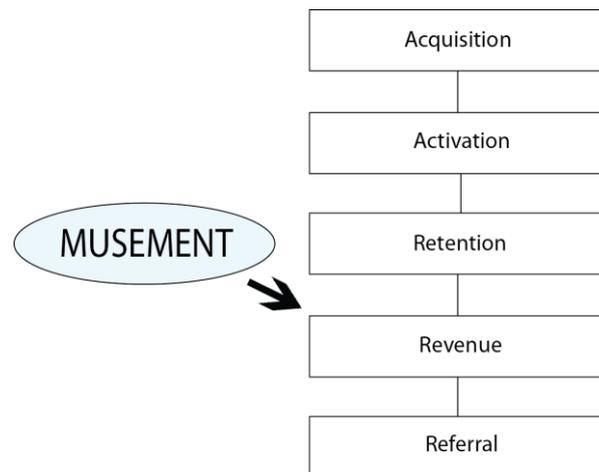
Rielaborazione personale.

Il grafico rappresenta il ciclo di vita di Musement dove vengono segnalati i due punti di svolta. Il primo "A" rappresenta il rallentamento dovuto alle problematiche tecniche e di incompatibilità dell'app che richiesero parecchio tempo per la rilettura ed ottimizzazione del codice di scrittura del sistema in sé. Il secondo "B" rappresenta invece il cambio di andamento delle vendite dovuto all'inserimento delle attività dedicate ai residenti delle città che permise di sfruttare al massimo il mercato potenziale ottenendo una crescita esponenziale. Musement è ora una neoimpresa che può competere con la concorrenza senza grosse debolezze, possiede una buona quota di mercato, esponenzialmente ampliabile, ed un fatturato più che positivo.

Il Growth Hacking ha in questo caso meriti e difetti. Suddividendo il ciclo di vita di Musement, si può individuare dove tale modello abbia funzionato e dove no. Durante la fase iniziale di costruzione-test-modifica l'app non ha sviluppato un prodotto con ottime capacità tecniche a causa dei metodi poco approfonditi ed incorretti con cui hanno testato il prototipo e della fretta avuta nel lanciarlo sul mercato. Ciò ha portato ad una conseguente situazione in cui sono stati obbligati a rivedere il codice di scrittura, e risolvere criticità per tutti gli anni a venire. La ricerca di una leva di crescita solida su cui fondare un business sostenibile ha invece ottenuto buoni risultati. L'elemento che aggiunga valore è stato individuato attraverso analisi approfondite volte a scardinare il modello aziendale preconstituito e ad utilizzare le risorse in maniera più creativa. Ne deriva che la leva di crescita viene individuata nel proporre esperienze particolari, volte ad un pubblico differenziato. Il risultato è quello di aver creato una startup che contribuisce alla diffusione del patrimonio culturale mantenendo la positività economica.

La leva di crescita di Musement fa parte della fase di *Revenue* dell'imbuto delle metriche del Growth Hacking, in quanto rientra nell'incremento delle vendite dettata dalla maggior particolarità dell'offerta. Inserendo proposte per utenti che vivono le città quotidianamente la startup ha aumentato il numero delle conversioni dell'app.

Figura 28: AARRR Funnel di Musement.



Rielaborazione personale.

Rimane da chiedersi se l'iniziale intento di far emergere tutta la cultura nascosta, o non valorizzata, e di facilitare la fruizione culturale per i turisti nei suoi molteplici aspetti sia ancora un cardine fondamentale o meno. Di certo la mission iniziale ha subito il fascino dei grandi numeri. Ma è comunque vero che all'interno di grandi numeri nella vendita totale delle esperienze, aumentano i numeri degli acquisti delle attività a sfondo unicamente culturale. Musement conferma che le vendite di esperienze si è amplificato, sottolineando che tale categoria mantiene comunque una quota all'incirca del 60% del totale delle vendite. Considerando il 60% di circa 10000 vendite mensili essi si ritengono soddisfatti. Si potrebbe affermare che l'obiettivo sociale venga comunque sostenuto e portato a termine apportando un aiuto ed un aumento alla fruizione nel mondo culturale.

4.3 BeCrowdy.



BeCrowdy è una startup di Parma, fondata nel 2013 da cinque giovani italiani di diversa provenienza e competenza lavorativa. La startup è attualmente incubata presso *ON/OFF Officina di Coworking* di Parma, dopo aver vinto nel 2013 la prima edizione di *ON/OFF*, bando della stessa *Officina*, finanziato dalla *Fondazione Cariparma*, per l'imprenditoria under 30. Nello stesso anno BeCrowdy entra tra le 50 finaliste di *@Diversity - European Idea Competition*, dove aveva partecipato nella sessione "*Finance Culture*" di tale concorso europeo. L'anno successivo invece venne selezionata tra le 8 startup del bando di *Aster* per neo imprese del settore cultura ed industria creativa e venne ammessa al progetto *3C4Incubators* da cui ricevette gli investimenti per realizzare un *network* connesso alla piattaforma promossa. La finalità con cui nel 2013 venne fondata BeCrowdy è quella di dare la possibilità ad artisti ed imprenditori di diffondere e rendere pubblica la propria creatività ed il proprio talento. La loro passione li ha uniti nella creazione di una startup specializzata in ambito culturale e artistico. L'idea fu quella di creare una piattaforma online di *crowdfunding* che permetta a coloro che operano nell'ambito artistico o culturale di reperire i fondi necessari per la realizzazione dei propri progetti. L'ambito culturale, secondo i fondatori di BeCrowdy è tanto importante quanto poco considerato, privando alcuni progetti molto validi, o artisti di talento, della possibilità di essere realizzati a causa degli insufficienti mezzi, principalmente finanziari. Questi quattro ragazzi si chiesero come avrebbero potuto fare qualcosa per sopperire a tali mancanze del settore. BeCrowdy non vuole essere una mera vetrina ed un semplice mezzo di intermediazione finanziaria, ma una base di sostenibilità, creazione e diffusione artistica e culturale.

Il *crowdfunding* è una forma di micro finanziamento dal basso che ha la finalità di mobilitare le persone e le risorse. Punta al concetto di sforzo comune ed alla collettività per finanziare progetti creativi ed imprenditoriali. Alcune piattaforme hanno ormai fama ed uso mondiale come Kickstarter e Indiegogo, che permettono così di far incontrare i *fundraiser* con un più ampio ed internazionale gruppo di potenziali finanziatori.

Esistono diversi tipi di *Crowdfunding*:

- *reward based*: è una raccolta fondi con il sistema della ricompensa. Ad ogni donazione in denaro vengono previste delle ricompense che, a seconda dell'entità del finanziamento, possono variare da una copia del prodotto per il quali si sta chiedendo la somma di denaro (un libro, un biglietto ingresso, un cd), al riconoscimento pubblico nei ringraziamenti del sito della neo impresa;
- *donation based*: è una raccolta fondi con carattere di pura donazione, ed è un metodo utilizzato per lo più da no profit per finanziare campagne o iniziative senza scopo di lucro;
- *lending based*: la raccolta fondi in questo caso si basa sul modello dei micro prestiti che però non hanno un tasso di interesse;
- *equity based*: è una raccolta fondi che prevede il modello del regolamento Consob, il quale prevede che, in cambio del denaro del finanziamento versato, sia prevista una quota partecipativa del finanziatore al capitale sociale, divenendone effettivamente un socio;
- *ibrida*: la raccolta fondi non segue solo uno dei modelli descritti ma ne combina più di uno. Potrebbe, ad esempio, prevedere delle ricompense relative all'ammontare del finanziamento, dove sopra ad una certa soglia di denaro sia prevista la partecipazione di quote del capitale sociale.

