



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

Il marketing prima del mercato: innovazioni grazie all'utilizzo del metodo *Lean Startup*

Relatore

Ch. Prof. Michele Pinelli

Correlatore

Ch. Prof. Francesco Casarin

Laureando

Gianmarco Campagnaro
Matricola 869355

Anno Accademico

2022 / 2023

Ringraziamenti

Desidero dedicare uno spazio speciale per ringraziare tutti coloro che mi sono stati accanto nel mio percorso universitario.

Al mio professore e relatore Michele Pinelli, sempre disponibile e gentile durante la stesura della tesi, per le sue conoscenze trasmesse durante il corso e per avermi permesso di affrontare questo tema molto interessante per me.

Alla mia amata famiglia per il costante sostegno, amore e incoraggiamento durante il mio percorso di studi e la stesura della mia tesi di laurea.

Ai miei genitori, voglio esprimere la mia infinita gratitudine per avermi dato l'opportunità di perseguire i miei sogni accademici. Grazie per avermi sostenuto e supportato in tutto questo percorso, per avermi dato la forza di affrontare ogni sfida e di superarla. Grazie per essermi stati accanto in ogni momento di difficoltà e per essere stati dei punti di riferimento in qualsiasi occasione. Grazie per avermi reso la persona che sono, con i vostri insegnamenti, i vostri consigli, i vostri no, i vostri tanti sì e tutte le esperienze che mi avete permesso di fare. So di non essere un figlio perfetto ed avere i miei difetti, ma vi sarò sempre grato per tutto.

A mio fratello, a cui sono stato da poco accanto nel giorno più importante della sua vita, il matrimonio, grazie per essermi sempre stato vicino fin da quando ero piccolino e, da fratello minore, ti vedrò sempre come un esempio.

A mia nonna, la mia seconda mamma, che mi ha trasmesso i valori fondamentali della vita e della famiglia, aiutandomi in ogni momento di difficoltà riuscendo a capirmi quasi meglio di qualsiasi altra persona, e per essere da sempre orgogliosa del suo nipotino.

Ai miei zii e cugini, con i quali da sempre condivido un ottimo rapporto, sempre pronti e disponibili ad aiutarmi e confortarmi in ogni momento.

Ai miei cari amici, grazie per avermi sostenuto con il vostro appoggio e incoraggiamento. Le vostre parole di fiducia e i momenti di svago condivisi sono stati essenziali per mantenere un equilibrio durante questo intenso percorso. Tutto il resto lo sapete già, siete fondamentali per me.

Grazie di cuore a tutti voi per aver creduto in me e per avermi dato l'amore e il sostegno necessari per realizzare questo importante traguardo. Senza di voi, non sarei arrivato fino a qui.

Indice

| | |
|--|-----------|
| Introduzione | 3 |
| Capitolo 1. Economia digitale e startup; un nuovo metodo per fare impresa | 7 |
| 1.1 Economia digitale | 7 |
| 1.2 Le startup | 11 |
| 1.2.1 Contesto di riferimento e cause di fallimento | 15 |
| 1.2.2 Panorama delle startup in Italia | 17 |
| 1.3 Un nuovo metodo per fare impresa: il metodo <i>Lean Startup</i> | 21 |
| Capitolo 2. Innovazioni apportate dal metodo Lean Startup: il marketing viene riconsiderato | 27 |
| 2.1 Le innovazioni del metodo <i>Lean Startup</i> | 27 |
| 2.1.1 Importanza del team | 27 |
| 2.1.2 Costruire e testare la soluzione | 29 |
| 2.1.3 Iterazione o <i>pivoting</i> | 34 |
| 2.1.3.1 Il caso Twitch..... | 36 |
| 2.1.4 Raggiungere <i>product market fit</i> | 38 |
| 2.1.5 Modello di business | 40 |
| 2.1.6 Crescere e scalare | 43 |
| 2.2 Il marketing nelle startup | 46 |
| 2.2.1 Le principali tecniche di marketing tradizionale | 47 |
| 2.2.2 I principi del marketing tradizionale devono essere riconsiderati..... | 50 |
| Capitolo 3. Metodologia di ricerca e dati raccolti | 55 |
| 3.1 Metodologia | 55 |
| 3.2 Dati raccolti..... | 59 |
| 3.3 Discussioni | 80 |
| Conclusioni | 85 |
| Bibliografia | 91 |
| Sitografia | 91 |

Introduzione

Alla base di questo studio vi è un'attenta analisi delle innovazioni apportate dal nuovo metodo per fare impresa, ovvero il metodo *Lean Startup*, concepito da Eric Ries.

In particolar modo l'attenzione viene posta su come i principi fondamentali di marketing possono essere rivalutati e riconsiderati nell'ambito dell'economia digitale.

Ciò che mi ha spinto ad approfondire e studiare meglio questa tematica è riconducibile a diversi aspetti. Prima di tutto perché sono presenti pochi studi, soprattutto in Italia, per quanto riguarda la tematica del marketing nelle startup, in particolar modo riguardo alle tecniche di marketing collegate alla creazione di prodotti digitali e startup. Inoltre, questa tematica da diversi anni sta attirando sempre più il mio interesse e il corso svolto durante il mio percorso universitario, che affrontava proprio questi argomenti, mi ha spinto a concludere gli studi studiando e parlando di queste cose. Ultimo motivo, ma non meno importante, che mi ha portato ad affrontare questo tema nella tesi di laurea è sicuramente legato alle opportunità di lavoro future, essendo la tesi un biglietto da visita quando si entra nel mondo del lavoro.

Lo scopo dell'elaborato è quello di andare ad analizzare le innovazioni presenti nel nuovo metodo per fare impresa, il metodo *Lean Startup*, con un focus sulle tecniche di marketing, per riuscire a mettere in risalto i principi del marketing tradizionale che non possono più essere seguiti così come sono dalle startup.

Per rispondere a ciò, è stata eseguita un'indagine accurata di ciò che ha ideato Eric Ries, ovvero il cosiddetto metodo *Lean Startup*. Per fare ciò sono state codificate ed analizzate svariate interviste di alcuni degli startupper più famosi ed esperti nel settore che hanno toccato tutti i punti che riguardano la creazione di una startup, partendo dall'idea iniziale fino ad arrivare al successo che molte di esse hanno ottenuto o stanno ottenendo a livello mondiale. I dati raccolti sono stati raggruppati grazie all'utilizzo di due strutture, tramite la metodologia di ricerca "Gioia", che poi hanno permesso di mettere in risalto le innovazioni apportate e le differenze tra i principi di marketing tradizionale e come vengono utilizzati nelle startup.

La tesi è articolata in tre capitoli, ognuno dei quali affronta le varie tematiche su cui è basata la domanda di ricerca.

Nel primo capitolo viene presentata una panoramica di ciò che concerne il mondo dell'economia digitale ed il mondo delle startup. Negli ultimi anni, durante i quali vi è

stato un susseguirsi di svariate crisi economiche e soprattutto la pandemia da Covid19, agli occhi di tutti quanti è risultato inconfutabile come le nuove tecnologie digitali hanno aiutato a sopperire al meglio alle varie problematiche che affliggevano l'economia mondiale. L'economia digitale, infatti, è in forte sviluppo e sta trasformando tutti i settori dell'economia, creando nuove opportunità sia per le imprese che per i consumatori.

È proprio in questa situazione che iniziano ad esserci sempre più opportunità e potenzialità di sviluppo futuro per le startup. Eric Ries, un imprenditore illuminato, ha sviluppato un nuovo metodo per fare impresa adatto proprio alle startup, questo metodo è il *Lean Startup*. Seguendo i suoi consigli è possibile riuscire a gestire al meglio una startup e tutto ciò che concerne il nuovo modo di realizzare un prodotto e proporlo ai consumatori. Questo metodo risulta essenziale alle startup per riuscire a sopravvivere nei primi anni e non affacciarsi subito ad un fallimento.

Il secondo capitolo mette in evidenza le innovazioni apportate dal metodo Lean Startup, partendo dalle origini della creazione di una startup, ovvero la formazione del team di fondatori con l'obiettivo di trovare una soluzione ad un problema che affligge loro stessi, o persone a loro vicine, fino ad arrivare alla creazione del prodotto, la selezione del modello di business più adatto, e, infine, la fase che concerne l'espansione e la costruzione di un'organizzazione volta al lungo termine.

In tutte queste innovazioni che permettono la creazione di una startup, vi sono delle tecniche di marketing che non possono più essere eseguite nel metodo tradizionale.

In una startup, infatti, il marketing deve essere svolto prima ancora che vi sia un mercato vero e proprio, ben definito, a cui andare a proporre il prodotto o servizio. Le ricerche di mercato non sono svolte in maniera classica, ma vi è un'interazione molto più forte con i consumatori, o possibili consumatori, con lo scopo di imparare insieme al loro ed arrivare alla creazione di un prodotto finale ottimo quasi insieme. Infine, tutti gli altri principi ritenuti essenziali, quali segmentazione, targeting e posizionamento, e tutto ciò che riguarda il "modello delle 4P", nelle startup non hanno la stessa importanza o presentano diverse sfaccettature.

Il terzo, ed ultimo, capitolo concerne tutta la parte della metodologia utilizzata durante la ricerca ed i dati raccolti durante la stessa.

Per rispondere alla domanda di ricerca è stata utilizzata, come anticipato, una metodologia di tipo qualitativo, usata per andare a codificare tutte le trascrizioni delle interviste e dei video utilizzati come fonti, per poi racchiuderli in due strutture che hanno permesso di rappresentare nel migliore dei modi le innovazioni apportate dal metodo *Lean Startup*, andando a raggruppare tutti gli elementi riguardanti gli stessi macro-argomenti che rappresentano le varie innovazioni.

Grazie a questa ricerca è stato possibile scovare al meglio tutte le innovazioni che vi sono nel metodo di fare impresa per i prodotti digitali e le startup, andando poi a concludere evidenziando le divergenze che vi sono rispetto ai principi di marketing tradizionale.

Capitolo 1. Economia digitale e startup; un nuovo metodo per fare impresa

1.1 Economia digitale

Il termine economia digitale fa riferimento ad un'economia basata sull'utilizzo delle tecnologie informatiche digitali, quali internet, siti web e reti sociali.

Un contributo importante per cercare di definire l'economia digitale arriva da Nicholas Negroponte, esperto in scienze della comunicazione, fondatore del "Massachusetts Institute of Technology Media Lab" ed autore dell'opera "*Being Digital*" nel 1995.

L'autore nell'opera stessa affronta il tema dei cambiamenti che derivano dall'utilizzo delle nuove tecnologie, descrivendo l'economia digitale come quella in cui vengono utilizzati i bit al posto degli atomi, rispetto a ciò che si era abituati vedere nell'economia intesa nel metodo tradizionale.

Dal report della task force sull'economia digitale del G20 è possibile trovare una definizione più dettagliata.

"L'economia digitale comprende tutte le attività economiche che si basano, o sono significativamente valorizzate, dall'utilizzo di input digitali, incluse le tecnologie digitali, le infrastrutture digitali, i servizi digitali e i dati. Si riferisce a tutti i produttori e consumatori, compresi i governi, che utilizzano questi input digitali nelle loro attività economiche."¹

Le nuove tecnologie digitali stanno stravolgendo i mercati, creando ogni giorno nuove opportunità di fare impresa e nuovi modelli di business. Tutti i settori lavorativi al giorno d'oggi sono influenzati per buona parte dalle tecnologie digitali, sia nei settori che forniscono principalmente servizi, quali consulenza, accounting, finanza, gaming, streaming, Social Media, ecc., sia nei settori manifatturieri grazie a nuovi strumenti come l'Intelligenza Artificiale (IA), la stampa 3D, Internet delle cose (IoT) e molti altri ancora che si stanno sviluppando, come si può notare dal grafico sottostante, elaborato da Confindustria Digitale e Anitec-Assinform.

¹ "A roadmap toward a common framework for measuring the digital economy". Report for the G20 Digital Economy Task Force, Saudi Arabia, 2020. <https://www.oecd.org/sti/roadmap-toward-a-common-framework-for-measuring-the-digital-economy.pdf>

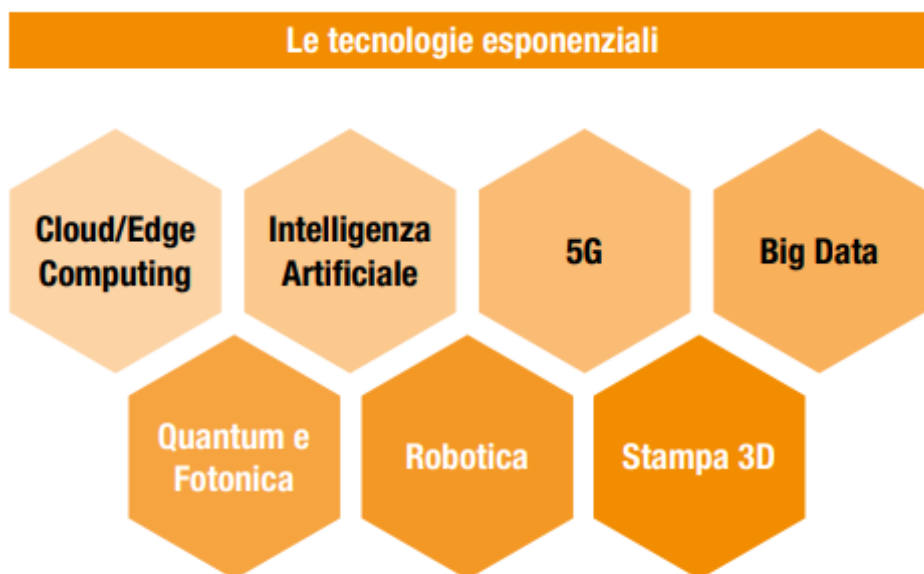


Figura 1: Le future tecnologie esponenziali²

“La crescita maggiore si verificherà nei settori finanziario e manifatturiero, dove i casi d’uso relativi ai Big Data e all’intelligenza artificiale domineranno nelle istituzioni finanziarie e i casi d’uso relativi all’IoT e alla robotica cresceranno in modo molto dinamico tra le aziende manifatturiere.”³

L’Economia Digitale è, infatti, in continuo sviluppo e le nuove tecnologie diventeranno elementi chiave per quasi tutte le aziende nel mondo.

Le imprese che operano in questo campo utilizzano input e output come parte del loro processo di produzione, che può portare alla creazione sia di un bene che di un servizio. Le caratteristiche principali che contraddistinguono l’economia digitale sono essenzialmente tre: l’interconnessione di persone, di organizzazioni e delle macchine che derivano da Internet, dalle tecnologie mobili e da Internet delle cose (IoT); il supporto delle tecnologie dell’informazione e della comunicazione (ICT) in tutti i settori dell’attività per aumentare la produttività; l’alterazione delle nozioni convenzionali riguardo all’attività imprenditoriale.

² “Il digitale in Italia 2022. Mercati, dinamiche, policy”. Confindustria digitale, Anitec-Assinform. <https://www.anitec-assinform.it/kdocs/2060500/il-digitale-in-italia-2022-v4a-2-3.pdf>

³ <https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/digital-transformation-balzo-della-spesa-mondiale-176-in-un-anno/>

L'evoluzione dell'economia digitale presenta delle prospettive molto interessanti per l'innovazione, la crescita e la prosperità economica.

Inoltre, le previsioni di crescita e le opportunità che offre il mercato digitale sono sempre più confortanti, come è possibile notare dai grafici riportati di seguito.

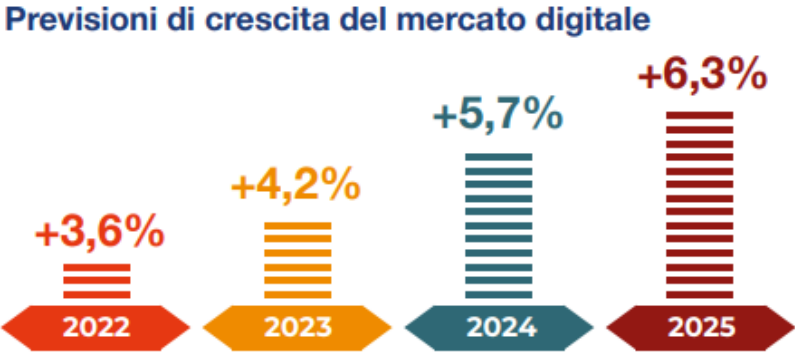


Figura 2: Previsioni di crescita del mercato digitale⁴

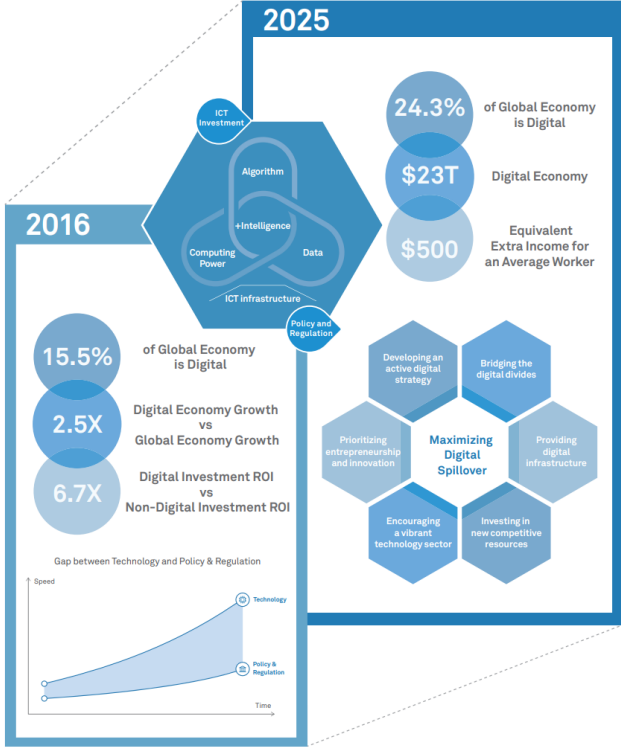


Figura 3: Massimizzazione dello spillover digitale⁵

⁴ "Il digitale in Italia 2022. Mercati, dinamiche, policy". Confindustria digitale, Anitec-Assinform. https://www.anitec-assinform.it/kdocs/2060500/il_digitale_in_italia_2022_v4a_2_3.pdf
⁵ "Digital Spillover. Measuring the true impact of the digital economy" Huawei, Oxford Economics. https://www.huawei.com/minisite/gci/en/digital-spillover/files/gci_digital_spillover.pdf

Dal grafico presente nella figura 4 è possibile notare come le istituzioni stiano cominciando a mettere al centro dello sviluppo futuro l'economia digitale e tutte le potenzialità che essa stessa può portare al paese, alle imprese ed a tutti i cittadini. Per questo il governo italiano ha deciso di utilizzare una buona parte dei fondi ricevuti dall'Unione europea per il PNRR, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, investendoli proprio nell'economia digitale e nella transizione digitale.