In Italia, a Settembre 2018 si contano 88 piattaforme di *crowdfunding*, con una stima del valore creato che si aggira intorno ai 85 milioni annui (quadruplicato rispetto al 2013), evidenziano la crescita del settore, che sebbene in ritardo rispetto all'estero dimostra di essere una fruttuosa alternativa alle tradizionali modalità di finanziamento.

Tra queste piattaforme 11 sono quelle dedicate al settore culturale. Di tale sottogruppo solo BeCrowdy e GiffONI si dedicano a tutti gli ambiti della creazione artistica, mentre le altre 9 si rivolgono solo a talune categorie del settore come ad esempio l'editoria, la fumettistica

o il teatro. Le piattaforme internazionali sono molto più aperte ad una molteplicità di settori.

4.3.1 Storia della startup.

BeCrowdy nasce dall'idea di quattro ragazzi del circondario di Parma accomunati dalla passione per l'arte. I fondatori provengono da diversi ambiti: grafici, programmatori, progettisti ed organizzatori culturali, che si sono uniti sotto la convinzione che cultura e arte posseggano un valore inestimabile, che non può assolutamente essere perso, ma deve invece essere difeso e sostenuto. L'idea iniziale è quella di creare qualcosa che permetta ad artisti ed imprenditori di sviluppare, sostenere, mettere in pratica e diffondere la loro creatività. Consci delle difficoltà economiche che un piccolo nuovo progetto in ambito artistico si trova ad affrontare, hanno cercato la soluzione per aiutare queste realtà. Insufficienza di fondi, che limita la qualità del risultato, e scarsa visibilità, che limita la sua accoglienza da parte del pubblico, sono due delle problematicità che un progetto culturale si trova generalmente a dover risolvere. BeCrowdy ha ideato una possibilità per ottenere i finanziamenti adeguati alla realizzazione della proposta iniziale e per una aumentarne la visibilità prima e durante la creazione. Ha realizzato una piattaforma di *crowdfunding* solo per prodotti culturali. Questa, oltre a permettere all'artista o all'imprenditore di raccontarsi e raccontare l'idea del progetto culturale ottenendo una maggiore visibilità, dà la possibilità anche di raccogliere dei micro finanziamenti da chi realmente vuole vedere nascere l'idea, e quindi dai propri consumatori potenziali. Ciò che è maggiormente apprezzato da chi propone i progetti è proprio quella di poter comunicare direttamente con il proprio potenziale pubblico di riferimento.

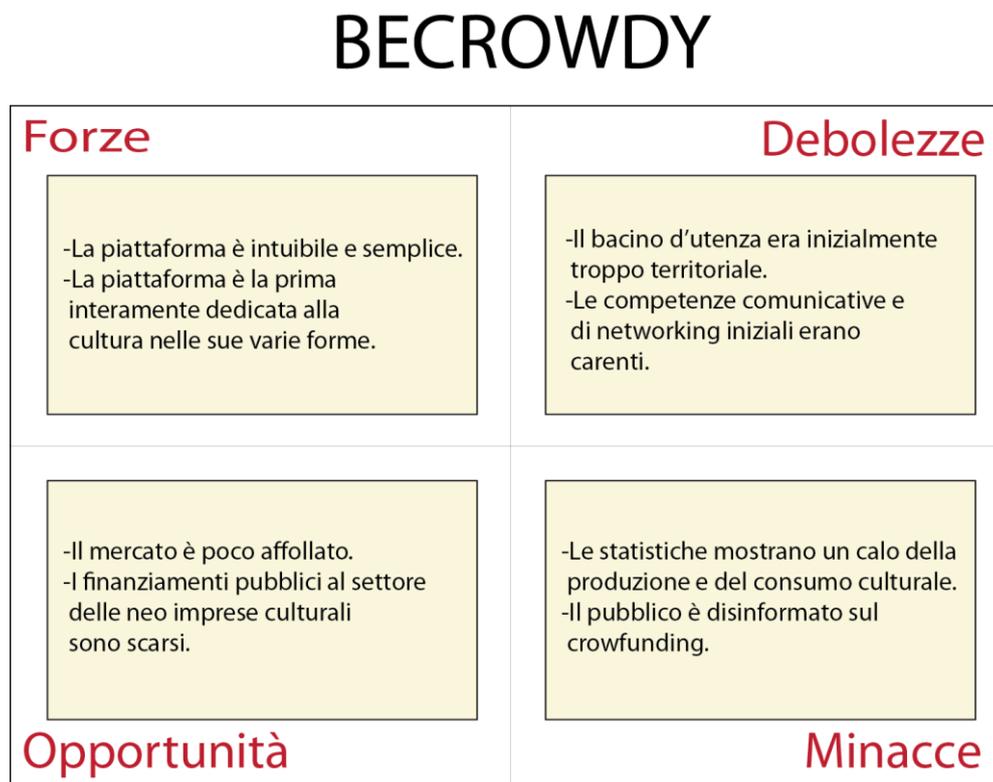
A Giugno del 2013 la startup vinse la prima edizione del bando *ON/OFF* del Comune di Parma e della *Fondazione Cariparma* per l'imprenditoria giovanile. Vennero premiati di un contributo economico e dei consigli manageriali di alcuni esperti. Il 3 Aprile dell'anno successivo, 2014, la piattaforma cominciò la sua vita online. Nei primi sette mesi la startup si considera soddisfatta di aver sostenuto progetti raccogliendo 111 mila euro, tra cui quella che venne considerata la più grande campagna di *crowdfunding* nel settore musicale italiano, ovvero quella del gruppo *The Gang*, che ha raccolto oltre 55 mila euro in 76 giorni

di attività. Inizialmente la startup era consapevole di essere circondata da grandi piattaforme di raccolta fondi, le quali però si trovavano al di fuori dell'Italia e operavano in tutti i campi della produzione, accettando campagne di raccolta fondi che rientrano in qualsiasi ambito dello scibile.

I dati ISTAT sulla sensibilità e l'interesse di un territorio come quello italiano verso la cultura e le esperienze che la contengono, dimostrano un generale calo di attenzione facendone diminuire il volume del mercato. Per una piattaforma di *crowdfunding* di certo non è un dato positivo, ma vantaggioso è il basso ammontare di fondi elargiti dal pubblico che spingono coloro che invece vogliono fare cultura a cercare modalità alternative di raccogliere i soldi per le proprie attività. In questo panorama si inserisce BeCrowdy che, con le proprie competenze ha creato una soluzione a tale bisogno di mercato: una piattaforma di *crowdfunding* con la formula del *reward-based*, la quale usa l'espedito della ricompensa per spingere più facilmente cittadini comuni a partecipare alla raccolta fondi.

Insieme alle prime due campagne messe in rete, Ivan Tresoldi con il suo progetto di poesia itinerante ed il festival di musica indipendente Beatscape 4.0 i fondatori hanno potuto testare e perfezionare per i mesi successivi sia la piattaforma che il sistema in sé. Apportarono significative migliorie dal punto di vista tecnico ed estetico al sito, in maniera tale che risultasse più intuitivo ed accattivante. Hanno inoltre, anche grazie ad ulteriori test, inserito il sistema di ricompense proporzionale, che ha aiutato alcuni progetti più complessi a raggiungere i loro obiettivi di finanziamento iniziale.

Figura 29: Analisi swot dello stato iniziale di BeCrowdy.