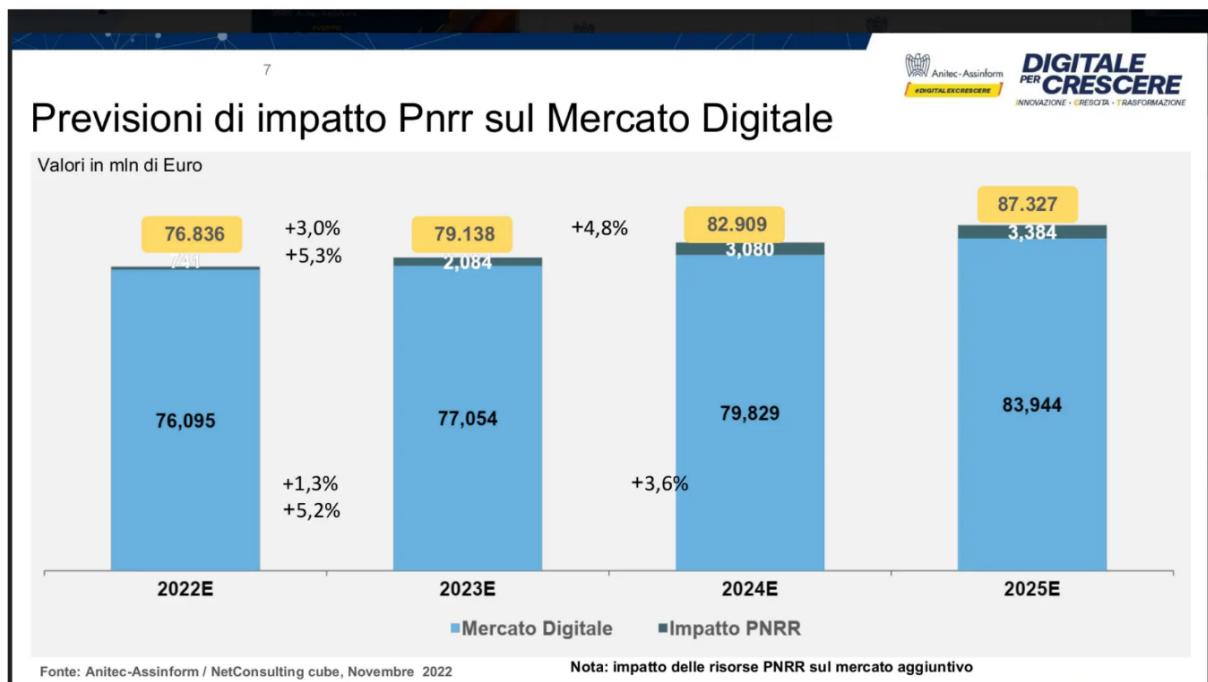


Figura 4: Previsioni di impatto PNRR sul Mercato Digitale⁶

“La Missione 1 è destinataria di un fondo da 40,3 miliardi e, come recita il testo licenziato del PNRR, ha come obiettivi “Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura”. Di fatto è lo strumento attraverso la quale si promuove e sostiene la transizione digitale del Paese sia nell’ambito della pubblica amministrazione, sia nel sistema produttivo, sia ancora nello sviluppo delle infrastrutture di comunicazione.”⁷

In questo contesto, quello dell’economia digitale, è possibile trovare grande opportunità di crescita e sviluppo per molte imprese, soprattutto per le startup, le quali utilizzando

⁶ <https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/digitale-potente-traino-per-leconomia-italiana-nel-2023-atteso-sprint-del-3/>

⁷ <https://www.esg360.it/report-analisi-e-ricerche/pnrr-digitalizzazione-sostenibilita-efficienza-gli-obiettivi-per-far-ripartire-litalia/>

e sfruttando nel migliore dei modi tutte le piattaforme digitali possono arrivare ad un vasto pubblico ed a possibili consumatori in tutti il mondo.

Parlando di startup e di possibili sviluppi delle stesse nel mondo dell'economia digitale non si può non parlare del nuovo metodo per fare impresa, ovvero il metodo *Lean Startup*. Prima di andare ad analizzare questo nuovo metodo è importante dare una definizione di startup ed evidenziare le caratteristiche principali che descrivano il modo e il contesto in cui operano e dare una panoramica generale della situazione in Italia.

1.2 Le startup

Le startup sono imprese giovani e innovative che nascono con l'obiettivo di sviluppare e commercializzare prodotti o servizi innovativi sul mercato. La nascita delle startup può essere attribuita a diversi fattori, tra cui l'evoluzione delle tecnologie, l'accessibilità a risorse e finanziamenti, e un cambiamento culturale nell'atteggiamento verso l'imprenditorialità.

Negli ultimi decenni, i progressi tecnologici e l'esplosione di Internet hanno aperto nuove opportunità per l'innovazione e la creazione di nuovi modelli di business. Le startup emergono soprattutto in settori ad alta tecnologia, come l'informatica, l'intelligenza artificiale, la biotecnologia e le energie rinnovabili, sfruttando le nuove possibilità offerte dalle tecnologie digitali per sviluppare soluzioni innovative e scalabili.

Non vi è una definizione univoca di startup, ma alcuni dei più famosi startupper ed imprenditori nel mondo dell'economia digitale hanno dato degli spunti importanti per riuscire a definirle.

Secondo Eric Ries, imprenditore e inventore del metodo Lean Startup, "La startup è un'istituzione umana ideata per creare un nuovo prodotto o servizio in condizioni di estrema incertezza"⁸.

⁸ <https://www.backtowork24.com/news/startup-cosa-sono-e-con-quali-obiettivi-nascono#:~:text=Eric%20Ries%3A%20%22Una%20startup%20%C3%A8,Le%20startup%20nascono%20per%20innovare.>

Steve Blank, imprenditore seriale americano, parla di startup come “un’organizzazione temporanea costruita per la ricerca di un modello di business profittevole, ripetibile e scalabile”⁹.

Paul Graham, imprenditore e cofondatore di Y Combinator, uno dei più importanti acceleratori di startup al mondo, la definisce come “una società concepita per crescere velocemente”¹⁰.

Dalle definizioni riportate si possono notare degli elementi comuni, quali: organizzazione temporanea, ricerca di un business model, ripetibile, scalabile e condizioni di estrema incertezza.

Organizzazione temporanea poiché la fase della vera e propria startup finisce quando giunge alla validazione del business model, alla ripetibilità e alla scalabilità.

Ricerca di un business model visto che rappresenta le fondamenta su cui si baserà l’organizzazione, per riuscire a creare, fornire e catturare valore.

Ripetibile in riferimento alla capacità della startup di riuscire a svolgere più volte l’insieme di operazioni ottenendo lo stesso risultato. Avere un business model ripetibile è necessario per la crescita poi del business aziendale.

Scalabile, a differenza delle aziende tradizionali, perché l’obiettivo della startup è quello di crescere sempre di più senza dover aumentare gli investimenti e i costi. Sfruttando le economie di scala riesce a crescere più velocemente, aumentando la produzione e offrendo il servizio in maniera esponenziale senza generare un aumento dei costi.

Condizioni di estrema incertezza fa riferimento al contesto in cui opera una startup, che risulta essere incerto e instabile, con forte rischio di mancata liquidità, insolvenza e fallimento, argomento che verrà trattato meglio nel paragrafo successivo.

Prima di parlare del contesto in cui operano le startup, dal grafico presente nella figura 5 è possibile vedere quali sono le startup con le più alte valutazioni nel mondo, per avere un’idea di quanta importanza hanno nel mercato mondiale.

⁹ <https://www.backtowork24.com/news/startup-cosa-sono-e-con-quali-obiettivi-nascono#:~:text=Eric%20Ries%3A%20%22Una%20startup%20%C3%A8,Le%20startup%20nascono%20per%20innovare.>

¹⁰ <https://www.backtowork24.com/news/startup-cosa-sono-e-con-quali-obiettivi-nascono#:~:text=Eric%20Ries%3A%20%22Una%20startup%20%C3%A8,Le%20startup%20nascono%20per%20innovare.>

Tra le startup con il valore più alto nel mondo i settori prediletti sono quelli della fintech e dell'intelligenza artificiale, per poi passare ad altri settori sempre ad elevata innovatività.

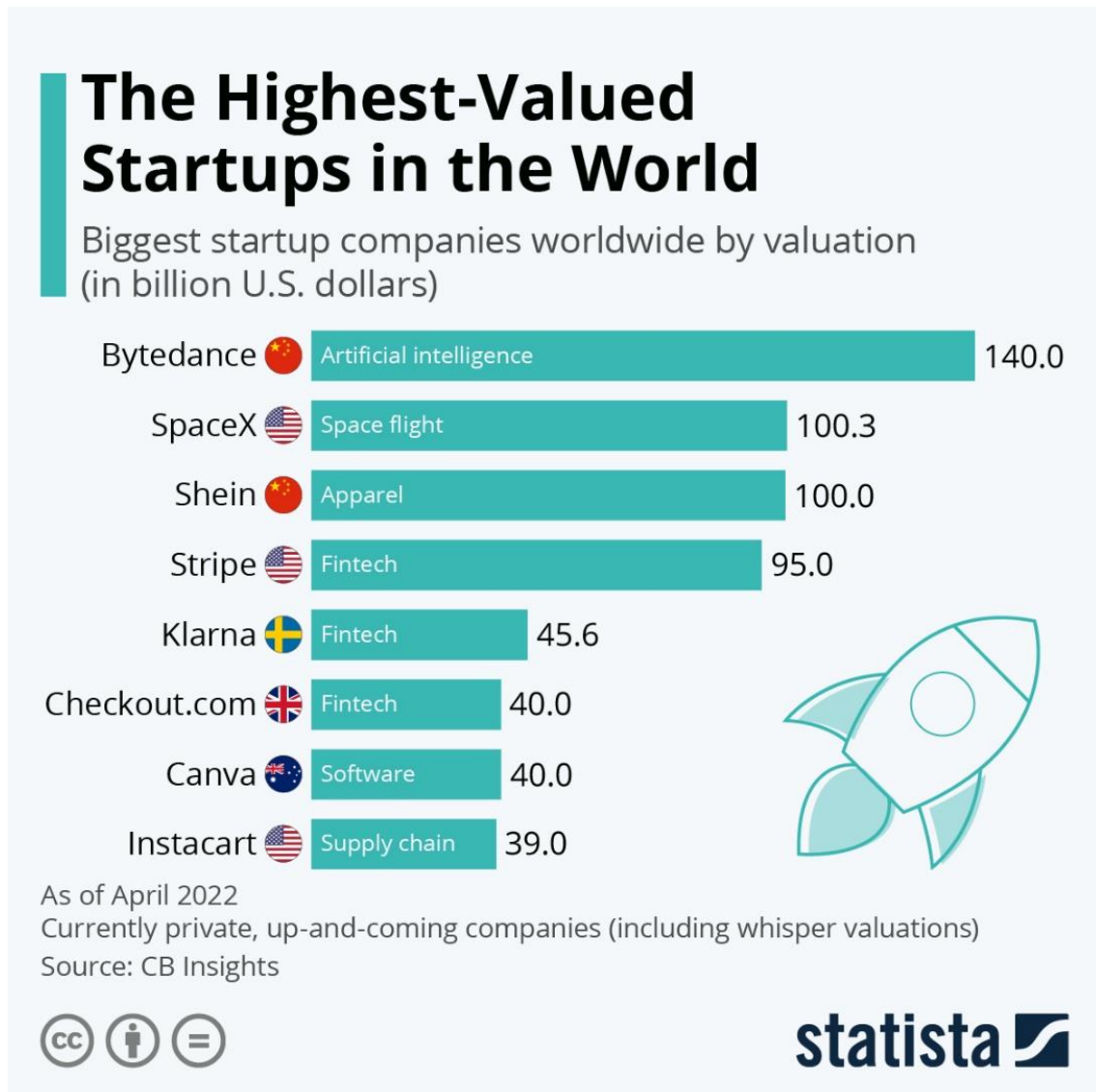


Figura 5: Le startup con il valore più alto nel mondo¹¹

Inoltre, le startup beneficiano di un ambiente imprenditoriale sempre più favorevole. Oggi esistono numerosi programmi di incubatori e acceleratori, istituzioni pubbliche e private, nonché investitori disposti a sostenere e finanziare idee imprenditoriali promettenti. Questa disponibilità di risorse e finanziamenti ha ridotto le barriere

¹¹ <https://www.statista.com/chart/19317/highest-valued-startup-companies-in-the-world/>

all'ingresso per gli imprenditori e ha contribuito a promuovere la creazione di nuove startup.

Dalla definizione data dalla Commissione Europea, “un incubatore d’impresa è un’organizzazione che accelera e rende sistematico il processo di creazione di nuove imprese.”¹²

Un acceleratore di startup può essere definito come “un programma volto ad accelerare lo sviluppo di startup e di imprese *early stage*.”¹³



Figura 6: Incubatori ed acceleratori in Italia¹⁴

Il numero di incubatori ed acceleratori in Italia sta aumentando negli ultimi anni, visto il loro aiuto che possono dare nella trasformazione digitale, riuscendo a creare e aggiungere valore alle startup.

¹² <https://www.economyup.it/startup/acceleratori-e-incubatori-dove-andare-per-far-nascere-un-impresa/>

¹³ <https://www.economyup.it/startup/acceleratori-e-incubatori-dove-andare-per-far-nascere-un-impresa/>

¹⁴ <https://www.economyup.it/startup/acceleratori-e-incubatori-dove-andare-per-far-nascere-un-impresa/>

1.2.1 Contesto di riferimento e cause di fallimento

L'ambiente in cui operano le startup è caratterizzato da forte incertezza ed instabilità. Una startup non conosce ancora chi sarà il suo cliente o quale sarà il suo prodotto finale. Tutto questo comporta un aumento della complessità di previsione di scenari futuri e possibili scelte da compiere.

I fondatori non sanno ancora quale sarà il prodotto che andranno a lanciare sul mercato, chi saranno i loro consumatori e quale sia effettivamente la strategia migliore per affermarsi ed avere successo.

Il contesto in cui opera una startup è possibile vedere come sia costituito da un ambiente altamente competitivo, incerto e in continua evoluzione. Le startup devono affrontare molte sfide e opportunità nel loro percorso di crescita, mentre cercano di realizzare la loro visione innovativa e conquistare un posto nel mercato.

In un ambiente di quel tipo, senza avere una strategia che possa risultare vincente e l'idea giusta, il successo non è scontato, anzi, l'ombra del fallimento è sempre alle spalle. "Il tasso di fallimento di una startup nei primi 4 anni di vita risulta decisamente elevato, pari al 95%".¹⁵ Da quanto si evince in un articolo de "Il Sole 24 ore" si nota come il fallimento di una startup risulta essere molto elevato nei primi anni in cui opera la stessa.

È bene ricordare che "il fallimento, per una startup, significa sostanzialmente aver avuto una risposta negativa dal mercato."¹⁶

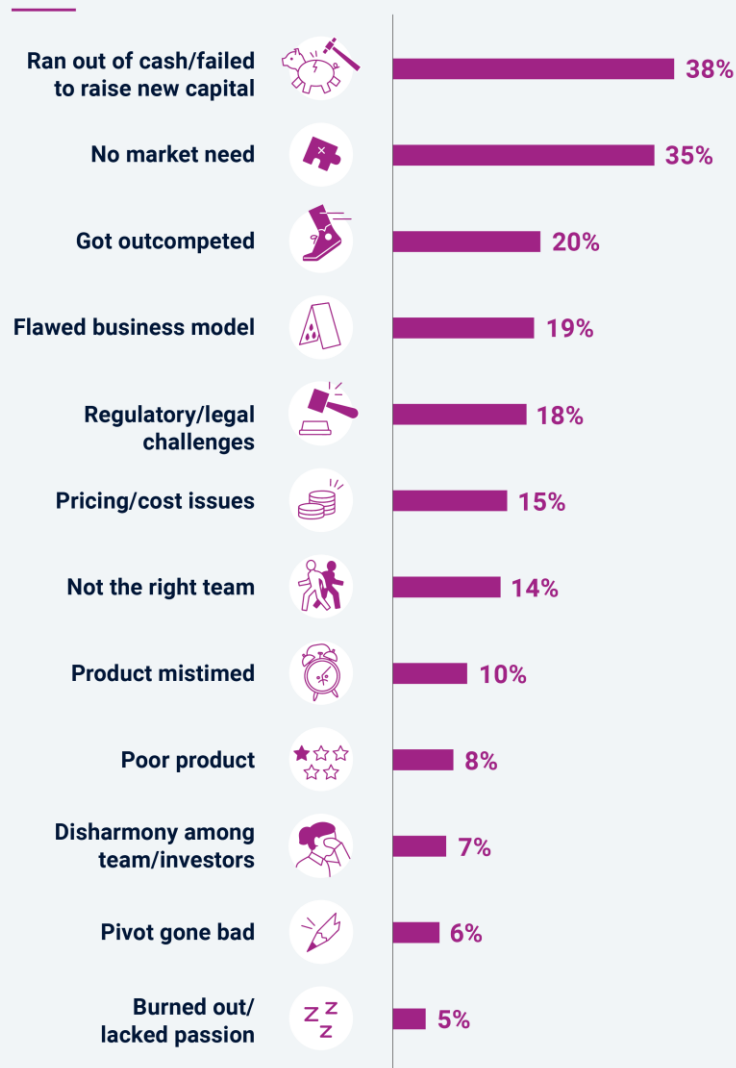
Le principali cause sono collegate al modello di business che adottano, spesso fragile, sottovalutazioni di questioni legate alla legalità ed all'amministrazione, gestione non adeguata dei fondi raccolti e ad un'idea che non è stata validata e testata prima di essere immessa sul mercato.