Rielaborazione personale

Nonostante nei suoi primi tre anni di vita, la startup avesse ricevuto diversi riconoscimenti, stava avendo una crescita piuttosto lenta e con pochi stimoli da parte di chi promuoveva i progetti stessi, gli artisti ed imprenditori.

BeCrowdy iniziò un periodo di analisi aziendali più profonda da cui trasse tre conclusioni. La prima era una generale insufficiente competenza comunicativa che non sapeva sfruttare la visibilità di essere una startup premiata e che rallentava quel processo di *networking* tanto importante per chi fa *fundraising*. La seconda è, conseguentemente all'insufficienza comunicativa, un mercato troppo regionale della startup. Si resero conto cioè che i progetti proposti ed i finanziatori coinvolti non uscivano oltre i duecento chilometri dal circondario della loro sede di Parma. E terzo, maturarono la consapevolezza di come molti progetti finanziati avessero bisogno di alcune linee guida dopo la fine della campagna di raccolta fondi per realizzare davvero la loro idea iniziale. Nel 2017 apportarono diverse modifiche al proprio *business model* per migliorare in tali tre punti, cercando

un'internazionalizzazione del mercato di riferimento, grazie anche all'inserimento nel team di una figura dedicata alla comunicazione. Inoltre sono ora partner di MEI e Mycd con i quali portano avanti il servizio di *mentors* dando aiuto ai progetti che, una volta ottenuti i fondi, lo richiedano.

Le campagne sostenute da BeCrowdy oggi registrano un aumento, sia come numero di proposte in sé, che come raggiungimento delle quote di richiesta di finanziamento, su cui la startup si trattiene l'8%. I fondatori della neo impresa si ritengono soddisfatti del percorso portato a termine finora, sebbene consci del potenziale ampissimo di crescita e di non essere ancora riusciti a chiudere il ciclo iniziale di vita della startup con un exit.

4.3.2 Il prodotto.

BeCrowdy è una piattaforma online di *crowdfunding* fondata sul sistema di *reward-based*. Gli imprenditori o gli artisti che richiedono agli utenti un finanziamento prevedono anche delle ricompense. Tali ricompense sono scalari rispetto all'ammontare dell'aiuto dato. Coloro che doneranno con una cifra bassa non saranno premiati allo stesso modo di chi donerà a due zeri, che a sua volta riceverà un premio differente da coloro che doneranno a tre zeri. Questo sistema viene prediletto dalla startup come incentivo per i finanziatori affinché siano incoraggiati a versare un importo maggiore e i progetti abbiano più probabilità di realizzazione. La startup trattiene l'8 % dell'ammontare dei finanziamenti delle campagne portate a termine, mentre prevede una restituzione totale del denaro ai donatori qualora l'obiettivo di raccolta fondi non venga raggiunto. Il servizio che BeCrowdy offre si compone dell'inserimento della richiesta di finanziamento nella propria piattaforma, curandone i dettagli di grafica, di testo e di importo. Va aggiunto un totale e completo sforzo comunicativo che la startup fa per raggiungere un pubblico sempre più ampio ed un buon numero di potenziali donatori. Offre inoltre la possibilità di usufruire dei consigli post finanziamento per mettere in pratica e rendere davvero reale il progetto qualora abbia raggiunto la quota prefissata di denaro. Il difficile sforzo di *networking* è la parte che più in assoluto occupa le risorse della startup, che deve costantemente posizionarsi al momento giusto e nel luogo giusto per ottenere la maggiore visibilità possibile per ogni progetto. Nel fare ciò la neo impresa ha riscontrato un forte ostacolo,

quello del divario digitale. Afferma, infatti, che giornalmente si trova ad affrontare un'ancora forte sfiducia verso il mondo online, ed l'e-commerce in particolare. L'attributo dell'anti-digitale ancora caratterizza fortemente alcuni attori del panorama culturale. Significa che, come ci sono ancora scrittori che preferiscono battere a macchina o scrivere a penna i propri manoscritti, ci sono utenti che preferiscono venire a contatto solo di persona con le esperienze culturali. Una grossa fetta della domanda del mercato culturale non accede a internet e per questo non viene a conoscenza nemmeno della possibilità esistente di finanziare in maniera alternativa alcune proposte. Progetti che, un finanziatore probabilmente se ne fosse venuto a conoscenza di persona, avrebbe aiutato felicemente.

Le attività di comunicazione giornaliera non riguardano solamente coloro che potenzialmente finanziano i progetti, ma anche chi è in cerca della somma di denaro per iniziare a costruirli. I dati sul consumo culturale degli anni passati hanno evidenziato una sempre maggiore pigrizia nella popolazione in generale che ha portato ad un adagiamento della fruizione culturale. Il consumo culturale è sempre più passivo e meno fruttuoso. Perciò, minori sono anche gli imprenditori che hanno voglia di mettersi in gioco alla ricerca di un finanziatore che li aiuti a realizzare la propria idea. BeCrowdy si rivolge anche a loro, cercando di generare una maggiore fiducia nel mezzo digitale ed una maggiore cultura dell'imprenditorialità. Lo fa anche offline tramite la collaborazione con *ON/OFF* nell'organizzazione di conferenze, corsi e dibattiti per mobilitare almeno il territorio in cui è presente anche fisicamente.

Dal punto di vista tecnico la piattaforma è intuitiva e semplice da utilizzare. Si compone essenzialmente di due sessioni: una dedicata a chi propone un progetto, e l'altra dedicata a chi invece lo supporta. La prima fornisce le informazioni di base per poter fare richiesta di partecipazione alla piattaforma. Divide i progetti presentabili in cinque categorie:

1. **ARTI VISIVE:** in cui rientrano pittura, scultura, fotografia, street art, cortometraggi e documentari ecc;
2. **EDITORIA:** dove si annoverano i libri in prosa e poesia, i fumetti, i cataloghi, le riviste ecc;
3. **EVENTI:** ove si trovano esposizioni, workshop, festival ecc;
4. **MUSICA:** ovvero la registrazione di un EP, la realizzazione di un *tour* di concerti, la creazione di un videoclip ecc;

5. ARTI PERFORMATIVE: che comprendono il teatro, la danza, le performing arts, il circo ecc.

Se un progetto rientra in una di queste categorie e necessita di un finanziamento, chiunque può presentare la candidatura per una campagna di raccolta fondi.