Dal grafico riportato in seguito, nella figura 7, è possibile vedere quali sono le ragioni che spesso portano al fallimento delle startup.

¹⁵ <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2023/04/12/startup-fallimento/>

¹⁶ <https://www.economyup.it/startup/startup-e-fallimento-se-come-e-quando-una-realta-innovativa-puo-fallire/>

Top reasons startups fail



Note: Based on an analysis of 111 startup post-mortems since 2018.

Figura 7: Principali cause di fallimento delle startup¹⁷

Prime su tutte troviamo l'esaurimento dei fondi con la mancata riuscita raccolta di nuovo denaro e la realizzazione di un prodotto o servizio che non va a soddisfare davvero il mercato.

¹⁷ <https://www.cbinsights.com/research/report/startup-failure-reasons-top/>

CB Insights è un'azienda che ha sviluppato un software per la raccolta ed elaborazione dei dati relativi a startup e aziende consolidate, investimenti da parte di fondi di Venture Capital, acquisizioni e IPO.

Questo risulta essere un errore molto frequente che commette il gruppo di fondatori quando sottovaluta il problema che vuole andare ad affrontare senza verificare se il prodotto o servizio va davvero a soddisfare un bisogno che la comunità sente.

Le altre ragioni riguardano quanto evidenziato in precedenza, quindi problemi con la gestione della raccolta fondi, problemi di questioni legali e amministrative, problemi di gestione del gruppo e coesione dello stesso, problemi di marketing, e altri ancora.

Una startup non può permettersi di sbagliare una volta che entra nel mercato, infatti, difficilmente può recuperare eventuali errori commessi, vista la mancanza di risorse e conoscenze che magari un'azienda già consolidata nel settore può avere nell'affrontare quelle situazioni.

Operare in contesti di incertezza è ormai una caratteristica intrinseca delle startup, ciò che è stato fatto oggi magari il giorno dopo può già non andare più bene.

In questo mondo però non sempre il fallimento è una cosa negativa, spesso fallire vuol dire aprirsi nuove opportunità di sviluppo avendo maggiore esperienza alle spalle.

1.2.2 Panorama delle startup in Italia

A seguito della crisi economica degli ultimi anni e soprattutto alla pandemia da Covid19, l'Italia ha strizzato l'occhio a riguardo del mondo delle startup e degli investimenti sulle stesse.

Già nel 2012 fu emanata dallo Stato la legge n. 221/2012 che dà la definizione di startup innovativa, ovvero “una società di capitali, costituita anche in forma cooperativa, che rispetti i seguenti requisiti oggettivi: è un'impresa nuova o costituita da non più di 5 anni; ha residenza in Italia, o in un altro Paese dello Spazio Economico Europeo ma con sede produttiva o filiale in Italia; ha fatturato annuo inferiore a 5 milioni di euro; non è quotata in un mercato regolamentato o in una piattaforma multilaterale di negoziazione; non distribuisce e non ha distribuito utili; ha come oggetto sociale esclusivo o prevalente lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di un prodotto o servizio ad alto valore tecnologico; non è risultato di fusione, scissione o cessione di ramo d'azienda”¹⁸.

¹⁸ <https://www.mimit.gov.it/it/impresa/competitivita-e-nuove-impresе/start-up-innovative>

Nei gli anni successivi questo tema ha iniziato a prendere parte sempre di più nei tavoli di discussione delle varie istituzioni governative, diventando argomento sempre più interessante e con ottime prospettive di crescita, visto che saranno parte trainante dell'economia del futuro.

È evidente dunque come le startup, dal punto di vista del governo italiano, iniziano ad essere argomenti fondamentali da trattare per quanto riguarda la transizione digitale e per aumentare il livello di innovazione. Oltre a questo, lo sviluppo di prodotti innovativi comporta un aumento ed una consapevolezza sempre più forte su tutte le tematiche riguardanti l'innovazione e il mondo del digitale.

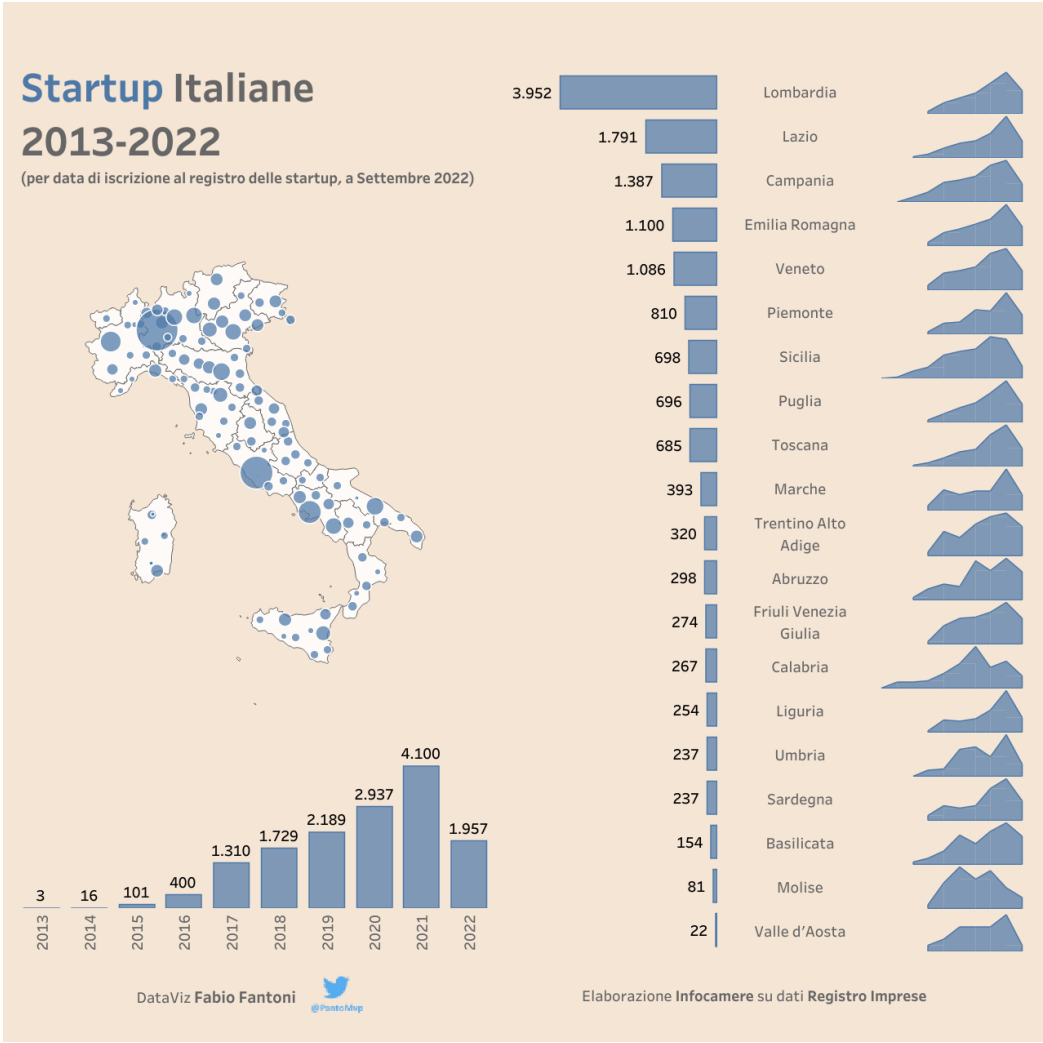


Figura 8: Evoluzione delle startup italiane dal 2013 al 2022¹⁹

¹⁹ <https://www.infodata.ilsole24ore.com/2022/09/20/dieci-anni-di-start-up-riassunte-con/>

Dal grafico riportato nella Figura 8, si evince una notevole nascita di nuove startup negli ultimi anni, spinte soprattutto dalle difficoltà dell'approccio tradizionale al fare impresa e dai nuovi stimoli e possibilità di mercato che si stanno creando nel mondo dell'economia digitale.

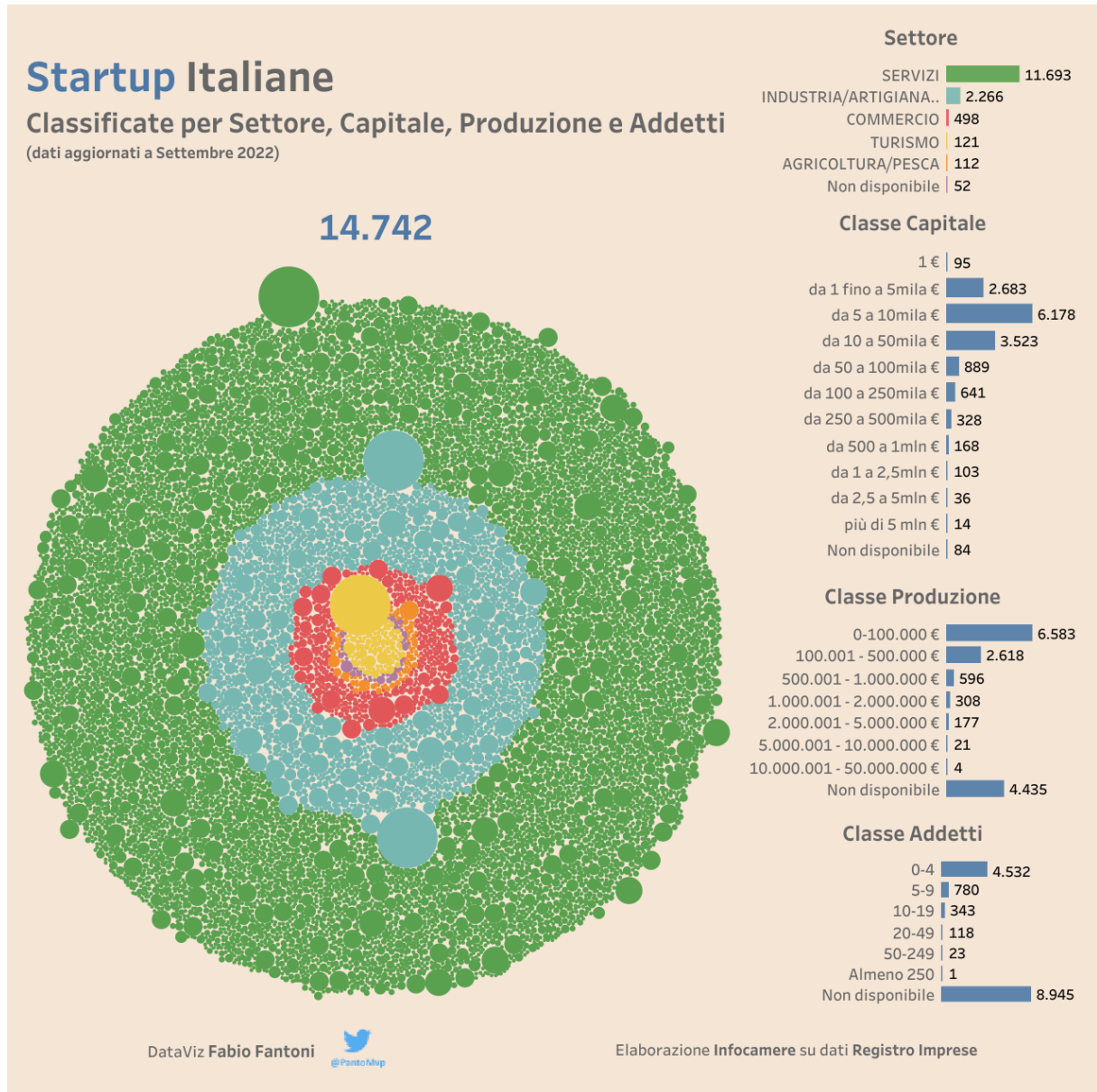


Figura 9: Classificazione delle startup italiane per settore, capitale, produzione e addetti²⁰

²⁰ <https://www.infodata.ilsole24ore.com/2022/09/20/dieci-anni-di-start-up-riassunte-con/>

Ultimo dato per dare una rappresentazione generale dello stato delle startup in Italia è quello rappresentato nel grafico della figura 9, ovvero una concentrazione quasi totalitaria delle startup nel settore dei servizi, per circa l'80%.

Un fattore che può comportare problemi alle startup in Italia può essere sicuramente legato al tema degli investimenti, anche se nell'ultimo anno vi è stata "una crescita del 48% (la percentuale più sostenuta a livello europeo) dei finanziamenti distribuiti a startup, scaleup e Pmi innovative."²¹

Parlando di finanziamenti, che a differenza delle aziende tradizionali una startup può partire anche con una base monetaria davvero ridotta, le principali forme a cui ricorrono i fondatori sono il *venture capital*, i *business angels* e il *crowdfunding*, oltre ai già citati incubatori ed acceleratori che aiutano la crescita della startup.

Il *venture capitalist* è una figura che finanzia la startup solitamente già in fase avanzata, con somme spesso elevate, ma volendo acquisire anche quote della stessa. Si differenzia dal tradizionale investitore finanziario poiché è un soggetto che conosce il mondo digitale ed ha un bagaglio personale di conoscenze economiche-aziendali e investono su startup davvero promettenti dopo un'attenta analisi del *business plan* e delle prospettive future.

I *business angels* sono figure simili al *venture capitalist*, ma oltre a fornire somme di denaro risultano essere attivi nel dare consigli pratici e prendere decisioni post operazione di investimento.

Infine, il *crowdfunding* permette alle startup di raccogliere fondi attraverso delle vere e proprie piattaforme create con quello scopo.

L'ecosistema delle startup in Italia resta ancora in parte arretrato rispetto ad altri paesi europei e soprattutto alla Silicon Valley americana, ma qualche segnale positivo in ottica di investimenti e finanziamenti sta arrivando.

"In particolare, nel corso del terzo trimestre le startup innovative hanno ricevuto prestiti bancari per circa 53 milioni, mentre il numero di destinatarie di prestiti garantiti dal fondo è cresciuto di circa 159 unità."²²

Con questa affermazione è possibile notare come i fondi destinati alle startup stiano aumentando sempre di più, come la volontà di investire nelle stesse.

²¹ <https://www.ilsole24ore.com/art/cosa-sta-accadendo-investimenti-le-start-up--AEprpkZC>

²² <https://www.milanofinanza.it/news/startup-italiane-da-record-sono-piu-di-14-700-e-producono-piu-di-2-miliardi-202212281318441589>

1.3 Un nuovo metodo per fare impresa: il metodo *Lean Startup*

Il concetto del nuovo metodo per fare impresa, il metodo *Lean Startup* è stato sviluppato da Eric Ries, imprenditore di spicco.

Dopo svariati fallimenti dello stesso imprenditore, Ries ha deciso di ideare un nuovo metodo di management pensato proprio alle startup. Questo perché le startup nascono e si sviluppano in situazioni di grande incertezza, portando sul mercato nuovi servizi o prodotti dei quali non si è a conoscenza se avranno successo o meno.

Come si evince anche dal titolo dell'elaborato, le startup devono riuscire a mettere in atto delle strategie di marketing prima ancora che vi sia un mercato attivo. Per questo motivo Ries decide di sviluppare questo metodo, in modo da verificare se il servizio o prodotto che la startup lancerà sul mercato può essere davvero richiesto e acquistato, prima ancora di lanciarlo davvero.

Questa sua idea viene influenzata da due fonti principali: il "*Lean Manufacturing*", conosciuto come "Metodo Toyota", e il "*Customer Development*", metodologia inventata da Steve Blank, imprenditore illuminato e professore dalla Stanford University.

Il *Lean Manufacturing* si basa su due concetti fondamentali: il continuo miglioramento dei processi per ottimizzare al massimo la produzione e l'eliminazione degli sprechi.

Il *Customer Development* riguarda invece un processo che permette di pensare e costruire un prodotto/servizio sviluppato proprio sulle esigenze reali del consumatore finale e riuscire ad identificare una strategia da strutturare prima ancora che vi sia il lancio sul mercato.

Esso si basa principalmente su quattro pilastri:

- *Customer Discovery*, volto alla definizione delle ipotesi su cui si basa l'idea;
- *Customer Validation*, che ha lo scopo di ricercare un modello di business scalabile e replicabile;
- *Customer Creation*, che concerne tutto ciò che è inerente all'attrazione di nuovi clienti verso la startup;
- *Company Building*, che si riferisce alla crescita dell'azienda.

Eric Ries sulla base di ciò decide di sviluppare il metodo *Lean Startup* che si basa essenzialmente su tre fasi: la fase di costruzione (*build*), la fase di misurazione (*measure*) e la fase dell'apprendimento (*learn*), come è possibile vedere in modo chiaro nella rappresentazione grafica sottostante.



Figura 10: Le fasi del metodo Lean Startup²³

La prima fase concerne la creazione del cosiddetto *MVP*, "*Minimum Viable Product*", ossia la più semplice soluzione con caratteristiche funzionali minime ed indispensabili. Questo prodotto deve essere proposto ad un piccolo segmento di consumatori, gli *early adopters*, cioè i primi adottanti, in modo poi di poter valutarne il suo funzionamento, il suo gradimento e prendere delle decisioni su eventuali miglioramenti o correzioni da apportare.

²³ <https://theleanstartup.com/principles>

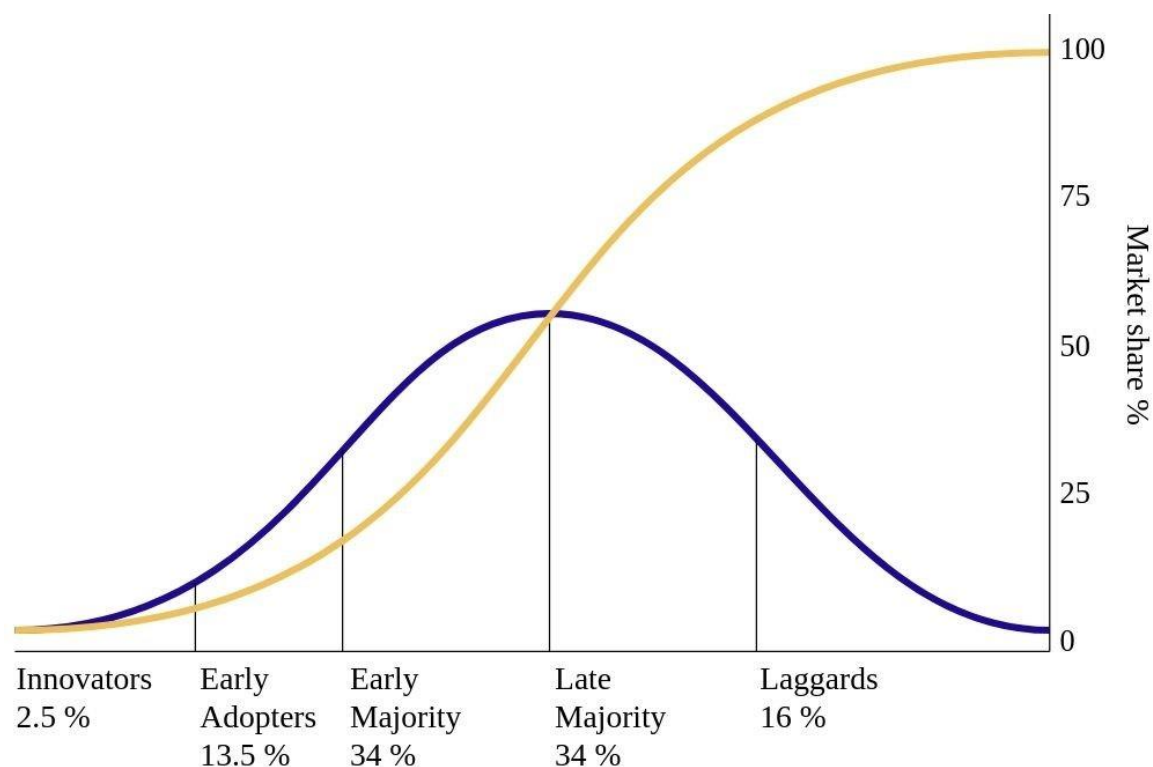


Figura 11: Curva di adozione dell'innovazione²⁴

Il grafico riportato nella figura 11, definito “Curva di Rogers” o “Curva di adozione dell'innovazione”, rappresenta proprio il modo in cui viene adottata l'innovazione dai vari individui di un sistema sociale.

Come si può vedere dallo stesso grafico, parlando di *early adopters* ci si riferisce ad una cerchia ristretta di consumatori che sono davvero interessati alla soluzione che è stata creata dalla startup; infatti, sono propensi a provare nuove soluzioni e riescono a fornire feedback molto importanti per la stessa.

La seconda fase, quella di misurazione, come dice la parola stessa riguarda la scelta di giusti parametri per verificare e misurare il gradimento da parte degli *early adopters*.

In questa fase la scelta delle metriche corrette è fondamentale per dare una rappresentazione veritiera della situazione, evitando di concentrarsi solo sui parametri apparentemente vantaggiosi per la startup.

Il gradimento viene valutato dopo aver fatto testare l'*MVP* ai primi adottanti ed aver analizzato i parametri prefissati.

²⁴ <https://delion.it/blog/marketing-strategico/la-curva-di-rogers-come-promuovere-i-prodotti-innovativi/>

Da questi test si passa poi alla terza fase, quella dell'apprendimento. Si parla di apprendimento perché si riescono a capire molte cose dai suggerimenti che vengono dati dai primi adottanti sul prodotto che hanno testato. Questi consigli possono riguardare miglioramenti da fare, implementazioni di vario genere o addirittura correzioni che possono portare a cambiare la soluzione trovata.

Oltre alle tre fasi appena analizzate, Eric Ries mette in evidenza cinque principi di questo concetto di business, le quali aiutano a comprendere meglio il concetto alla base di questo metodo.

I principi in questione sono: gli imprenditori sono dappertutto; l'imprenditoria è una forma di management; l'apprendimento convalidato; il ciclo costruzione, misurazione, apprendimento; la contabilità dell'innovazione.

- Gli imprenditori sono dappertutto: non è necessario avere una propria attività per definirsi imprenditori, anche all'interno di grandi organizzazioni si può essere imprenditori.
- L'imprenditoria è una forma di management: imprenditorialità significa operare in situazioni di incertezza; quindi, la capacità di gestione assume un ruolo davvero importante.
- Apprendimento convalidato: i processi di apprendimento di una startup possono essere verificati e validati scientificamente, in modo da ridurre rischi e incertezze del lungo termine.
- Costruzione, misurazione, apprendimento: questo metodo prevede appunto la realizzazione di un MVP, con valutazione e misurazione dei risultati dopo averlo testato, apprendimento del processo e degli errori per arrivare alla fine ad un miglioramento e raffinamento dello stesso MVP per ottenere *product market fit*.
- Contabilità dell'innovazione: misurare il progresso, definire i punti di forza e amministrare il lavoro svolto richiede un nuovo modello di management, focalizzato sulle startup e sugli interessi di tutti gli stakeholder, in primis investitori e il target di clienti.

“Il successo della startup può essere progettato seguendo il processo, il che significa che può essere appreso, il che significa che può essere insegnato.”²⁵

²⁵ <https://theleanstartup.com/principles>

Il metodo Lean Startup, infatti, fornisce un nuovo approccio alla modalità di fare impresa, con lo scopo di creare un prodotto veramente desiderato dai consumatori e con l'obiettivo di far crescere ed accelerare al massimo il business.

Per racchiudere in poche parole l'obiettivo per cui Eric Ries ha sviluppato il metodo Lean Startup, si può dire che esso "insegna come guidare una startup, come sterzare, quando girare e quando perseverare, e come far crescere un business con la massima accelerazione."²⁶

²⁶ <https://theleanstartup.com/principles>

Capitolo 2. Innovazioni apportate dal metodo Lean Startup: il marketing viene riconsiderato

2.1 Le innovazioni del metodo *Lean Startup*

La domanda di ricerca dell'elaborato è volta innanzitutto a ricercare le innovazioni apportate dal nuovo metodo per fare impresa, il metodo *Lean Startup*, per poi focalizzarsi sui principi di marketing tradizionale e come devono essere riconsiderati in ottica startup e prodotti digitali.

Tutti i dati raccolti durante la fase di ricerca sono riportati nel capitolo successivo, mentre in questa sezione verranno presentati ed analizzati.

Le innovazioni portate dal nuovo metodo di fare impresa, il *Lean Startup*, riguardano un po' tutte le fasi di costruzione di un'azienda, partendo dalla formazione della stessa, passando a quella di creazione del prodotto, a quella delle strategie di marketing da adottare per arrivare a molte altre ancora.

Per costituire una startup, a differenza di ciò che accade nelle aziende tradizionali, non è necessario avere una base economica importante, ma il processo di costituzione viene quasi stravolto.

Le innovazioni trovate possono essere raggruppate in sei diversi blocchi dimensionali, che risultano essere: importanza del team, costruire e testare la soluzione (*MVP*), iterazione o *pivoting*, raggiungere *product market fit (PMF)*, modello di business, crescere e scalare.

2.1.1 Importanza del team

Parlando dell'importanza del team di fondatori verranno analizzate la formazione dello stesso team, l'identificazione del problema a cui vogliono trovare una soluzione ed il raggiungimento del *Founder Market Fit (FMF)*.

Il team di fondatori, o il fondatore unico se da solo, risulta essere elemento essenziale per poter costruire una startup di successo.

Una startup nasce dall'idea di un fondatore, o gruppo di fondatori, con lo scopo di risolvere un problema che sente in modo particolare, magari condiviso anche da familiari, parenti, amici o la comunità a cui appartiene. Tutte le startup prese in causa

nell'analisi hanno mostrato una forte coesione tra i fondatori delle stesse e che avessero davvero a cuore il problema a cui lavoravano per trovare una soluzione, fattore molto importante che ha portato loro al successo.

Oltre a questo, gli stessi devono condividere tre elementi chiave per la buona riuscita del progetto. Questi sono la missione, la visione e la cultura della startup.

La missione fornisce la ragione per cui continuare ad impegnarsi a fondo in un progetto; infatti, alla prima difficoltà un vero team di fondatori non deve andare in crisi, deve invece continuare ad impegnarsi ancora di più ed aumentare i propri sforzi per raggiungere l'obiettivo.

La visione riguarda il motivo per cui i fondatori stanno lavorando per risolvere il problema. Rappresenta l'immagine di come potrebbe apparire la grande soluzione nella mente dei fondatori, con lo scopo di renderla un progetto interessante e capace anche di attirare talenti.

La cultura fa riferimento ad un set di valori che guidano il comportamento, le regole ed i principi che seguono i fondatori. È fondamentale avere una cultura forte fin dall'inizio, che possa trasmettere un senso di orgoglio per risolvere il problema, che enfatizzi la visione a lungo termine, che permetta alla startup di poter definire i criteri di assunzione dei primi dipendenti che poi influiranno sugli sviluppi della stessa, che possa mostrare un'immagine esterna positiva visto che deriva in primis proprio dalla cultura di fondatori e dipendenti.

La cultura è elemento essenziale per poter portare avanti una startup nel lungo termine, comprende tutto ciò che viene condiviso da fondatori e dipendenti per riuscire ad arrivare al successo, distinguendo anche la stessa startup da altre.

Il team infine è davvero importante perché gli investitori prima di tutto investono nei fondatori, non nel prodotto. I fondatori che hanno davvero a cuore il problema e si impegnano costantemente nella realizzazione della soluzione, condividendo comportamenti, visioni e cultura vengono visti bene e riescono ad attrarre investimenti, rispetto a fondatori che non sono davvero coesi fra loro ed il problema che vogliono andare a risolvere, pensando solo al prodotto finale e non condividendo quei set di valori che creano la cultura della startup.

Lo scopo dei fondatori è quello di andare a risolvere un problema che li affligge in modo particolare, o che magari affligga persone vicine a loro.

Una volta che i fondatori hanno identificato il problema e hanno in mente l'idea per poterlo risolvere devono riuscire a raggiungere il cosiddetto "*Founder Market Fit*", ovvero una situazione in cui vi è un perfetto adattamento tra fondatore, o team di fondatori, ed il mercato.

I fondatori hanno un forte interesse personale nel risolvere il problema, provano empatia per tutti coloro che hanno quel problema, sono legati da forti relazioni interpersonali e valori condivisi, sono capaci di costruire la soluzione e cominciano a ritenersi capaci di gestire e scalare l'impresa.

Una volta che tutte queste caratteristiche vengono rispettate, i fondatori possono passare allo sviluppo della soluzione che hanno in mente e che pensano possa andare a risolvere il problema scovato.

2.1.2 Costruire e testare la soluzione

In questa sezione vi sarà l'analisi di tutto ciò che concerne il prodotto, ovvero un'iniziale versione rudimentale, la ricerca dei primi consumatori e le interviste, per poi passare a parlare di ciò che riguarda il lancio ed il test della soluzione, ed infine i corrispondenti feedback ottenuti dai primi utenti.

La soluzione che i fondatori vogliono creare inizialmente è una versione rudimentale del prodotto, definita *Minimum Viable Product (MVP)*, ovvero il prodotto minimo funzionante. Viene definito anche come soluzione più semplice che risulta essere n volte meglio rispetto alla miglior cosa successiva che possa essere creata.

Non può essere definito un vero e proprio prototipo del prodotto finale, perché non vi è ancora un design ben definito e non presenta tutte le funzionalità che saranno presenti. L'*MVP* presenta funzionalità limitate che possono permettere ai fondatori di poter interagire con i consumatori e imparare insieme a loro se possa essere la soluzione migliore per risolvere il loro problema o meno.

Prima di passare al lancio è molto importante la parte delle ricerche di mercato, che vengono svolte in modo molto diverso da come si è abituati fare nelle aziende tradizionali, proprio perché queste ricerche aiutano i fondatori ad imparare circa il problema, i consumatori e la soluzione, non puntando ad un'analisi della domanda e dei competitori in un mercato già attivo.

Entrare in un mercato che non si può ancora definire in quel modo, visto che non si conosce quasi nulla dello stesso e dei possibili consumatori, deve essere un'attività da svolgere con molta cautela ed attenzione. A questo aiutano molto le ricerche di mercato, svolte principalmente sottoforma di interviste, volte a trovare i primi possibili consumatori.

Queste aiutano perché parlando direttamente con i consumatori, i fondatori riescono a creare una connessione grazie alla quale possono imparare molto circa il problema e circa la soluzione da costruire.

Le interviste vengono fatte prima del lancio, puntando a parlare con i potenziali primi adottanti, per confermare se presentano o meno il problema che i fondatori stessi vogliono risolvere, andando ad analizzare i loro comportamenti e le loro abitudini per implementare tutto ciò che riguarda le idee che hanno sulla soluzione che andrà a risolvere quel problema.

A questo punto, dopo le prime interviste fatte a potenziali primi consumatori, i fondatori possono migliorare l'*MVP* che inizialmente avevano costruito e ricorrere all'utilizzo degli *usability tests*, ovvero delle sessioni di prove durante le quali possono testare la soluzione che hanno ideato.

Il target che si vuole andare a colpire è molto ristretto; infatti, riguarda quella piccola cerchia di consumatori che sente davvero il problema ed è disposta ad adottare quella soluzione.

Si parla solitamente degli "*early adopters*", ovvero gli utenti precoci, una piccola nicchia di consumatori che è affetta particolarmente dal problema e sarebbe disposta a pagare quella soluzione per risolverlo. I fondatori hanno un particolare interessamento a loro, solitamente si parla del 2,5% dei possibili utenti, proprio perché sarebbero disposti a pagare per avere un prodotto, anche con limitate funzionalità, e così facendo consentirebbero ai fondatori di imparare molto su quel prodotto e sugli eventuali miglioramenti da apportare.

I primi adottanti sono sicuramente coloro che sono afflitti davvero dal problema; oltre a loro però, i fondatori possono sfruttare tutto ciò che hanno a disposizione per cercare nuovi consumatori a cui offrire il prodotto, ad esempio tramite le proprie reti personali, utilizzando i cosiddetti "*network effects*" che possono portare ad un consistente passaparola e aumentarne la conoscenza. Oltre a questi possono ricorrere alle comunità

online, quali siti web, social, forum dedicati e altre piattaforme presenti sulla rete. Anche gli eventi possono aiutare i fondatori a trovare persone davvero interessate a provare la soluzione proposta.

Oltre a questo, un altro metodo che aiuta i fondatori a segmentare di più il mercato è quello dell'utilizzo delle *target personas*, ovvero stilare una lista di possibili consumatori, fatta utilizzando dei profili virtuali di possibili utenti, basata su tutte le loro caratteristiche e le loro richieste circa il problema. Con l'utilizzo di queste figure si creano i cosiddetti *use-cases*, ovvero un modo per capire come i consumatori andranno ad utilizzare il prodotto.

I primi utenti a cui ci si vuole rivolgere devono essere selezionati con cautela, andando ad evitare le persone che possono portare ad una perdita di tempo senza riuscire ad imparare nulla da loro. Questi possono essere coloro che necessitano sempre del sostegno dei fondatori, si lamentano continuamente, hanno delle aspettative irrealistiche e stanno solo sfruttando il valore che crea al momento la soluzione.

Oltre alle interviste effettuate ai primi adottanti, ne vengono sviluppate anche altre con lo scopo di parlare con persone che non utilizzano il prodotto o che lo utilizzano per altri motivi, non per risolvere il problema che hanno selezionato i fondatori, cosa che in alcuni casi porta a dei cambi di rotta che risultano essere vincenti.

L'aspetto più importante è quello di ascoltare tutto ciò che dicono gli intervistati senza parlare più di tanto, cercare di essere concreti su certi aspetti a cui si è interessati e non chiedere pareri su potenziali funzionalità del prodotto.

Durante queste interviste, infatti, i fondatori devono fare moltissime domande per capire bene ciò che affligge i consumatori, perché li affligge, quali sono le loro abitudini riguardo a quel problema, e chiedere altre cose ancora senza parlare della soluzione che hanno in mente, non devono essere i consumatori a dire quale e come dovrebbe essere. La parte definita solitamente come "relazione con il consumatore" risulta essere fondamentale, perché porta il prodotto ad essere amato dagli stessi, non solo apprezzato.

Su questo aspetto, non si può fare a meno di menzionare Sam Altman, imprenditore di spicco nel mondo delle startup, con la sua "legge di conservazione dell'amore".

Questa si riferisce a quanta felicità si riesce a portare nel mondo con il primo prodotto di una startup. La teoria ideata mostra quanto importante sia creare una cosa che molti utenti amano davvero, rispetto ad una cosa che piace a moltissimi.

Anche Paul Graham ha parlato dell'importanza di riuscire a costruire un prodotto che cento persone amano, piuttosto di creare qualcosa che è solo apprezzato e piaciuto da milioni di persone.