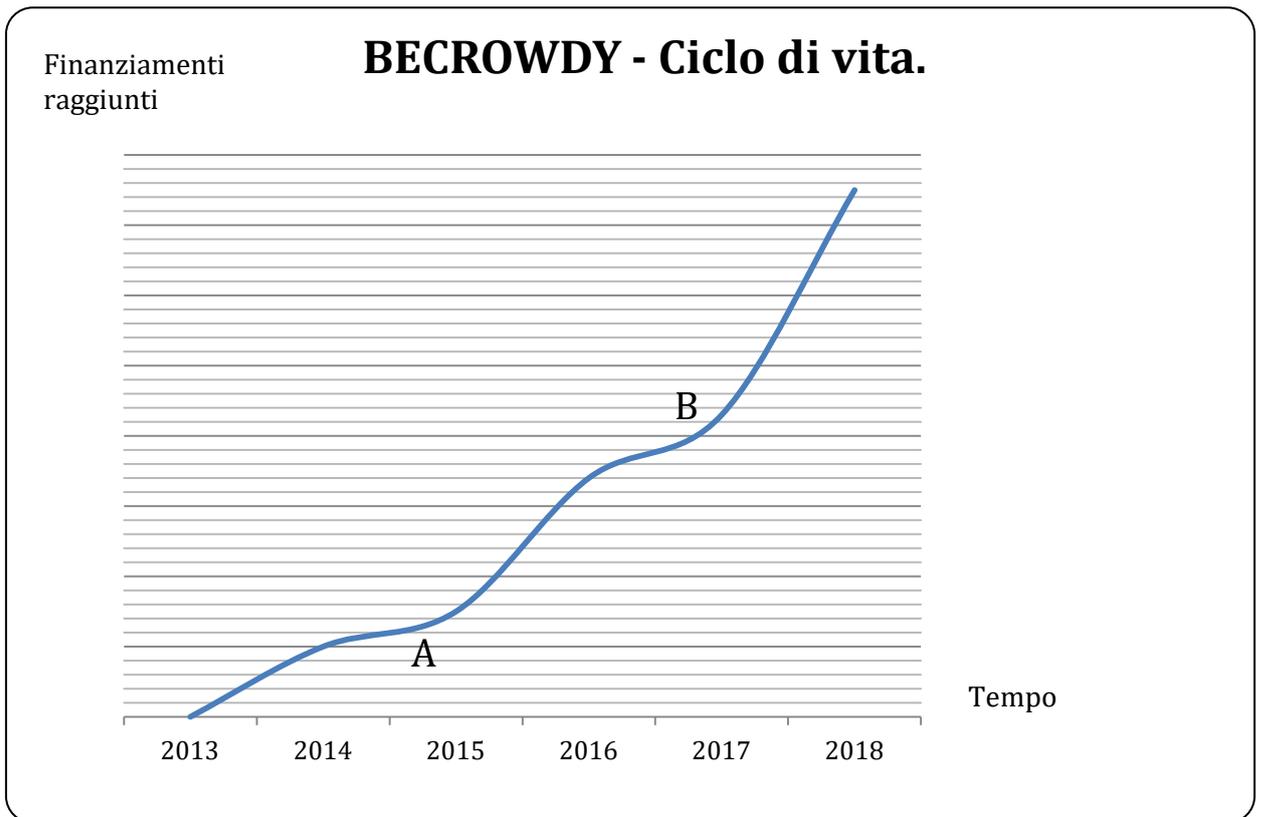
La sessione per chi invece vuole supportare i progetti, ne presenta quelli in corso. Per ognuno di questi compare una immagine di copertina che accompagna il titolo e l'autore richiedente. A lato si trovano i giorni rimanenti di campagna ed il totale dei soldi già raccolti. A completare l'anteprima c'è una barra a riempimento verde che rappresenta lo stato del raggiungimento in percentuale dell'obiettivo di finanziamento. Rimane poi un link da cliccare per sostenere il progetto. Cliccandoci sopra si trova una esaustiva descrizione di ciò che il *fundraiser* intende realizzare con la somma di denaro richiesta. La descrizione è completata con un video di presentazione collegato a youtube, per la generazione di *revenue*. La generazione della visibilità infatti avviene per lo più online, con la produzione di contenuti digitali, visivi ed audiovisivi da postare nei vari social della startup.

4.3.3 La crescita.

Dopo aver creato la piattaforma testandola insieme a Ivan Tresoldi e Beatscape 4.0 BeCrowdy introdusse le basi tecniche per la concretizzazione della propria idea. Oltre ad aver messo online e migliorato la struttura stessa della piattaforma, apportò, con l'aiuto di un gruppo di lavoro formato da artisti e da potenziali fruitori, diverse modifiche al codice, in maniera da strutturare il sito verso una maggiore intuibilità. Il numero di utenti comunque non decollava ed i progetti che chiedevano di essere aiutati nel finanziamento erano molto pochi. Compreso il problema del divario digitale e della generale disinformazione sul *crowdfunding* cercarono di rendere la piattaforma ancora più *smart*, di inserire nel sito una sessione apposita spiegando che cosa sia e come funzioni e di creare una generale educazione al problema. Il tutto venne preceduto dall'assunzione di un esperto in comunicazione con l'incarico iniziale di creare una reale campagna comunicativa. Avevano infatti trascurato la primaria importanza del *networking* per una piattaforma di *crowdfunding*, non garantendo il giusto sviluppo del numero di utenti che avrebbero potuto raccogliere. Tale inserimento lavorò da principio sulle connessioni con i social network e

sulle relazioni pubbliche. Ne derivarono i numerosi premi e finanziamenti che ottennero nei primi due anni di vita. La peculiarità di essere una piattaforma di raccolta fondi al solo sfondo culturale e che avesse una grafica semplice ma accattivante erano considerati fattori vincenti da parte di enti, incubatori e fondazioni. Ma ugualmente l'utilizzo del sito web non registrava la frequenza che si aspettavano inizialmente i fondatori. Il problema risiedeva ancora più a monte. I progetti lanciati, infatti, venivano quasi totalmente finanziati. Il numero di proposte che raggiungevano l'obiettivo finanziario sulla media delle proposte avanzate era nettamente più alto di quella dei suoi *competitors* generali. Il numero effettivo dei progetti proposti non soddisfaceva l'idea dei fondatori. Rischiavano infatti di non adempiere alla *mission* che si erano preposti prima di cominciare l'esperienza imprenditoriale, non favorendo il crescere della creazione culturale. La troppo forte regionalità della startup, unita alla scarsa informazione su che cosa sia il *crowdfunding* limitava gli artisti, che molto spesso non erano a conoscenza di una possibilità simile. Inoltre, gli imprenditori preferivano tentare la vincita di concorsi per entrare in incubatori o associazioni che, oltre al finanziamento, dessero del supporto manageriale o aiutassero con l'ottenimento delle competenze mancanti.

Così BeCrowdy riconosce il momento di svolta reale nella fase in cui si propose di dare un supporto post campagna di raccolta fondi. Lo fece inizialmente tramite l'appoggio a Mycd, uno studio di registrazione che aiutava gli artisti a registrare la propria musica. La piattaforma vide un aumento incrementale notevole delle richieste di proposte nel settore musica. Consci di aver trovato una chiave di cambiamento che potesse davvero fare la differenza, modularono lo stesso format alle altre categorie di proposte. Oggi BeCrowdy propone un percorso post finanziamento a qualsiasi tipo di progetto culturale lo richieda, tra quelli che hanno concluso positivamente la campagna di raccolta fondi. La startup ha incrementato gli aiuti che riesce a fornire, coprendo decine di progetti mensili. Circa il 70% di questi riesce a ottenere il totale della somma di finanziamento richiesto. Alcuni riescono a raccogliere anche molto di più. La somma di denaro richiesta varia notevolmente dal tipo di progetto da 500 euro a 5000.

Figura 30:Ciclo di vita di *BeCrowdy*.

Rielaborazione Personale.

Il grafico dimostra come nel periodo iniziale delle sue attività la startup avesse ottenuto una crescita lenta, fino al raggiungimento del punto "A" in cui avvenne il primo cambiamento apportato alla struttura aziendale. È infatti il momento in cui BeCrowdy decide di rendere la piattaforma il più semplice e leggibile possibile, e nel frattempo di investire in *networking* e comunicazione. Si denota dal grafico che tali misure hanno aumentato l'utilizzo della piattaforma garantendo un maggior numero di finanziamenti raggiunti. Il secondo momento di svolta verso una crescita sostenibile si nota al punto "B", cioè quello in cui intraprese il percorso di aiuti post finanziamento dati ai progetti vincenti.