Mantenere attiva questa parte di relazione con i consumatori è di primaria importanza per le startup, poiché riescono a dare molti spunti di partenza per tutto ciò che concerne il prodotto.

Una volta analizzate le ricerche e le interviste eseguite, è il momento del lancio sul mercato. Questo avviene in modo diverso rispetto a ciò che viene fatto dalle aziende tradizionali.

Il lancio, infatti, non è visto come un arrivo, ma come un vero e proprio punto di partenza per iniziare a testare il prodotto ed osservare come reagiscono i consumatori con lo stesso.

Il lancio può essere definito come un insieme di esperimenti volti ad acquisire conoscenza. *L'MVP*, infatti, avendo funzionalità limitate non presenta elementi di design avanzato ed altri che riguardano la componente emotiva che può dare il prodotto ai consumatori.

In base al tipo di prodotto che si lancia, se prodotto software oppure prodotto hardware cambiano un po' le priorità. Per il prodotto software è importante la velocità con cui si lancia, mentre per il prodotto hardware l'accuratezza risulta molto più determinante.

Vi sono diversi modi con cui lanciare il prodotto. È possibile fare un lancio "silenzioso", caricando la pagina sul web, dando le informazioni essenziali e chiamando i consumatori all'azione; può essere fatto tramite le comunità online, dove si introduce un po' la startup e si spiega cosa fanno e perché lo fanno; oppure si può lanciare a familiari ed amici, rischiando però di non ricevere dei feedback onesti, proprio perché essendoci quel legame non è facile alcune volte dire che un prodotto non è bello, non li soddisfa o comunque dire realmente le cose come stanno.

Altro aspetto fondamentale del lancio è l'argomento stampa. La stampa può dare una spinta notevole al prodotto ed allo stesso modo potrebbe ucciderlo subito.

Non sempre aiuta ad arrivare al successo, molte volte fa sembrare che la startup stia avendo successo quando magari le vere metriche da osservare per monitorare lo sviluppo dicono il contrario.

Prima di affidarsi alla stampa, dunque, è meglio valutare bene il momento adatto e selezionare coloro che hanno un target a cui è interessata la startup.

L'obiettivo principale del lancio è quello di acquisire conoscenza, mostrando chiaramente ciò che fa quel prodotto, senza interessarsi ad altre componenti. Grazie al lancio è possibile notare le prime interazioni che vi sono fra consumatori e prodotto, questo avviene dando dei compiti da risolvere agli stessi con i fondatori che si limitano all'osservazione e non iniziano a dare indicazioni su come usarlo o aiuti pratici in caso di difficoltà durante l'utilizzo.

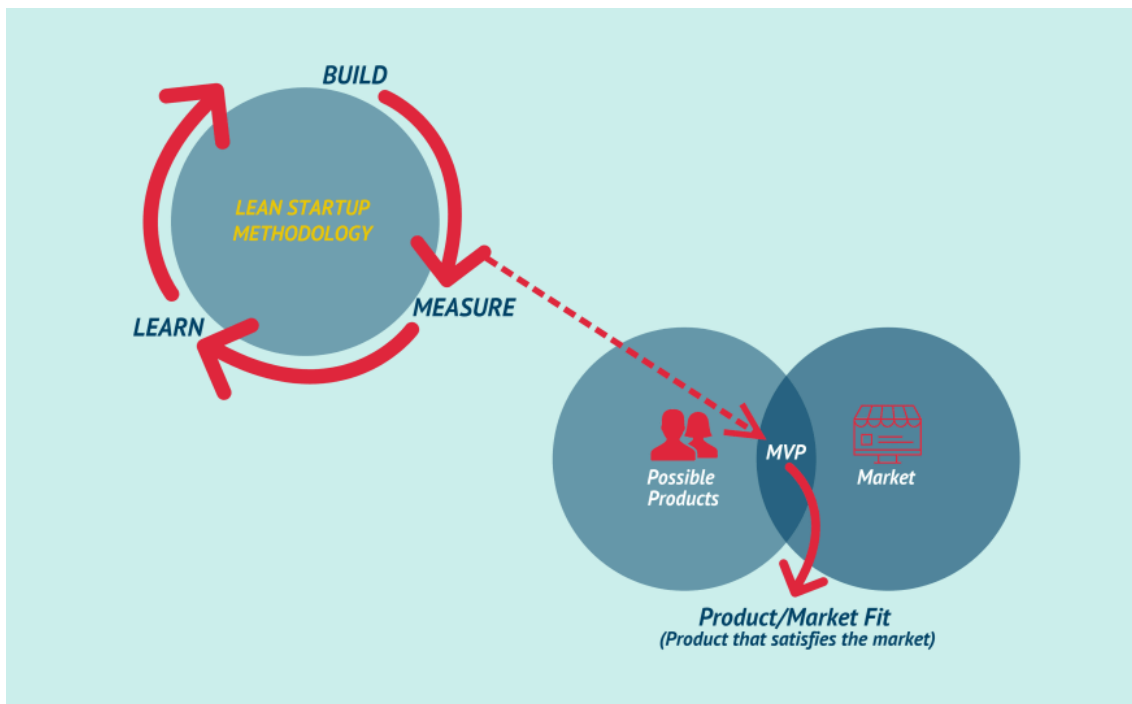


Figura 12: Processo di costruzione di un MVP²⁷

Durante questi test e queste interazioni fra consumatori e prodotto, è importante chiedere e raccogliere feedback onesti da parte degli utilizzatori.

I feedback sono fondamentali per imparare nuove cose sulla soluzione, proprio assieme ai consumatori, e capire se e quali miglioramenti ci sono da fare con lo scopo di poter

²⁷ <https://fourweekmba.com/it/prodotto-minimo-vitale/>

riuscire ad implementare l'*MVP* e continuare con il processo di miglioramento ed implementazione dello stesso in ottica di raggiungere il *product market fit*, come possibile notare anche nella figura 12.

2.1.3 Iterazione o *pivoting*

In questa fase la startup spesso si trova di fronte ad un bivio e quindi devo scegliere fra due strade, ovvero fra quella di perseverare e iterare il processo oppure optare per quella di fare *pivoting*, un cambio di rotta per il quale verrà trattato anche il caso di una startup che ha avuto successo grazie a questa decisione.

I consumatori svolgono un ruolo chiave per i fondatori. Grazie ai feedback forniti per quanto riguarda i primi test del *MVP* che è stato creato, i fondatori hanno una visione più nitida di quali devono essere gli step successivi.

A questo punto i fondatori devono scegliere se iterazione o fare *pivoting*. Non vi è un'indicazione precisa sulla migliore scelta da prendere, ciò che fanno molti fondatori è procedere con una continua iterazione per poi passare al *pivoting*, una volta che non riescono a vedere la luce in fondo al tunnel.

Dall'analisi eseguita è possibile notare come gran parte degli startupper è arrivato al successo tramite una continua iterazione, continuando a migliorare il prodotto in base ai feedback forniti finché non avesse raggiunto le esigenze del target colpito.

Il raggiungimento del successo da parte del prodotto o servizio che i fondatori hanno in mente non ha una scala temporale ben precisa, può variare molto in base a moltissimi fattori e può arrivare subito, dopo pochi mesi o addirittura dopo qualche anno. Nella figura sottostante è possibile vedere un po' il processo di una startup, molto tormentato e non sempre stabile.

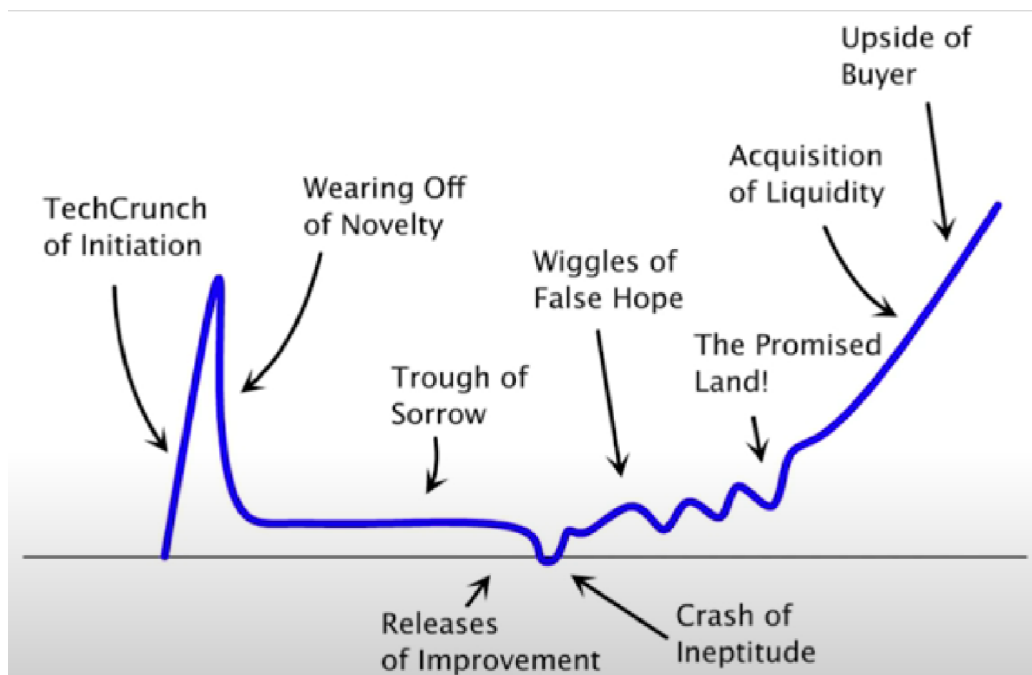


Figura 13: *The startup curve*²⁸

Nel caso in cui i fondatori si trovassero davanti ad un fallimento quasi assicurato possono optare per il *pivoting*. Tramite questa procedura i fondatori decidono di cambiare il problema che vogliono andare a risolvere oppure cambiare il target da colpire con la soluzione

Il *pivoting*, infatti, viene definito come ultima spiaggia di fronte ad un fallimento certo. È un'arma molto potente a disposizione dei fondatori, che può portare anche a conseguenze negative, tramutandosi quasi in una patologia una volta che decidessero di procedere con il *pivoting* svariate volte senza mai raggiungere il successo.

L'obiettivo è quello di trovare delle idee migliori; idee per le quali i fondatori sono davvero entusiasti di lavorarci, idee che comprendono soluzioni che riescono ad essere costruite, idee più facili da iniziare e che possano portare a feedback di mercato prima e idee che potrebbero non richiedere raccolta di fondi.

Come anticipato vi sono anche dei rischi collegati a questa decisione. Spesso quando si inizia a fare *pivoting* poi si finisce per farlo molte volte, causando così un colpo di frusta alla startup.

²⁸ https://www.youtube.com/watch?v=hyYCN_kAngI

I fondatori, infatti, davanti ad un continuo cambio di target di consumatori o cambio del problema si vedono quasi come se stessero cedendo, si ritrovano indeboliti e gran parte delle volte è possibile notare come questo causi il fallimento della startup.

Inoltre, non è consigliabile cambiare idea tante volte, poiché è segno di poca chiarezza in ciò che vogliono fare i fondatori e a ciò che vogliono puntare in futuro. Spesse volte perseverare e iterare con il processo è consigliabile rispetto a cambiare subito idea, segno di debolezza della startup.

In alcuni casi la decisione di fare *pivoting* deriva anche dall'analisi dei consumatori e di come utilizzano la soluzione proposta. Alcuni, infatti, possono utilizzare il prodotto in modo completamente diverso da come viene pensato dai fondatori. Un esempio lampante è sicuramente Twitch, che grazie alla decisione di effettuare *pivoting* ha rivoluzionato il mondo della trasmissione di videogiochi in diretta, diventando oggi una delle piattaforme più utilizzate giornalmente.

2.1.3.1 Il caso Twitch

Un caso di *pivoting* riuscito molto bene è sicuramente quello di Twitch, “un servizio di streaming live interattivo dedicato a giochi, intrattenimento, sport, musica e molto altro”²⁹, venduto nel 2014 ad Amazon per una cifra poco inferiore al miliardo di dollari.



Figura 14: Logo Twitch³⁰

²⁹ <https://www.twitch.tv/?lang=it>

³⁰ https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Twitch_logo.svg

Inizialmente Justin Kan, Michael Seibel, Emmet Shear e Kyle Vogt, i fondatori, avevano creato Kiko, uno strumento per calendari online che mostrava avvisi. Essendo studenti universitari notarono che l'utilizzo dei calendari era davvero ridotto e quindi decisero di metterla all'asta su Ebay e fu comprata da Tucows, "una società americana-canadese quotata in borsa di servizi Internet e telecomunicazioni"³¹ per circa 250.000 dollari.

Nel 2007 fu fondata Justin.tv, una piattaforma online di streaming dove veniva mostrata la vita di Justin Kan ventiquattro ore al giorno, sette giorni su sette. Kan, infatti, decise di registrare la sua vita in diretta indossando una webcam posizionata ad un cappello da baseball, in modo da mostrare tutto quello che faceva durante la giornata.

Una volta asserito che iniziasse a diventare noioso e ripetitivo lo streaming della vita di Justin Kan tutti i giorni, il team di fondatori capì che quello fosse il momento giusto per fare *pivot*. Lo scopo era quello di creare una piattaforma che permettesse a tutti di creare contenuti streaming online, da Justin Kan a qualsiasi altra persona volesse provare a diventare famosa; infatti, dopo un anno, raggiunsero quasi un milione di iscritti.

Il risultato portò a due spin off: Social cam e Twitch. Social cam è un'applicazione social per video che consente di riprodurli, registrarli e condividerli, mentre Twitch, come definito in precedenza è una piattaforma di streaming online di videogame.

Il caso Twitch è molto interessante perché nasce proprio come spin off di Justin.tv con lo scopo di crescere velocemente. Emmet Shear prese questa decisione poiché riteneva che fosse davvero divertente guardare le dirette streaming di videogame.

Per il suo progetto decise di partire prima di tutto con gli utenti, parlando con loro. Non conoscendo quasi nulla del sistema di trasmissione di videogame, poiché lui ed i suoi compagni erano stati solo spettatori delle trasmissioni degli stessi, il modo per riuscire ad entrare in quel mondo è stato appunto parlare sia con gli utenti ma soprattutto anche con le emittenti più importanti che trasmettevano in quel momento.

Oltre agli utenti che utilizzavano il prodotto, è stato un colpo di genio il fatto di parlare anche con i non utenti e soprattutto con coloro che utilizzavano il prodotto in maniera diversa, non per il motivo per cui era stato inizialmente creato.

Parlando con gli utenti l'attenzione è stata posta sul comprendere cosa pensassero della loro esperienza di trasmissione, cosa apprezzassero e cosa no, ricevendo feedback anche da un'emittente concorrente.

³¹ <https://en.wikipedia.org/wiki/Tucows>

Dopo questa grande parte di interviste hanno iniziato a prendere dei computer ed a lavorare a stretto contatto con le aziende di software per poterlo migliorare insieme. L'obiettivo era quello di soddisfare tutti gli utenti che volevano fare soldi, avere stabilità nelle connessioni e un accesso universale che permettesse agli spettatori di tutto il mondo di assistere ai loro streaming, e ci sono riusciti.

Il caso di Twitch si può definire un *pivot* riuscito alla perfezione poiché tramite tutte le conoscenze e l'esperienza che aveva ottenuto grazie a Justin.tv, e soprattutto tramite le interviste con consumatori e tutti coloro che utilizzavano il prodotto in modo diverso da come era stato pensato, Emmet Shear è riuscito a trasformare quella piattaforma in una delle più utilizzate al giorno d'oggi, infatti, conta quasi quindici milioni di utenti attivi quotidianamente.

2.1.4 Raggiungere *product market fit*

Arrivati a questo punto si può cominciare a parlare di argomenti legati a ciò che solitamente si definisce "fidelizzazione dei clienti" ed alla crescita.

Quando si parla di *PMF*, *Product Market Fit*, si fa riferimento ad una situazione di perfetto adattamento tra prodotto e mercato, ovvero quando vi è un gruppo di consumatori fidelizzato che acquista il prodotto della startup.

Non vi è una definizione vera e propria per descrivere il *PMF*, ma dall'analisi dei dati e di ciò che dicono alcuni fondatori più esperti è stato possibile estrarne due, una tecnica ed una esperienziale.

La definizione tecnica parla di una situazione in cui si trova un prodotto quando una percentuale di consumatori sono fidelizzati e consigliano il prodotto ad altri.

La definizione esperienziale fa riferimento ad una situazione in cui c'è una grande quantità di consumatori che acquista, le vendite si accumulano e inizia ad esserci forte interesse dei media e delle istituzioni.