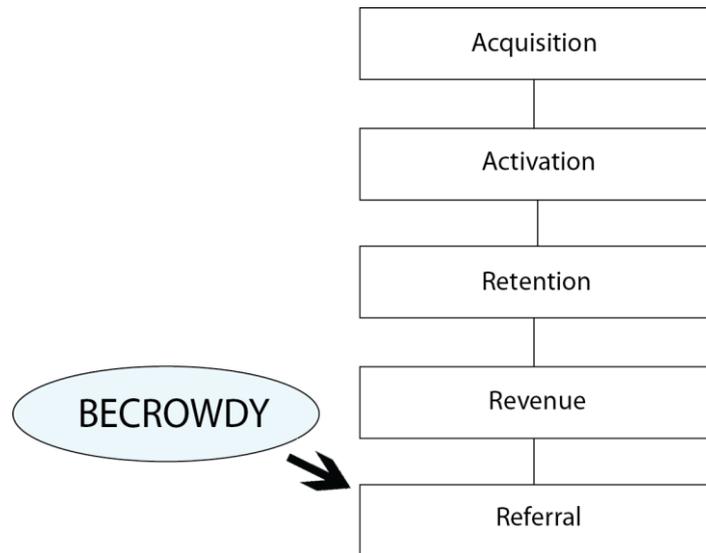
La startup si inserisce all'interno di un mercato poco affollato, dove rare sono le piattaforme di *crowdfunding* dedicate a tutti i settori della produzione culturale, ottenendo da subito un buon posizionamento. BeCrowdy propone un metodo alternativo per il finanziamento delle iniziative che non incontrano aiuti pubblici. La semplicità della piattaforma e delle modalità di inserimento delle campagne di richiesta fondi, ne incoraggia l'utilizzo da parte di nuovi utenti. Allo stesso tempo però la disinformazione e la

poco dinamicità generale sono ancora due ostacoli forti per la crescita della startup a cui essa risponde con attività di comunicazione più intense.

Il Growth Hacking in questo caso ha ottenuto diversi risultati. Durante la fase di costruzione del prodotto la startup si è adoperata per ottenere una piattaforma efficace, chiara e senza *bug* di alcun genere. Tale qualità si è dimostrata essere una base sicura su cui fondare le ulteriori operazioni. Nella ricerca della leva di crescita la startup ha dovuto scontrarsi con alcuni problemi. La territorialità iniziale della presenza e la scarsa conoscenza nella popolazione del *crowdfunding* hanno limitato la sua espansione. Iniziarono così un periodo di analisi autocritica per comprendere quale potesse essere il miglior modo di far decollare la propria startup. L'aumento dell'efficacia comunicativa e l'introduzione di un aiuto post finanziamento si sono rivelati le mosse vincenti. In questo caso il metodo di autoanalisi radicale congiunto alla creatività sono stati fruttuosi, ma si nota come la leva di crescita risultante non sia un'azione univoca, ma sia piuttosto un cambiamento nel modo di pensare la propria piattaforma.

La leva di crescita di BeCrowdy fa parte della fase di *Referral* dell'imbuto delle metriche del Growth Hacking in quanto rientra nelle caratteristiche del servizio che ampliano il passaparola. Inserendo un elemento che accresce la fiducia sul sistema del *crowdfunding* gli utenti hanno iniziato ad alimentare la divulgazione di pareri positivi e le raccomandazioni di utilizzo.

Figura 31: AARRR Funnel di BeCrowdy.



Rielaborazione personale.

BeCrowdy si ritiene soddisfatta dello stato attuale della propria piattaforma e considera l'altissimo potenziale di crescita su cui lavora giornalmente per acquisire sempre più progetti da proporre e utenti finanziatori, attraverso le pratiche di *networking*, le relazioni pubbliche ed i social media. L'obiettivo è quello di creare una grande comunità di fruitori culturali, artisti, e persone che si affacciano a questo mondo, che collaborino insieme nell'aiuto alla creazione sostenibile di un quantitativo sempre maggiore di cultura.

Conclusioni.

L'elaborato ha la finalità di dimostrare come un modello strategico di crescita per startup, possa funzionare anche nel caso in cui questa si occupi di prodotti culturali. Premettendo che prima di ciò si debba chiarificare il concetto di startup culturale e le peculiarità del suo business model, la tesi è stata strutturata per comprendere in quale modo il Growth Hacking possa essere d'aiuto al settore culturale.

La ricerca è dunque composta di tre parti.

Una prima dedicata alla definizione del concetto di startup culturale, dove con le dovute specificazioni sulle pratiche manageriali comuni per tale settore, ci si sofferma sul business model e sulle diverse applicazioni del Growth Hacking, tra il marketing tradizionale ed il marketing culturale. Tale capitolo è fondamentale innanzi tutto perché propone una definizione di startup culturale completa della letteratura preesistente e dei limiti giuridici di tale concetto. In secondo luogo è importante per capire quali siano i punti che il Growth Hacking modifica all'interno della strategia aziendale di una startup culturale evidenziandone alcune problematiche.

Ne deriva una prima complicazione: la natura stessa del prodotto culturale e come generalmente viene inserito all'interno del piano di marketing di un'azienda che ne cura la fruizione. Il bene culturale infatti è generalmente un prodotto che nasce dal genio dell'artista, che non lo crea in relazione ad un pubblico di riferimento ma concepisce l'arte per lo più per se stesso. Il marketing in tale situazione si adopera per trovare il giusto pubblico per il bene e per fornire i mezzi atti alla comprensione e valorizzazione dell'opera. Si capisce intuitivamente come la prima fase del Growth Hacking (creazione, validazione e modifica), in cui il prodotto viene costruito tramite la collaborazione ed il contributo del potenziale pubblico, abbia delle difficoltà ad essere messa in pratica. Il sistema di creazione per mezzo di continui test con il pubblico e modifiche, non trova adempimento in un'opera d'arte. Lo può trovare, invece, nelle decisioni che riguardano la diffusione e valorizzazione del bene. In tal caso, costruire i servizi insieme ai potenziali clienti potrebbe essere fondamentale per l'apprezzamento dell'opera.

Ci sono due elementi della definizione del contesto culturale da cui porre le riflessioni che verranno. Il primo, che viene dal mondo giuridico, definisce come startup culturale una neo

impresa nel suo stadio di formazione della strategia aziendale, e che abbia come ambito di azione la creazione artistica, la formazione culturale, la salvaguardia, la tutela, il restauro del patrimonio culturale, il suo ampliamento e la valorizzazione della cultura in tutte le sue forme. Questo significa che l'ambito di azione si amplifica notevolmente, considerando anche tutte quelle aziende che non producono un bene artistico in sé ma ne assicurano vitalità e fruizione. Il secondo invece fa appello al concetto di co-creazione culturale, o di cultura partecipativa, dove l'artista o l'azienda chiamano in causa i potenziali fruitori come realmente fondamentali all'interno dell'opera. La co-creazione è anche far conoscere gli obiettivi aziendali ai clienti rendendoli più partecipi e favorendo il loro coinvolgimento. In tali contesti il Growth Hacking trova sicuramente una più facile adattabilità, inserendosi nella costruzione del prodotto da lanciare al mercato, e spingendo le neo imprese a prestare maggiore attenzione al proprio potenziale pubblico.