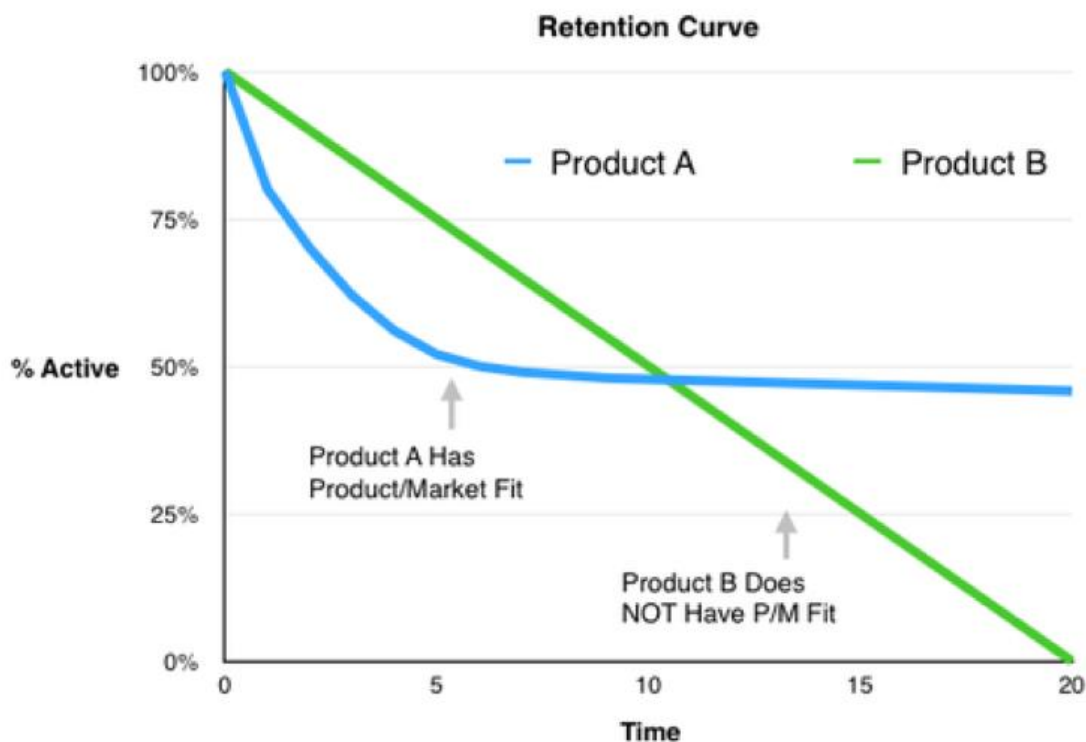


FIGURA 15: *Product market fit*³²

Come si può vedere dal grafico in figura 15, si ritiene che un prodotto raggiunga *product market fit* quando lungo un periodo di tempo prolungato vi è una percentuale di utenti attivi che non diminuisce, ma resta costante.

Dalle parole di altri esperti è stato possibile riscontrare anche il termine "*real PMF*", con il quale si identifica come una crescita incontrollabile, una situazione che non si riesce più a gestire ma proficua.

In questa situazione l'organizzazione deve iniziare a pensare ad una fase di espansione. Questo per riuscire a soddisfare la domanda quasi incontrollabili che inizia ad esserci per il prodotto; infatti, il focus si sposta sull'evasione di tutti gli ordini che arrivano giornalmente, i finanziamenti iniziano a diventare necessari e serve un motore per la crescita che sia ripetibile.

³² <https://www.departmentofproduct.com/blog/how-to-measure-product-market-fit/>

2.1.5 Modello di business

Una volta raggiunta la fase di *PMF*, dove vediamo esserci una situazione quasi incontrollabile, inizia il momento di crescita della startup, con la necessità di trovare un modello di business adatto e selezionare delle metriche ed obiettivi per misurare la crescita.

Il progresso deve essere mantenuto sotto controllo, con degli indicatori di performance adatti al prodotto o servizio offerto. Nelle startup si parla di “stella polare”, ovvero quella metrica che rispecchia il più importante parametro di successo.

Spesso utilizzando questa metrica è possibile misurare ad esempio il 90% di tutto quello che ci interessa, rispetto all'utilizzo di metriche secondarie o un insieme di altre metriche che ci permettono di misurare la stessa cosa.

Seguendo questa metrica principale spesso non si parla di quanto si vende, ma si iniziano ad osservare altre cose, come la quantità di consumatori che utilizzano ripetutamente il prodotto, quante persone ogni giorno sono attive, in modo da capire se veramente crea valore per le persone il tuo prodotto.

Deve essere un indicatore specifico per ogni tipo di startup, deve essere comune a tutti coloro che lavorano insieme per raggiungere quell'obiettivo e successivamente può essere anche oggetto di comunicazione all'esterno.

Per riuscire a gestire quella crescita incontrollabile di cui si parlava nel paragrafo precedente, la startup deve innanzitutto trovare un modello di business adatto all'attività che sta svolgendo, per poi passare alla selezione delle metriche fondamentali che aiutano a tenere sotto controllo lo sviluppo.

Ogni modello di business si differenzia in base al prodotto che si vuole offrire, in base al modo in cui lo si vuole portare ai consumatori, tenendo conto del prezzo e del modo in cui la startup vuole creare i ricavi.

Il modello di business che può adottare una startup varia soprattutto in base al prodotto che si vende. Nella figura 12 è possibile osservare quali sono i principali modelli di business, tra i quali il 99% delle startup riesce a riconoscersi, a meno che non si voglia andare a creare un modello di business nuovo, ma può risultare rischioso oppure deve essere frutto di un'intuizione davvero geniale.

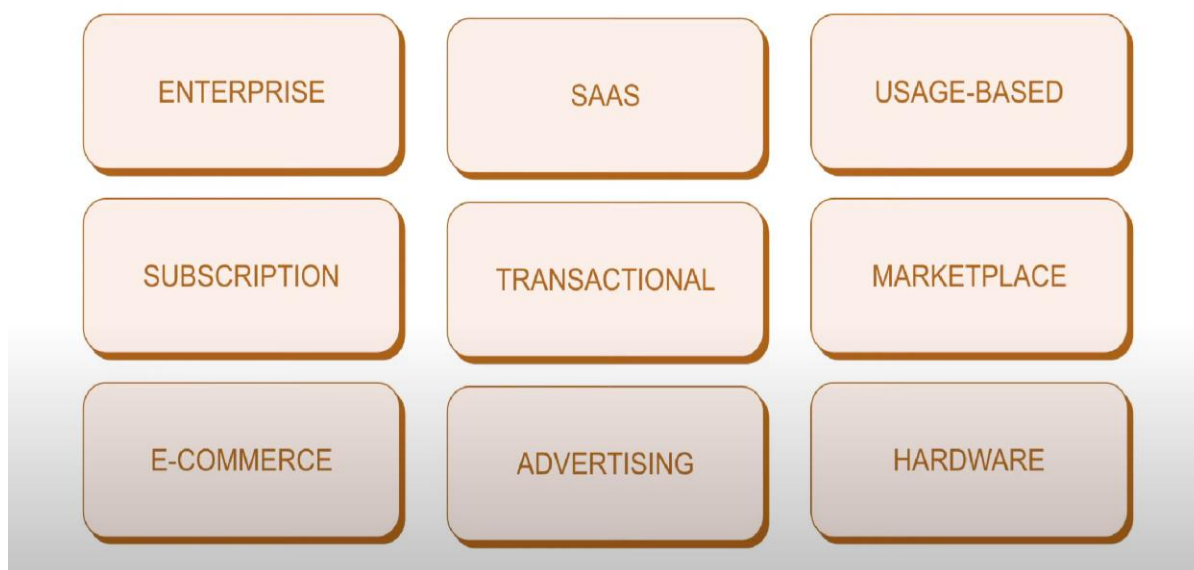


FIGURA 16: Nove *business models* per le startup³³

I fondatori devono riuscire a trovare un modello di business che possa combaciare appieno con il prodotto o servizio, per scegliere le metriche adatte a quel modello e riuscire a mantenere sotto controllo in modo costante gli obiettivi da raggiungere e misurare il progresso.

È possibile notare dalla figura 16 riportata sopra che il modello di business adottato solitamente da una startup rientra per il 99% dei casi in uno fra quelli indicati.

Per ogni modello di business vi sono delle metriche che possono variare proprio in base a quale modello viene scelto.

Partendo dal primo, ovvero l'*enterprise*, la startup vende un servizio o un software ad altre aziende, tramite una licenza. In questo contesto le metriche fondamentali da osservare e monitorare sono il numero di licenze contrattate, il numero di clienti e i ricavi ottenuti dalla vendita.

Scegliendo il *SaaS* (*Software as a Service*), la startup vende delle licenze in abbonamento per delle soluzioni software basate sul cloud. Qua le metriche principali possono essere i ricavi ricorrenti mensili, o annuali, e il costo d'acquisto dei consumatori, collegato a spese di marketing e vendita.

³³ <https://www.youtube.com/watch?v=PTg3RZPXgLG>

Con il *subscription* si vende un prodotto o un servizio ad un consumatore su una base ricorrente. Le metriche da osservare riguardano i ricavi ricorrenti mensili, o annuali, il tasso di consumatori paganti che rinnovano ad ogni scadenza lo stesso abbonamento, e anche qui il costo di acquisizione dei clienti.

Con il modello di business *transactional* si abilita una transazione finanziaria per conto di un cliente riscuotendo una commissione. In questo caso le metriche più adatte riguardano il volume lordo delle transazioni, i ricavi netti e il tasso di ritenzione degli utenti.

Tramite il *marketplace* la startup agisce come intermediario mettendo in contatto domanda e offerta in cambio di un compenso. Le metriche principali sono il valore lordo della merca, il valore totale delle transazioni, i ricavi netti e il tasso di ritenzione degli utenti.

Scegliendo l'*advertising*, si offre un servizio online gratuito ai consumatori ottenendo ricavi da annunci pubblicitari, solitamente social network e siti web di contenuti. Le metriche da osservare sono il numero di utenti attivi giornalmente o mensilmente e la percentuale di utenti connessi e iscritti.

Con l'*e-commerce* è possibile vendere beni fisici online. Qua le metriche più importanti risultano essere i ricavi mensili, il margine lordo ed il costo di acquisizione dei clienti.

Selezionando lo *usage-based* l'obiettivo della startup è quello di noleggiare prodotti o servizi a breve termine. Le metriche da controllare sono i ricavi mensili, il tasso di crescita dei ricavi ed il numero di utenti attivi mensilmente e/o settimanalmente.

Con un modello di business *hardware* si vendono dispositivi fisici a consumatori o ad aziende. Le metriche da tenere d'occhio risultano essere i ricavi mensili, il margine lordo, il costo di acquisizione dei clienti e il tasso di crescita mensile composto dei ricavi. Oltre alla selezione delle metriche principali per ogni modello di business, vi è la possibilità di selezionare ulteriori metriche, definite secondarie. Queste metriche sono di accompagnamento a quelle ritenute prioritarie per mantenere sotto controllo lo sviluppo della startup, ma possono permettere ai fondatori di osservare anche altre variabili che ritengono comunque importanti, anche in ottica di comunicazione allo stesso team per capire in che direzione muoversi o agli investitori nel momento della raccolta fondi.

2.1.6 Crescere e scalare

Quest'ultima fase fa riferimento alla vera e propria espansione della startup, con raccolta fondi e obiettivi di crescere e costruire un'organizzazione volta al lungo termine.

La raccolta fondi ha lo scopo di finanziare la crescita, non di creare il successo di una startup. Gli investitori prima di tutto investono sul gruppo di persone che hanno creato un ottimo prodotto e sono quasi ossessionati dallo stesso, con forte empatia e motivazione nel risolvere il problema proprio grazie a quel prodotto.

Marc Andreessen, imprenditore e investitore in capitali di ventura, ha sviluppato "*the onion theory of risk*"³⁴, ovvero la "Teoria della cipolla", secondo la quale lo scopo del denaro degli investitori è quello di eliminare i rischi.

Inizialmente la startup presenta tutti i tipi di rischi, che possono essere quelli del team fondatore, del prodotto, tecnico, del lancio, di accettazione da parte del mercato, di vendita ai clienti, ecc.



Figura 17: *The onion theory of risk*³⁵

³⁴ https://pmarchive.com/guide_to_startups_part2.html

³⁵ <https://www.mintzedge.com/blog/peeling-the-onion-or-how-top-investors-value-the-startups-they-invest-in>

Ogni rischio rappresenta uno strato della “cipolla”; crescendo e raccogliendo fondi, ad ogni round la startup riesce a togliere questi strati uno dopo l’altro, eliminando così volta per volta un livello di rischio.

Ad esempio, partendo dal primo round di raccolta si riesce ad eliminare il rischio legato al team, poi risulta più facile passare a un altro round di raccolta fondi mostrando i rischi che sono stati eliminati, avendo sempre meno strati della “cipolla” da togliere.

Tutto questo serve per far vedere agli investitori il concreto utilizzo dei fondi raccolti, creando così una relazione tra capitale raccolto e il suo reale impiego.

Per capire meglio come si sviluppano solitamente le varie fasi di raccolta fondi di una startup, è utile osservare la figura 18.

Nella rappresentazione vengono suddivise le quattro fasi principali, che sono: il finanziamento prima della “semina” (*pre-seed funding*), il finanziamento del “seme” (*seed funding*), i round di serie A, B, C, e D (*series A, B, C and D*) e l’offerta pubblica iniziale (*IPO*).

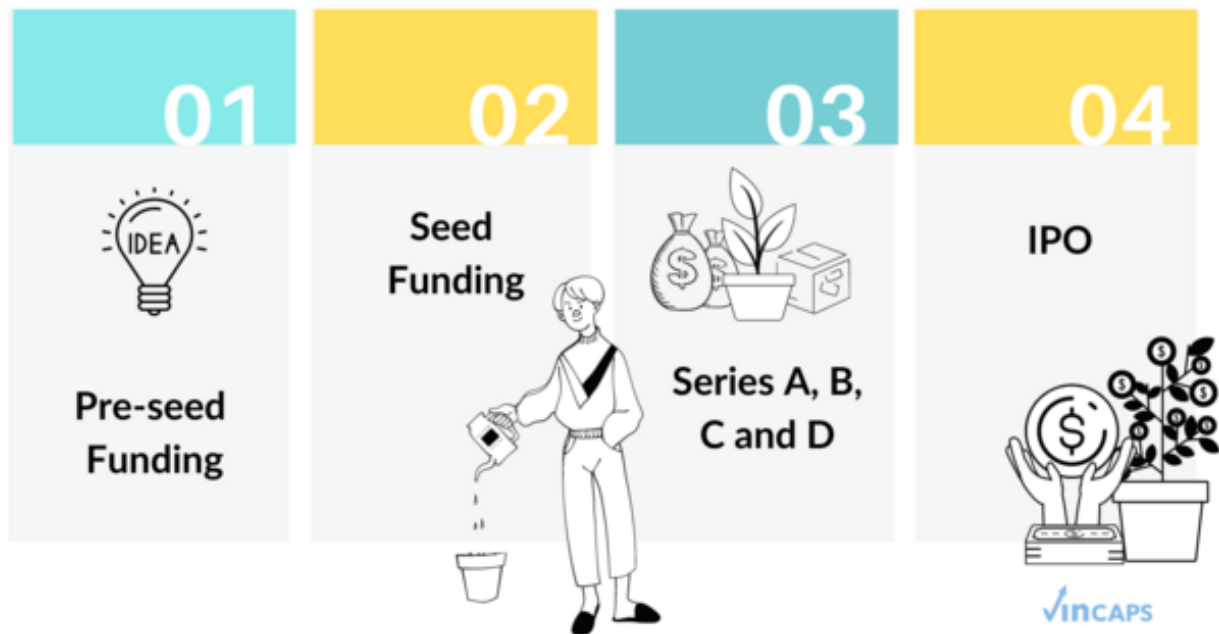


Figura 18: Le varie fasi di raccolta fondi³⁶

³⁶ <https://vincaps.com/4-different-stages-of-fundraising-in-a-start-up-lifecycle/>

Nella fase di finanziamento prima della “semina” gli investitori sono generalmente i fondatori, che utilizzano il loro denaro e le loro risorse per iniziare la scalata della startup, chiedendo alcune volte dei prestiti anche a familiari ed amici.

Poi si passa alla fase di finanziamento del “seme”, ovvero il momento del primo e vero finanziamento a favore della startup. Qua iniziano a diventare importanti figure come gli *angel investors*, i piccoli *venture capitalist* e anche il *crowdfunding*. La startup può iniziare così a coprire i lanci legati al lancio del prodotto, avviare una fase di selezione e reclutamento dei primi dipendenti e continuare la ricerca per riuscire ad arrivare ad un vero e proprio *product market fit* se non l’hanno ancora raggiunto pienamente.

La terza fase, quella dei round di serie A, B, C e D, riguarda il momento in cui si punta alla vera crescita e scalata dell’azienda. Qui vi è un business model funzionante e delle strategie ben definite per raggiungere gli obiettivi. Le figure di riferimento in questo caso sono investitori più importanti e pronti a finanziare cifre elevate, quali *venture capitalist*, *super angel investor*, capitali di rischio e altre società di finanziamento; inoltre, la startup può appoggiarsi anche ad acceleratori e incubatori. Questa è la vera e propria fase di conoscenza degli investitori, della scelta adeguata degli stessi e della valutazione possibile da fare.

L’ultimo step riguarda l’offerta pubblica iniziale (*IPO*), ovvero il momento in cui la startup inizia ad emettere azioni sul mercato pubblico. Viene utilizzata spesso da startup in piena crescita per raccogliere ulteriori fondi, ma deve rispettare delle normative riguardanti l’emissione di bilancio o altre relazioni obbligatorie.

Quando si va a parlare con gli investitori è importante riuscire a catturare la loro attenzione raccontando la storia della startup e parlando del prodotto che si vuole creare. È importante mostrare ciò a cui si vuole puntare in futuro, quali sono le vere opportunità che si hanno e mostrare la trazione che stanno avendo.

Non bisogna stringere accordi con il primo investitore che si trova, ma bisogna parlare con molti e andare a selezionare con cautela quelli che credono più di tutti gli altri nel progetto e nel team, con tutti i valori che condividono.

Altro errore da evitare è quello di arrivare impreparati e non essere a conoscenza della somma che si vuole provare a raccogliere, andando ad effettuare una valutazione troppo elevata o per nulla coerente.

Questa fase risulta essere molto importante perché è uno step che mostra come l'organizzazione stia crescendo e si stia espandendo.

Una volta arrivati i primi input che comportano un'espansione dell'organizzazione è arrivato il momento di scalare. In questa occasione è importante iniziare a capire quante persone assumere e quando farlo, capire se e quando si necessita di altri round di finanziamento e capire quali sono i primi passi da fare in ottica di competizione che inizia ad esserci con altre realtà dell'industria.

L'obiettivo finale della fase di crescita ed espansione dovrebbe essere quella di andare a costruire un'organizzazione volta al lungo termine.