La parte successiva è dedicata alla presa in analisi del Growth Hacking come un modello di strategia aziendale orientato alla crescita. In questo caso la ricerca è stata volta a ordinare la letteratura di riferimento, individuando le fasi principali di cui tale sistema si compone. Ne è emerso che il Growth Hacking è una espansione del Lean Startup, completato con delle fasi conseguenti al *product/market fit*. Si compone di una fase iniziale in cui l'azienda testa e modifica innumerevoli volte un prototipo assieme ad un gruppo di potenziali clienti. Successivamente lancia il prodotto nel mercato raccogliendone i risultati delle prime interazioni. Un sistema semplice ma allo stesso tempo efficace che rielabora il modo con cui vengono costruiti i nuovi prodotti sotto le regole del controllo dei costi e della ricerca della sostenibilità. Qui si ferma il Lean Startup, di cui Sean Ellis riprende i punti chiave per la formulazione del nuovo approccio. Infine il Growth Hacking si applica alla ricerca di una leva di crescita che porti le vendite, i guadagni o comunque il raggiungimento degli obiettivi aziendali a dei risultati più che positivi.

Si potrebbero identificare, quindi, i due concetti fondamentali del Growth Hacking con le due fasi rispettivamente di produzione condivisa (Lean Startup), e di ricerca della leva di crescita. Quest'ultima è assolutamente soggettiva ed irripetibile, tanto che la difficoltà a riconoscerla è molto alta e che alcune aziende si rendono conto di averla già all'interno del proprio business model, solo dopo un notevole lasso di tempo. Tale elemento fondamentale può derivare da una qualsiasi delle aree aziendali oppure essere una delle componenti del prodotto.

L'ultima parte della tesi è invece volta a fornire tre casi in cui il modello di Growth Hacking risulti efficace. Sono tre startup in cui gli obiettivi di crescita sono stati raggiunti. Nei casi riportati si descrivono le situazioni iniziali, in particolare la consapevolezza del mercato in cui siano inserite e delle prospettive aziendali potenziali. Segue la considerazione delle modalità di creazione tramite test e modifiche continue. Infine vengono individuati i momenti in cui avviene il cambiamento del coefficiente di crescita, in particolare gli elementi che hanno portato a tale cambiamento.

I casi mostrano che è possibile applicare tale modello strategico a startup di natura culturale. In particolare denota che il problema verosimile derivato dalla rigidità della creazione del prodotto non sussiste realmente, se non prettamente per la produzione artistica.

Si devono evidenziare due particolarità. In primis la caratteristica comune di parziale inconsapevolezza del momento di individuazione della leva di crescita. Le startup riconoscono che, il momento rivelatosi poi di svolta fondamentale, non era stato investito di una adeguata importanza all'interno del business model aziendale. Nonostante stessero ricercando l'elemento che gli facesse acquisire un valore maggiore e sebbene i metodo di tale ricerca fossero quelli previsti dal Growth Hacking, le tre startup, una volta raggiunto, non se ne accorsero tempestivamente. Ovvero, ognuna aveva riconosciuto un potenziale sviluppo da sfruttare, ma non tale da renderlo la loro principale leva di crescita. Nei tre casi considerati tale propulsore della crescita deriva da tre ambiti aziendali differenti. Archetipo lo individua nell'inserimento dei propri prodotti in un settore differente, Musement nella differenziazione di alcune proposte derivate da un ampliamento del segmento di riferimento, mentre BeCrowdy nell'ampliamento del servizio con gli aiuti post campagna di raccolta fondi. Questo a dimostrare che il *growth hacks* non può che essere differente da caso a caso in relazione al modello aziendale, al mercato ed al prodotto. L'ultimo caso, inoltre, mostra come il cambiamento che porta ad uno sviluppo significativo della startup non debba essere per forza un elemento aggiuntivo ma spesso si ritrova nell'evoluzione del modo di vedere il prodotto o l'azienda.

In secondo luogo si deve ricordare che un'azienda culturale è, quasi sempre, obbligata a dover equilibrare gli obiettivi economico e finanziari agli obiettivi sociali, per cui i risultati vanno letti da entrambi i punti di vista. I tre casi dimostrano come si possano raggiungere

obiettivi culturali anche mantenendo sotto controllo il bilancio aziendale, e registrando degli utili.

I risultati evidenziano alcuni ulteriori punti di discussione.

È possibile fare innovazione in contesti e settori che per natura sottostanno a delle regole di gestione differenti da quelle dei prodotti di largo consumo. Nella cultura la creazione di prodotti nuovi e di modelli aziendali rimodernati è fondamentale per il progresso del settore. La crescita aziendale è plausibile anche per startup culturali che vogliono fare innovazione. Il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità economica sono perseguibili con una strategia aziendale volta alla crescita. Le aziende che affrontano il mercato con originalità e metodo, conseguono l'equilibrio economico.

Il Growth Hacking trova difficile applicazione nelle startup di produzione culturale, mentre è facilmente riproponibile a startup culturali in senso lato. Infatti il problema della creazione di un prodotto artistico che non prevede un'azienda orientata al mercato, è un ostacolo considerevole. Le industrie culturali e creative, invece, non riscontrano particolari difficoltà. Allo stesso tempo non sempre affrontare la costruzione del prodotto tramite l'utilizzo di un *Minimum Viable Product* è la scelta migliore. Se il prodotto non ha i tempi di realizzazioni necessari al metodo sarebbe impossibile costruire un prototipo da testare. Nemmeno potremmo pensare di chiedere ad un artista di creare un prototipo di un quadro e di testarne la comprensione del pubblico, poiché ne verrebbe meno il contenuto artistico all'opera d'arte.

La creatività intrinseca delle startup culturali è un elemento che facilita la seconda fase del modello del Growth Hacking, rendendo più spontanea la variazione della visione dell'azienda e del proprio lavoro e favorendone il cambiamento.

Nel particolare Archetipo mostra come il processo analizzato non necessiti obbligatoriamente un prodotto digitale, ma che sia perseguibile anche da startup che lavorano con innovazioni di altro tipo.

Le difficoltà riscontrate nella ricerca di collaborazione da parte delle startup in esame, ma anche di molte altre di cui sono venuta a conoscenza prima e durante il periodo di scelta dei tre casi sopra analizzati, mostrano come il settore rimanga purtroppo ancora particolarmente chiuso. La possibilità di avere accesso a maggiori dati numerici o a maggiori informazioni aziendali avrebbe permesso un'analisi più completa di tutte le fasi

del modello preso in considerazione. Mentre l'eventuale possibilità di prendere in considerazione un numero più elevato di neo imprese potrebbe dare avvio ad una ricerca statistica qualitativa dei momenti o delle modalità con cui si raggiungano le leve di crescita, permettendo una suddivisione in categorie di tali punti di svolta. La ricerca sarebbe utile nel dare indicazioni ad aziende che si trovino in simili situazioni e rendere più scientifico il modello.

La tesi si prefigge l'intento di fornire un'utilità al management dei beni culturali nella ricerca dei modelli che aiutino le imprese culturali a risolvere in modo soddisfacente la dicotomia tra il raggiungimento degli obiettivi economico-finanziari e quelli socio-culturali.

Appendice 1.

Si riporta la traccia dell'intervista sottoposta ad un membro di ogni caso analizzato.

- 1 - Qual'è stato il percorso di costruzione del vostro prodotto? Quale innovazione e quali benefici ha apportato al settore culturale?
- 2 - Come si è strutturato il ciclo della startup? Ci sono state delle difficoltà nella diffusione del prodotto?
- 3 - Quale è stato il momento in cui la startup ha avuto una crescita economica sostenibile?
- 4 - Quanto conta per la startup l'interazione con il pubblico? Quanto il Growth Hacking ha influenzato l'andamento della startup?

Bibliografia.

American Marketing Association. (Luglio 2013), *Definition of Marketing*.

Consultato il 13/03/2018 alle ore 18:00

da: Ama.org: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>.

Andreesen, M., (25 Giugno 2007), *Product/Market Fit*.

Consultato il 23/03/2018 alle ore 12:24

da: Web.stanford.edu: <http://web.stanford.edu/class/ee204/ProductMarketFit.html>.

Andrews, K. R., (1971), *The concept of corporate strategy*, Irwin, Homewood, Illinois.

Ansoff, H. I., (1965), *Corporate strategy*, New York, McGraw-Hill.

Ankit, J., (30 Dicembre 2014), *Growth Hacking and the Art of Experimenting with a Distribution Channel*.

Consultato il giorno 04/09/2018 alle ore 16:08

da: Medium.com: <https://medium.com/@ankitjain/growth-hacking-andthe-art-of-experimenting-with-a-distribution-channel-41071a22a35a#.9or31pr7e>.

Barboni, L. e Simonetti, F., (2017), *Growth Hacking. Fai crescere la tua impresa*, Palermo, Webbook.

Blank, S., e Dorf, B., (2013), *Startupper. Guida alla creazione di imprese innovative*. EGEA.

Borello, A., (2011), *Il business plan, dalla valutazione dell'investimento alla misurazione dell'attività di impresa*, Milano, McGraw-Hill.

Broccardi, F., (8 ottobre 2016), *Startup culturali, il punto della situazione*, Artribune.

Consultato il 07/09/2018 alle ore 17:40

da: <http://www.artribune.com/attualita/2016/10/startup-cultura-commissione-camera/>.

Brusa, L.,(2011), *Mappa strategica e Business Plan*, Milano, Giuffrè Editore.

Brusa, L., (2000), *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Milano, Giuffrè Editore.

Byerley, M., (11 Agosto 2015), *Growth Hacking Has Two Phases — and Using the Wrong One will Sink You*.

Consultato il 15/04/ ore 19:40

da: Venturebeat.com: <http://venturebeat.com/2015/08/11/growth-hacking-has-two-phases-and-usingthe-wrong-one-can-sink-you/>.

Campana, S. e Pranzini, E., (1999), *Il telerilevamento in Archeologia*, Documento di conferenza: Ciclo di lezioni sulla ricerca applicata in archeologia.

Chandler, A. D. Jr., (1962), *Strategy and structure:chapters in the history of the American industrial enterprise*, The M.I.T Press, Cambridge.

Chen, A., (27 Aprile 2012), *Growth Hacker Is the New VP Marketing*.

Consultato il 03/03/2018 alle ore 11:00

da: @andrechen: <http://andrewchen.co/how-to-be-a-growth-hacker-an-airbnbairbnb-craigslist-case-study/>.

Colbert, F., (2012), *Marketing delle arti e della cultura*, Bologna, Rizzoli ETAS.

Constine, J., & Butcher, M., (4 Maggio 2013), *Facebook Blocks Path's "Find Friends" Access Following Spam Controversy*.

Consultato il 04/09/2018 alle ore 18:22 da:

Techcrunch.com: <http://techcrunch.com/2013/05/04/pathblocked/>.

Coupanec, J. L., (15 Giugno 2015), *Growth Hacking: The 10 Key Concepts You Need to Remember*.

Consultato il 04/09/2018 alle ore 16:49 da:

Hackisition.com: <https://www.hackisition.com/growth-hacking-the-10-keyconcepts-you-need-to-remember/>.

Cumming, D., (Marzo 2003), *A Cross-Country Comparison of Full and Partial Venture Capital Exits*. "Journal of Banking and Finance", volume 27(3).

Ellis, S., (26 Giugno 2010), *Find a Growth Hacker for Your Startup*.

Consultato il 03/03/2018 alle ore 10:31 da:

Startup Marketing: <http://www.startup-marketing.com/where-are-all-the-growth-hackers/>.

Ellis, S. e Brown M., (2017), *Hacking Growth, now today's fastest-growing companies drive breakout success*. Penguin Random House UK.

Ferrandina A. e Carriero F., (2012), *Il business plan, guida strategico operativa*, IPSOA.

Financial Times. (14 Gennaio 2016), *Ft.com/lexicon*.

Da: Definition of digital marketing: <http://lexicon.ft.com/Term?term=digital-marketing>.

Garber, M., (2 Luglio 2014), *Instagram Was First Called 'Burbn'*.

Consultato il 28/08/2018 alle ore 09:10

da: Theatlantic.com: <http://www.theatlantic.com/technology/archive/2014/07/instagram-used-to-be-called-brbn/373815/>.

Geoffrey, A., e Moore, (2014), *Crossing the Chasm*, COLLINS BUSINESS.

Ginn, A. *What is a growth hacker?*

Consultato il 13/03/2018 alle ore 14:40

da: Aginnt.com: <http://www.aginnt.com/growthhacker/>.

Ginn, A., (2012, September 2), *Defining A Growth Hacker: Three Common Characteristics*.

Consultato il 14/03/2018 alle ore 15:20

da: TechCrunch: <http://techcrunch.com/2012/09/02/defining-a-growth-hacker-three-commoncharacteristics/>.

Graham, P., (2011), *The art of funding a Startup*. Mixergy.

Grandinetti R., e Moretti A., (2004), *Evoluzione manageriale delle organizzazioni artistico-culturali*, Franco Angeli, Milano.

Gualandri, E., e Venturelli, V., (2011), *Nasce l'impresa Startup: dal progetto al mercato*. Università di Modena e Reggio Emilia. Gruppo Giovani Imprenditori di Confindustria Modena.

Consultato il giorno 05/04/2018 alle ore 16.24

da: <http://www.emiliaromagnastartup.it/sites/default/files/Guida%20alle%20Startup.pdf>.

Hamel, G., e Prahalad, C. K., (1989), *Strategic intent*, in "Harvard Business Review", n° 3.

Holiday, R., (17 Dicembre 2012), *Everything Is Marketing: How Growth Hackers Redefine the Game*.

Consultato il 15/02/2018 alle ore 12:20

da: Fast Company: <http://www.fastcompany.com/3003888/everything-marketing-how-growthhackers-define-game>.

Holiday, R., (2014), *Growth Hacker Marketing*. Croydon: CPI Group (UK) Ltd, p. XXV.

Kamran Kashani, J.-P. J. (2005). *Beyond Traditional Marketing: Innovations in Marketing Practice*, Chichester, John Wiley & Sons.

Khazan, O., (17 Novembre 2011), *How the Holstee Manifesto Became the New 'Just Do It'*. Consultato il 04/09/2018 alle ore 17:22

da: Washingtonpost.com: https://www.washingtonpost.com/business/on-small-business/howthe-holstee-manifesto-became-the-new-just-do-it/2011/11/17/gIQA2AYyUN_story.html.

Jackson, E. M., (2012), *The PayPal Wars: Battles with eBay, the Media, the Mafia and the rest of Planet Earth*. WND Books.

Federculture (2017), *Impresa cultura. Gestione - innovazione - sostenibilità*. Tredicesimo rapporto annuale. Gangemi Editore.

I-COM Istituto per la competitività (2013), *Presenza ed impatto economico delle “start up” innovative di successo: un confronto internazionale*.

Lambin, J.J., (2004), *Marketing strategico e operativo – Market-driven management*, Milano, McGraw-Hill.

Lavidge, R.G.e Steiner G.A., (6 Ottobre 1961), *A model for predictive measurements of advertising effectiveness* in "Journal of Marketing", vol 25.

Maci, L., (22 Dicembre 2017), *Open innovation, le 8 startup italiane che hanno fatto l’exit e sono state comprate da aziende*.