2.2 Il marketing nelle startup

Il processo di creazione del prodotto, di selezione del target di consumatori e di lancio per le startup, solo per dirne alcuni, utilizzando il metodo *Lean Startup*, è molto diverso rispetto a ciò che accade nelle aziende tradizionali.

I consumatori stanno cambiando sempre di più il loro modo di approcciarsi ai nuovi prodotti e servizi, soprattutto in ambito delle nuove tecnologie, come si è visto anche nella figura 8 (la curva di Rogers), il grafico che rappresenta il modo in cui gli individui in una società adottano le innovazioni tecnologiche.

Riuscire a creare un prodotto che davvero possa essere adottato da molti risulta essere sempre più difficile, è frutto di un processo che può cambiare molte volte durante lo svolgimento dello stesso.

Un processo che concerne la costruzione di un MVP e un loop di test, misurazione e miglioramento dello stesso, fino a raggiungere una situazione in cui vi è una base di consumatori che utilizzano il prodotto costantemente. Per fare ciò vi è un rapporto diverso con il consumatore rispetto a come si è abituati a pensarlo.

Le tecniche che utilizzano le startup, dunque, non possono essere le stesse che vengono utilizzate dalle aziende tradizionali, per questo il focus dei prossimi paragrafi sarà quello di andare a rivedere brevemente i principi di marketing tradizionale, per poi passare ad evidenziare le differenze che sono emerse rispetto a ciò che accade nelle startup.

2.2.1 Le principali tecniche di marketing tradizionale

Facendo riferimento alle tecniche di marketing tradizionale non si può non citare Philip Kotler, uno dei massimi esperti di marketing e autore di svariati best seller riguardanti il marketing management. Da un'analisi dell'ultima edizione del suo libro *"Marketing Management"*, si possono estrapolare alcune delle principali e più importanti tecniche di marketing tradizionali, ovvero ciò che riguarda la segmentazione della domanda, selezione dei mercati obiettivo e le strategie di posizionamento, che è possibile raggrupparle con l'acronimo STP, segmentazione, targeting e posizionamento.

Altra strategia di marketing tradizionale molto importante è quella del marketing mix, conosciuta anche come "Modello delle 4P".

Infine, un elemento chiave per tutte le aziende tradizionali è ciò che concerne il sistema delle ricerche di marketing.

La segmentazione di un mercato "significa suddividerlo in gruppi di consumatori o acquirenti ben definiti, sulla base di caratteri di omogeneità dei singoli individui."³⁷

Il segmento che ne esce è costituito da un insieme di consumatori che condividono dei bisogni comuni o ricercano benefici dello stesso tipo.

Le principali variabili per cui andare a segmentare un mercato sono di tipo demografico, geografico, comportamentale e socio-psicografico.

Il targeting può essere definito come "il processo di individuazione dei clienti per il quale l'impresa tenterà di ottimizzare la propria offerta di valore."³⁸

Il posizionamento si riferisce ad un'azione volta a "progettare e tradurre sul piano operativo l'offerta di un'impresa o di una marca in modo che la sua rappresentazione occupi un posto ben definito nella mente dei consumatori del segmento-obiettivo."³⁹

Per quanto riguarda invece il Marketing Mix, si può osservare come faccia riferimento ad una strategia di marketing basata su quattro variabili, da questo il nome di Modello delle 4P, sviluppato da Kotler e poi implementato negli ultimi anni dallo stesso facendolo diventare Modello delle 7P.

³⁷ Kotler P., Keller K., Ancarani F., Chernev A., Costabile M., *Marketing Management*, Pearson Italia, Milano, Torino, 2022, p. 243

³⁸ Kotler P., Keller K., Ancarani F., Chernev A., Costabile M., *Marketing Management*, Pearson Italia, Milano, Torino, 2022, p. 242

³⁹ Kotler P., Keller K., Ancarani F., Chernev A., Costabile M., *Marketing Management*, Pearson Italia, Milano, Torino, 2022, p. 284



Figura 19: Le 7P del marketing mix⁴⁰

Le aziende tradizionali utilizzano il modello delle 4P, che riguarda il prodotto (*Product*), il prezzo (*Price*), la distribuzione (*Place*) e la promozione (*Promotion*).

Il primo fattore considerato è il prodotto, o servizio, che l'azienda vuole proporre ai propri consumatori. In questo campo rientrano valutazioni inerenti al ciclo di vita del prodotto, ai vantaggi che offre, alle caratteristiche tecniche, a come si distingue dai competitors e altre ancora.

Il secondo fattore è il prezzo, cioè quanto è disposto a pagare il cliente. È indicatore della qualità dello stesso prodotto, o servizio, ed elemento di distinzione dai competitors capace di influenzare le strategie di marketing messe in atto dall'azienda.

Il terzo fattore è la distribuzione/luogo, ovvero dove è possibile acquistare quel prodotto, o servizio, che potrebbe essere un canale distributivo di tipo online o offline, quindi in un luogo fisico. Alcune strategie riguardanti la distribuzione la distinguono in

⁴⁰ Elaborazione personale

distribuzione selettiva, intensiva o esclusiva, in base alla copertura di luoghi in cui si vuole vendere il prodotto.

Il quarto fattore è la promozione, che riguarda come il prodotto, o servizio, viene presentato e pubblicizzato ai consumatori.

Come citato in precedenza oltre alle classiche 4P si sono aggiunte altre 3P, creando il nuovo modello delle 7P.

Fra queste troviamo: le persone (*people*), coloro che generano valore, sia dalla parte dell'azienda sia dalla parte dei consumatori; il processo (*process*), ovvero il processo che influenza il servizio e ciò che offre l'azienda; la prova tangibile (*physical evidence*), che riguarda il modo in cui viene percepito il prodotto, o servizio, una volta che è stato erogato.

Per quanto concerne la parte della ricerca di marketing, definita come “sistematica identificazione, raccolta, analisi e presentazione di dati e informazioni rilevanti per uno specifico processo decisionale che il management aziendale si trova ad affrontare”⁴¹, è possibile suddividerla in ricerca qualitativa e ricerca quantitativa.

La ricerca qualitativa “è volta ad indagare un fenomeno concentrandosi sulle sue qualità fondamentali, ovvero le componenti essenziali che prima di ogni altra analisi richiedono una cauta esplorazione.”⁴²

La ricerca quantitativa utilizza “tecniche e metodologie diverse, indaga su campioni ampi e statisticamente rappresentativi i fenomeni precedentemente esplorati.”⁴³

Il processo di ricerca di marketing è suddiviso essenzialmente in sei fasi.

La prima fase è quella della definizione del problema e degli obiettivi di ricerca; la seconda è quella dello sviluppo del piano di ricerca; la terza riguarda la raccolta di informazioni; la quarta è quella di analizzare le informazioni; la quinta si riferisce alla presentazione dei risultati; l'ultima fase si occupa della decisione che il management dovrà prendere.

⁴¹ Kotler P., Keller K., Ancarani F., Chernev A., Costabile M., *Marketing Management*, Pearson Italia, Milano, Torino, 2022, p. 197

⁴² Kotler P., Keller K., Ancarani F., Chernev A., Costabile M., *Marketing Management*, Pearson Italia, Milano, Torino, 2022, p. 199

⁴³ Kotler P., Keller K., Ancarani F., Chernev A., Costabile M., *Marketing Management*, Pearson Italia, Milano, Torino, 2022, p. 199

Ultimo aspetto fondamentale del marketing è il branding, ovvero “potenziare prodotti e servizi con la forza di una marca.”⁴⁴ Con questa tecnica gli esperti portano a conoscenza dei consumatori l’azienda, mostrano l’immagine che vogliono trasmettere, i significati legati all’acquisto o meno del prodotto o servizio, riesce ad influenzare gli atteggiamenti e crea tutte quelle strutture legate alla mente del consumatore che può cambiare i suoi comportamenti, le sue scelte e le sue decisioni. Le aziende, infatti, creano degli stimoli alla vista dei consumatori andando a creare simboli ed emozioni legati al prodotto da far sembrare che solo quello può riuscire a soddisfare le esigenze ed i desideri degli stessi.

2.2.2 I principi del marketing tradizionale devono essere riconsiderati

Le innovazioni apportate dal metodo *Lean Startup* per fare impresa hanno cambiato il modo di ideare e costruire un prodotto, oltre al modo di lanciarlo e portarlo a tutti i consumatori.

Per questo motivi i principi tradizionali del marketing, presentati velocemente nel paragrafo precedente non sono più adatti alle imprese digitali e le startup.

In tutti i macro-argomenti che rappresentano le innovazioni apportate dal metodo *Lean Startup* vi sono elementi collegati alle tecniche tradizionali di marketing, che portano a poter mostrare le principali differenze e rivisitazioni che vengono attuate dalle startup. Partendo dall’importanza del team è possibile vedere come sia lo stesso team ad andare a scovare il problema a cui si vuole trovare una soluzione. A differenza di ciò che accade nelle aziende tradizionali, le startup nascono proprio dall’idea di un fondatore, o del gruppo di fondatori, con lo scopo di trovare una soluzione ad un problema che hanno davvero a cuore e che affligge loro stessi e/o molte altre persone.

A questo punto si passa alla costruzione della soluzione, ovvero l’*MVP*.

Prima grande differenza rispetto a ciò che accade nel marketing tradizionale in ottica del prodotto troviamo l’*MVP*, ovvero una versione rudimentale di quello che potrebbe essere il prodotto/servizio che la startup andrà a creare. Non vi è quindi un prodotto già pronto e definito con tutte le caratteristiche, funzionalità e design finale.

Dopo aver costruito l’*MVP*, la startup decide di lanciarlo per farlo testare ai primi utenti.

⁴⁴ Kotler P., Keller K., Ancarani F., Chernev A., Costabile M., *Marketing Management*, Pearson Italia, Milano, Torino, 2022, p. 413

In questo momento è possibile osservare una grande differenza rispetto alla tecnica tradizionale di STP e delle classiche ricerche di marketing. La startup, infatti, prima di procedere ai test con i consumatori, esegue una lunga parte di interviste con i possibili primi utilizzatori, andando a parlare direttamente con loro, con potenziali futuri consumatori ed anche con chi non sembra interessato all'utilizzo del prodotto oppure lo utilizza con scopi diversi.

Per selezionare il target da colpire non vi è una fase di STP come avviene nel marketing tradizionale, ma ciò che si vuole fare è andare a colpire inizialmente un target piccolo, Eric Ries parla del 2,5% dei primi utilizzatori, per poter testare insieme a loro l'*MVP* e poter imparare interagendo ed ottenendo feedback da parte degli stessi.

Questo target, molto stretto, è formato solitamente dai potenziali utilizzatori che sentono davvero il problema e sono disposti ad adottare e pagare la soluzione anche se non presenta ancora tutte le funzionalità.

Le ricerche di mercato, quindi, non sono più svolte con la finalità di individuare un segmento vero e proprio del mercato a cui offrire il prodotto, ma cercare coloro che potrebbero essere gli effettivi utilizzatori, tra varie persone che non devono per forza appartenere ad uno stesso segmento ma devono essere davvero afflitti dal problema.

A questo viene in aiuto l'utilizzo di *use cases*, ovvero delle rappresentazioni di come i consumatori dovrebbero reagire durante l'utilizzo del prodotto. Questi sono collegati alla creazione di *target personas*, ovvero delle figure che potrebbero rappresentare i diversi consumatori della startup per riuscire a capire e distinguere meglio come utilizzerebbero il prodotto.

Un esempio di creazione delle *target personas*, per una migliore comprensione del loro utilizzo è rappresentato nella figura 20.

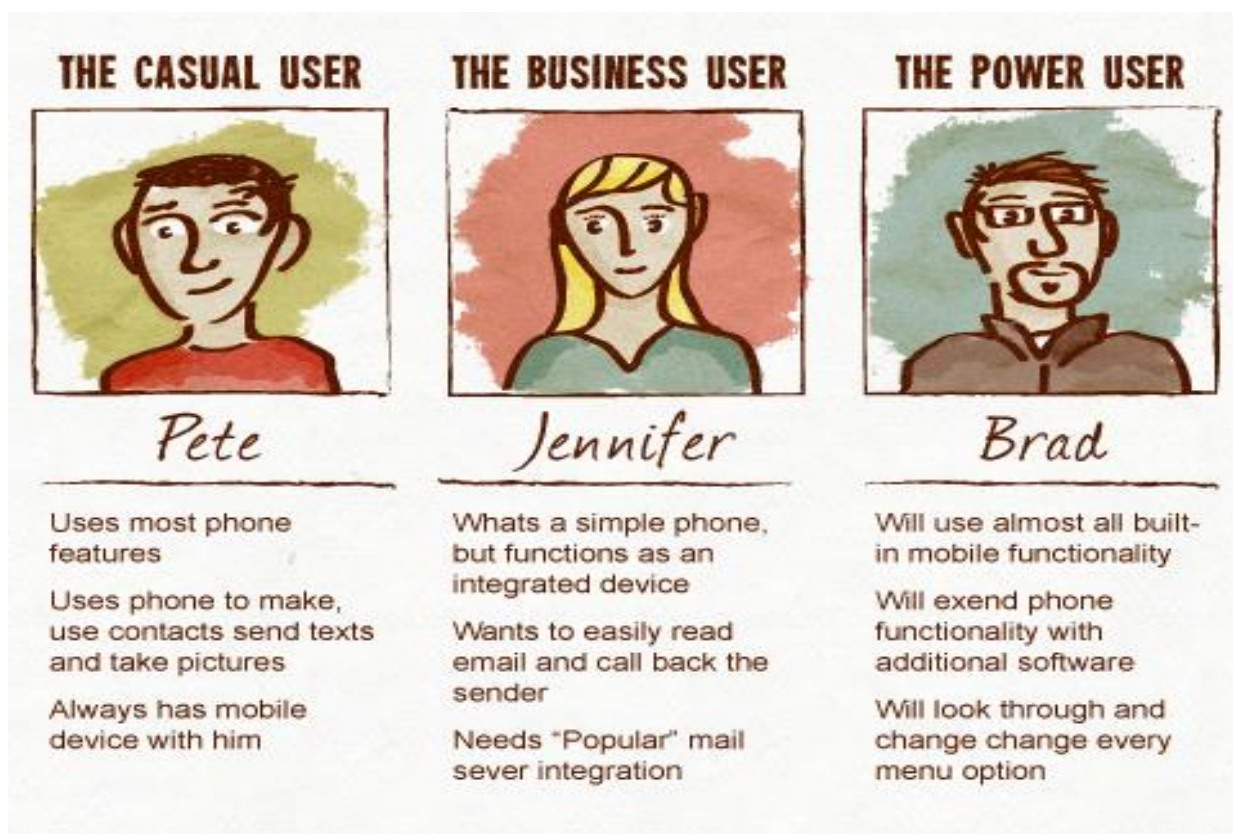


Figura 20: Target personas⁴⁵

Per riuscire a trovare queste persone con cui iniziare a testare la soluzione sono molto importanti i network di persone che hanno i fondatori, le varie comunità online e anche i vari eventi durante i quali possono presentare la propria idea per riuscire ad attirare l'attenzione del target che vogliono colpire.

Ciò che fanno i fondatori, o coloro del team che si occupano di questa fase, è andare a parlare con i consumatori, capire a fondo il loro problema e cercare di capire quale sia la migliore soluzione per risolverlo, senza confrontarsi con loro sulla soluzione o sulle funzionalità e caratteristiche che la stessa deve avere.

Una volta completate le prime interviste si passa eventualmente ad una ridefinizione del MVP e si cominciano i primi test d'usabilità, ovvero delle proprie sessioni dove si osservano i primi utilizzatori mentre interagiscono con la soluzione che gli è stata proposta.

⁴⁵ <https://ilariarega.com/2015/11/01/business-plan-target-personas-e-cluster-come-individuarli/>

A questo punto, testata la soluzione, si parla nuovamente con i consumatori, chiedendo loro feedback, che siano davvero onesti, su ciò che hanno testato per iniziare il processo di test, feedback e affinamento.

Non vi sono tecniche di marketing precise da utilizzare rispetto ad altre per raggiungere i consumatori, ma quando si riesce ad ascoltare i feedback ed arrivare a creare un prodotto davvero soddisfacente e che riesce a risolvere il problema alla gente, la startup arriva alla fase del *PMF*, ovvero della crescita incontrollabile dove vi è un sacco di domanda e molto spesso è difficile soddisfare.

Spesso è tutta una questione di viralità e passaparola di chi inizia ad utilizzare il prodotto e parla con altre persone di quello, senza dover attuare strategie di comunicazione e ampliamento della consapevolezza di quel prodotto che a volte può solo portare a fare da effetto contrario.

È possibile dire che diventa inevitabile dover rivalutare i principi classici del marketing in funzione delle innovazioni apportate dal metodo *Lean Startup* per creare un prodotto digitale, come si riscontra dalle discussioni presentate al termine dei dati raccolti nel capitolo successivo.

Capitolo 3. Metodologia di ricerca e dati raccolti

3.1 Metodologia

Per rispondere alla domanda di ricerca dell'elaborato in questione ho utilizzato un approccio di tipo qualitativo alla ricerca, in particolar modo ho fatto ricorso alla metodologia "Gioia".

Questo metodo di ricerca, definito metodologia "Gioia", è stato ideato da Dennis A. Gioia, professore e ricercatore della Pennsylvania State University. Viene utilizzato principalmente per analizzare interviste, con lo scopo di codificare ciò che viene detto per poi costruire delle strutture dove inserire i principali dati raccolti.

Con l'utilizzo di questa metodologia è stato possibile produrre due strutture, ovvero la "*Data structure*" e la "*Data table*".

Nella "*Data structure*" verranno inseriti i cosiddetti "*first-order codes*", "*second-order themes*" e "*aggregate dimensions*". Nella "*Data table*" saranno presenti tutte le prove selezionate a supporto della "*Data structure*", inserendo le citazioni rappresentative che hanno portato alla costruzione della stessa.