Consultato il 26/07/2018 alle ore 18:12

da: EconomyUp: <https://www.economyup.it/startup/open-innovation-le-8-startup-italiane-che-questanno-hanno-fatto-lexit/>.

MacMillan, D., (26 Luglio 2012), *Chasing Facebook's Next Billion Users*".

Consultato il 04/07/2018 alle ore 11:10

da: Bloomberg.com: [Bloomberg.com/news/articles/2012-07-25/chasing-facebook-next-billion-users](https://www.bloomberg.com/news/articles/2012-07-25/chasing-facebook-next-billion-users).

MacMillan I., Edward Roberts, Val Livada, Andrew Wang, (2008), *Corporate Venture Capital (CVC) – Seeking Innovation and Strategic Growth*.

McCarthy, J. E., (1964), *Basic Marketing. A Managerial Approach*. Homewood, IL, Irwin.

McKeown, S., (15 Maggio 2015), *15 Early Traction Growth Hacking Strategies For Startups*.

Consultato il 20/03/2018 alle ore 18:20

da: Gleam.io: <https://blog.gleam.io/traction/>.

McKeown, S., (2 Marzo 2015), *Y Combinator & 500 Startups both Focus Heavily on Growth*.

Consultato il 13/03/2018 alle ore 14:25

da: Growthhackers.com: <https://growthhackers.com/articles/y-combinator-500-startups-both-focusheavily-on-growth>.

Mercer, C., (2015), *Traditional vs. Online Marketing*.

Consultato il 17/03/2018 alle ore 15:15 da:

Seriouslysimplemarketing.com: <http://seriouslysimplemarketing.com/traditionalvs-online-marketing/>.

Minchin, A., (28 Marzo 2014), *20 Awesome Growth Hacking Examples – What Do They Have in Common?*

Consultato il 13/03/2018 alle ore 14:12

da: Zestdigital.com: <http://www.zestdigital.com/20-awesome-growth-hacking-examples/>.

Mintzberg, H., (1987), *Come deve essere la strategia?*, "Harvard Business Review", n°37.

Norman, R., (1979), *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Milano, Etas Libri.

Norman, R. e Ramirez, R., (1995), *Le strategie interattive di impresa. Dalla catena alla costellazione del valore*, Milano, Etas Libri.

Osterwalder, A., e Pigneur, Y., (2010), *Business Model Generation*, Wiley.

Parolini, C., (2011), *Business Planning Dall'Idea al progetto imprenditoriale*, Pearson.

Pepall, L., Richards, D. J., Norman, G., Calzolari, G., (2013), *Organizzazione industriale*, McGraw-Hill.

Penenberg, A. L., (18 Ottobre 2009), *Viral Loop: From Facebook to Twitter, How Today's Smartest Businesses Grow Themselves*. New York: Hyperion.

Consultato il 02/08/2018 alle ore 18:30

da: TechCrunch: <http://techcrunch.com/2009/10/18/ps-i-love-you-get-yourfree-email-at-hotmail/>.

Perez, S., (3 Gennaio 2014), *When Growth Hacking Goes Bad*. Consultato il 04/09/2018 alle ore 18:10 da: Techcrunch.com: <http://techcrunch.com/2014/01/03/when-growth-hacking-goes-bad/>.

Porro, E., (2011-2012), *Il Business plan*. Tesi di dottorato di ricerca in Economia aziendale, Management ed Economia del territorio. Università degli studi di Milano Bicocca.

Porter, M.E., (1991), *Il vantaggio competitivo delle nazioni*, Milano, Mondadori,.

Porter, M. E., (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Simon and Schuster.

Prandina, D., (2001), *Startup. Il manuale di riferimento per iniziare un nuovo business*, Milano, Il sole 24 ore.

Rapporto Unioncamere e Fondazione Symbola (2014), *Io sono cultura. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*.

Rapporto 2016 dell'Osservatorio Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali, pubblicato da School of Management del Politecnico di Milano il 19/01/2017.

Ries, E., (19 Maggio 2009), *Vanity Metrics vs. Actionable Metrics*.

Consultato il 05/05/2018 alle ore 15:40

da: Fourhourworkweek.com: <http://fourhourworkweek.com/2009/05/19/vanitymetrics-vs-actionable-metrics/>.

Ries, E., (19 Ottobre 2011), *How Dropbox Started as a Minimal Viable Product*.

Consultato il 18/02/2018 alle ore 16:00

da:Techcrunch.com: <http://techcrunch.com/2011/10/19/dropboxminimal-viable-product/>.

Ries, E., (2011), *The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful business*, New York, Crown Business.

Robert, M., (2006), Grant, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Bologna, il Mulino.

Stefanski, R., (5 Maggio 2015), *Hey Marketers, Stop Using Your Gut Instinct*.

Consultato il giorno 17/04/2018 alle ore 10:46

da: One Hour. Professor: <http://onehourprofessor.com/hey-marketers-stop-using-your-gut-instinct/>.

Solima, L., (2004), *L'impresa culturale. Processi e strumenti di gestione*, Roma, Carrocci Editore.

Schumpeter, J.A., (1977), *The Theory of economic Development*, Cambridge, Harvard University Press, 1934; trad. it. *Teoria dello sviluppo economico*, Nuova Biblioteca.

Steinberg, M., e G. Miaoulis e D. Lloyd, (1982), *Benefit Segmentation Strategies for the Performing Art*, in B. J. Walker, *An Assessment of Marketing Thought and Practices*, American Marketing Association, Chicago, pp.189-293.

Ohno, T., (1988), *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production (English translation ed.)*; Giappone, Diamond.

Valdani, E., e Busacca, B., (2004), *Previsioni delle vendite e ciclo di vita del prodotto*, Milano, Etas Libri.

Valdani, E., e Ancarani, F., (2009), *Marketing strategico. Volume 1. L'analisi dell'ambiente competitivo*, Egea, 2009.

Valdani, E., e Ancarani, F., (2009), *Marketing strategico. Volume 2: Manovre e strategie di marketing*, Egea, 2009.

Valdani, E., e Ancarani, F., (2009), *Marketing strategico. Volume 3: I risultati delle strategie di marketing*, Egea, 2009.

Taylor, M., (2015), *The Ultimate Startup Marketing Strategy*.

Consultato il 28/08/2018 alle ore 17:15

da: Ventureharbour.com: <https://www.ventureharbour.com/ultimate-startupmarketing-strategy/>.

Wilson, R. F., (9 Maggio 2000), *P4: Pricing Strategy as Part of Your Internet Marketing Plan*.

Consultato il giorno 24/04/2018 alle ore 22:10

da: Webmarketingtoday.com: <http://webmarketingtoday.com/articles/plan-pricing>.

Sitografia

blog.startupitaliana.eu

<https://ryanholiday.net/>

www.agendadigitale.eu/startup

www.aginnt.com

www.archetipo-srl.com

www.artribune.com

www.becrowdy.com

www.businessmodelcanvas.it

www.economyup.it

www.ied.it

www.ilbilanciosociale.it

www.ideastartup.it

www.lean-management.it

www.musement.com

www.ninjamarketing.it

www.startuplessonslearned.com

www-startup-marketing.com

www.startupitalia.eu

www.artribune.com

www.lean-management.it

www.ied.it

www.ilbilanciosociale.it

www.ideastartup.it

www.luissenlabs.com

www.it.startupscene.org

www.ninjamarketing.it

www.osservatori.net/startup_digitali

www.siliconvalley.corriere.it

www.startupblognetwork.it

www.startuplessonslearned.com

www-startup-marketing.com

www.startupper.it

www.startup.wikli.it

www.thenetvalue.com/