Le "*aggregate dimensions*" sono state usate nel capitolo precedente come blocchi di partenza per descrivere le principali innovazioni apportate dal metodo *Lean Startup*, con spiegazione dei "*second-order themes*" supportati da tutti gli elementi presenti nei "*first-order codes*" e nella "*Data table*".

La domanda di ricerca dell'elaborato è volta ad individuare quali sono le principali innovazioni apportate dal metodo *Lean Startup*, andando a porre il focus su tutto ciò che concerne i principi di marketing tradizionale e come essi non possano essere più adottati nello stesso modo nelle startup e nei prodotti digitali in generale.

Per rispondere a questo quesito, l'analisi si è basata sull'osservazione e codificazione di circa quaranta video. Questi riportavano delle interviste, delle lezioni e/o diversi interventi di fondatori, collaboratori ed esperti nel mondo delle startup.

Durante questi discorsi gli interlocutori hanno affrontato tutti i temi legati alla startup ed il metodo *Lean Startup*, andando a toccare tutti i punti fondamentali per la mia ricerca, che sono stati poi fatti diventare i pilastri su cui si sono basate le strutture elaborate per rappresentare le innovazioni apportate.

Le persone che hanno preso parola in questo video sono:

- Samuel H. Altman, “informatico, imprenditore e dirigente d'azienda statunitense, tra i co-fondatori nonché attuale CEO di OpenAI; in precedenza è stato presidente di Y Combinator, nonché co-fondatore di Loopt (fondata nel 2005) e Worldcoin (fondata nel 2020).”⁴⁶
- Michael Seibel, amministratore delegato di Y Combinator e co-fondatore di due startup, Justin.tv/Twitch e Socialcam.⁴⁷
- Brian Joseph Chesky “è un imprenditore e designer statunitense, co-fondatore e amministratore delegato di Airbnb.”⁴⁸
- Dalton Caldwell, partner di Y Combinator e fondatore di imeem e Mixed Media Labs.⁴⁹
- David Rusenko, partner di leap forward venture e fondatore/CEO di Weebly.⁵⁰
- Gustaf Alströmer, partner del Gruppo Y Combinator.⁵¹
- Marck Zuckerberg – “è un informatico e imprenditore statunitense di origini ebraiche, conosciuto per essere uno dei fondatori del social network Facebook. Dall'aprile 2013 Zuckerberg è presidente e amministratore delegato di Meta, Inc.”⁵²
- Peter Reinhardt, CEO di Charm Industrial, Industrial Tourguide.⁵³
- Emmet Shear – è un imprenditore e investitore americano. È il co-fondatore delle piattaforme di video in diretta Justin.tv e Twitch e partner della società di venture capital Y Combinator.⁵⁴
- William Hunt “Bill” Gross – è un investitore e gestore di fondi americano, noto per essere co-fondatore della Pacific Investment Management Co.⁵⁵
- Anu Hariharan – partner del Continuity Fund di Y Combinator, che si occupa di investimenti in fase di crescita.⁵⁶

⁴⁶ https://it.wikipedia.org/wiki/Sam_Altman

⁴⁷ https://en.wikipedia.org/wiki/Michael_Seibel

⁴⁸ https://it.wikipedia.org/wiki/Brian_Chesky

⁴⁹ <https://www.ycombinator.com/blog/author/dalton-caldwell>

⁵⁰ <https://www.linkedin.com/in/drusenko/>

⁵¹ <https://www.linkedin.com/in/gustafalstromer/>

⁵² https://it.wikipedia.org/wiki/Mark_Zuckerberg

⁵³ <https://www.linkedin.com/in/peterreinhardt/>

⁵⁴ https://en.wikipedia.org/wiki/Emmett_Shear

⁵⁵ https://en.wikipedia.org/wiki/Bill_H._Gross

⁵⁶ <https://www.linkedin.com/in/anuhariharan/>

- Kat Mañalac – capo di Outreach di Y Combinator.⁵⁷
- Suhail Doshi – Fondatore e presidente del consiglio di amministrazione di Mixpanel. Inc. e fondatore di Mighty.⁵⁸
- Geoff Ralston – Ex presidente di Y Combinator, fondatore di Imagine K12 e investitore angelico.⁵⁹
- Brad Flora – investitore angelico e partner del gruppo Y Combinator⁶⁰
- Jared Friedman – partner del Gruppo Y Combinator.⁶¹
- Tim Brady – partner del gruppo Y Combinator.⁶²
- Dustin Moskovitz - è un imprenditore statunitense, co-fondatore del social network Facebook.⁶³
- Allen Blue – co-fondatore e vicepresidente del product management di LinkedIn.⁶⁴
- Reid Hoffman – è stato co-fondatore e presidente esecutivo di LinkedIn e attualmente è partner della società di venture capital Greylock Partners e co-fondatore di Inflection AI.⁶⁵
- John Lilly – venture partner di Greylock Partners e membro del consiglio di amministrazione di Figma.⁶⁶
- Chris Yeh – investitore, scrittore, mentore ed imprenditore, co-fondatore e socio di Wasabi Ventures.⁶⁷
- Paul Graham - è un informatico, imprenditore e saggista inglese. È conosciuto per il suo lavoro sul linguaggio di programmazione Lisp, per aver co-fondato Viaweb (poi "Yahoo! Store") e Y Combinator.⁶⁸
- Tyler Bosmeny – membro del consiglio di amministrazione e consulente strategico di Clever.⁶⁹

⁵⁷ <https://www.linkedin.com/in/katmanalac/>

⁵⁸ https://golden.com/wiki/Suhail_Doshi-VWRG9JR

⁵⁹ <https://twitter.com/gralston>

⁶⁰ <https://www.linkedin.com/in/bradflora/>

⁶¹ <https://www.linkedin.com/in/jaredfriedman/>

⁶² <https://www.crunchbase.com/person/tim-brady>

⁶³ https://it.wikipedia.org/wiki/Dustin_Moskovitz

⁶⁴ <https://www.linkedin.com/in/ablue/>

⁶⁵ https://en.wikipedia.org/wiki/Reid_Hoffman

⁶⁶ <https://www.linkedin.com/in/johnlilly/>

⁶⁷ <https://www.linkedin.com/in/chrisyeh/>

⁶⁸ [https://it.wikipedia.org/wiki/Paul_Graham_\(informatico\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Paul_Graham_(informatico))

⁶⁹ <https://www.linkedin.com/in/tylerbosmeny/>

- Jillian Canning - membra dello Startups Business Development team di Amazon.⁷⁰
- Adora Cheung – è stata partner del gruppo Y Combinator e fondatrice di diverse startup.⁷¹
- Ann Miura-Ko – co-fondatrice e partner di Floodgate.⁷²
- Marc Andreessen – informatico ed imprenditore, “coautore di Mosaic e cofondatore di Netscape Communications Corporation.”⁷³
- Alfred Lin – “è un venture capitalist americano presso Sequoia Capital. Lin è stato COO, CFO e Presidente di Zappos.com fino al 2010.”⁷⁴
- Reham Fagiri – co-fondatore e CEO di AptDeco.⁷⁵
- Kalam Dennis – co-fondatore di AptDeco.⁷⁶

Questa lista di persone che hanno preso parte nei video utilizzati come fonti di ricerca aiuta a comprendere meglio la parte riguardante le citazioni rappresentative contenute nella “*Data table*”.

Di seguito saranno riportate le strutture elaborate durante la ricerca ed utilizzate per le analisi svolte e descritte nel capitolo precedente.

⁷⁰ <https://www.forbes.com/sites/jilliancanning/>

⁷¹ <https://www.linkedin.com/in/adoracheung/>

⁷² <https://www.forbes.com/profile/ann-miura-ko/>

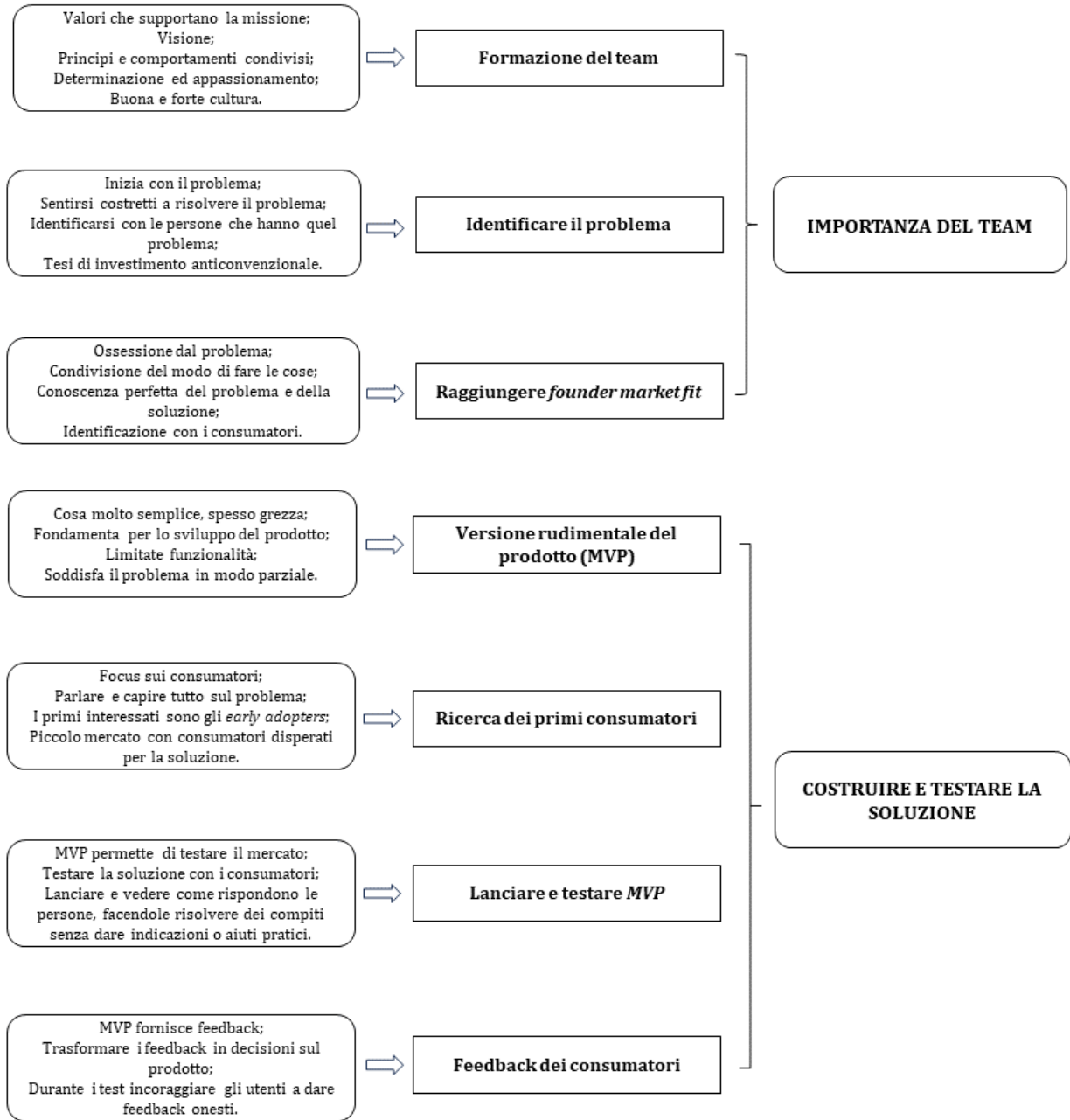
⁷³ https://it.wikipedia.org/wiki/Marc_Andreessen

⁷⁴ https://en.wikipedia.org/wiki/Alfred_Lin

⁷⁵ <https://www.linkedin.com/in/reham-fagiri-97683b1/>

⁷⁶ <https://www.linkedin.com/in/kalam-dennis-641a7120/>

3.2 Dati raccolti



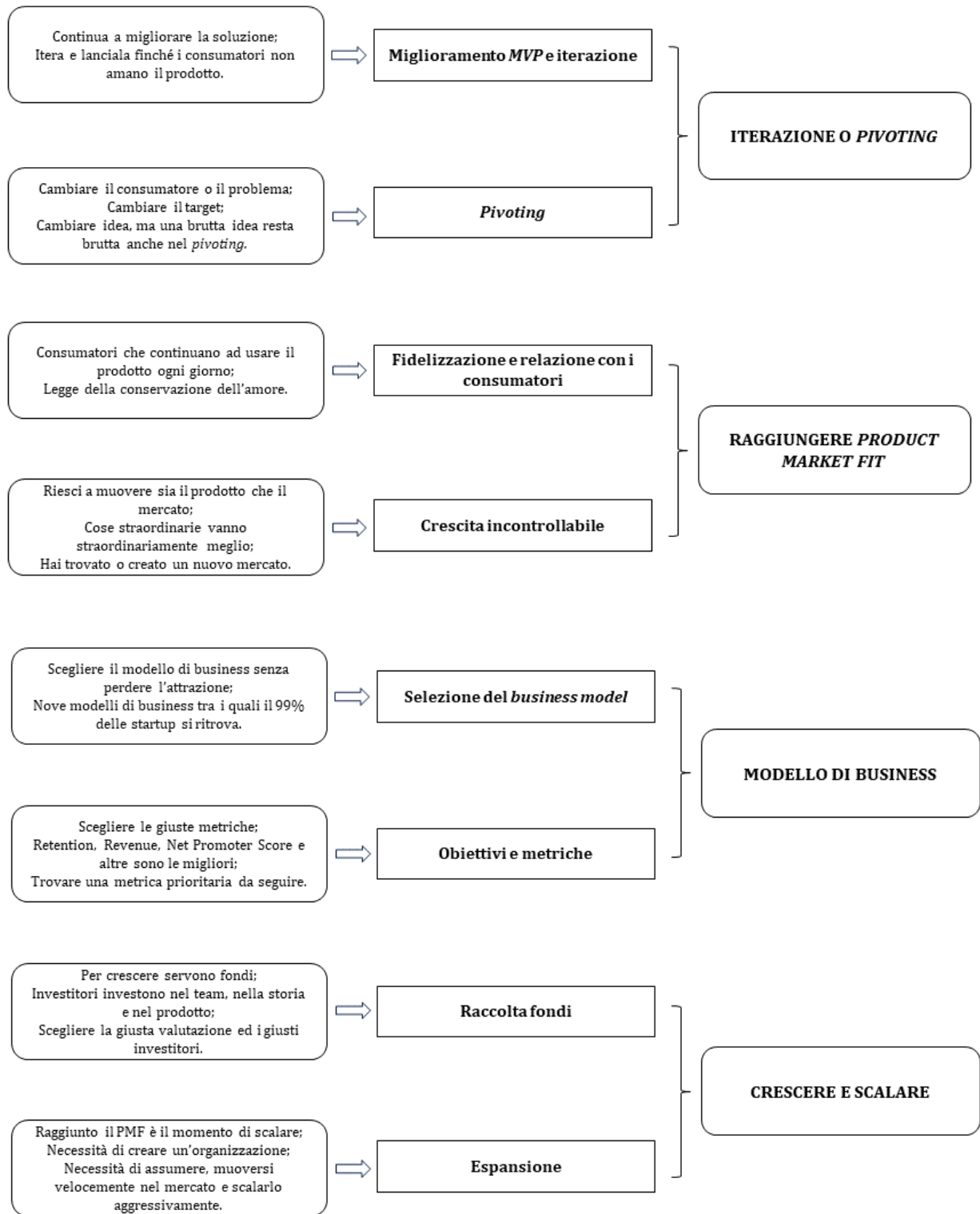


TABELLA 1: *Data Structure*⁷⁷

⁷⁷ Elaborazione personale

| Tematiche | Citazioni rappresentative |
|----------------------------|--|
| | <p>IMPORTANZA DEL TEAM</p> |
| <p>FORMAZIONE DEL TEAM</p> | <p>“One of the most important tasks for a founder is to make sure that the company builds a great product, until you’ve built a great product almost nothing else matters.” (Sam Altman)</p> <p>“The values have to support your mission; (...) they have to be credible, and they have to be unique tied to your mission.” (Alfred Lin)</p> <p>“There has to be some things that never change, some principles, some ideas, then endure.” (Brian Chesky)</p> <p>“They (founders) knew exactly how to do that, they could explain exactly how it worked, why they were doing it and the vision for the company.” (Sam Altman)</p> <p>“(Founders) very determined and very passionate about what they’re doing.” (Sam Altman)</p> <p>“If you don’t have a good culture in the company, you can’t pursue your destiny.” (Alfred Lin)</p> <p>“If you have good strong culture and good strong core values, you’ll know who you want to retain and who we don’t want to retain.” (Alfred Lin)</p> <p>“Founders are like parents and the company is a child, and the child will manifest in many ways behaviours that parents have.” (Brian Chesky)</p> <p>“Best companies are always mission oriented.” (Sam Altman)</p> <p>“If you don’t love and believe what you’re building, you’ll likely to give up.” (Sam Altman)</p> <p>“The right culture, the right behaviours will support a good business.” (Tim Brady)</p> <p>“Have a conversation with your co-founder about the types of values and behaviours you want to cultivate inside of your company.” (Tim Brady)</p> |

| | |
|--------------------------|---|
| | <p>“Brand is incredibly important as well and is the connection of you with your customers. So, if you have an incredibly strong culture this could be a whole talk on brand, like you have a straitly strong culture then the brand will come through the final thing.” (Brian Chesky)</p> <p>“Culture like to break the principles and the beliefs you have inside the company that you want people to be aligned with.” (Brian Chesky)</p> <p>“Brand is the promise outside the company that everyone identifies with.” (Brian Chesky)</p> <p>“Having a clear mission and making sure that mission comes through the company it’s probably the most important thing you can do for both.” (Brian Chesky)</p> <p>“Your brand evangelists are your employees; if you have a weak culture, we often think that like companies that hire employees or people that are deeply passionate, create companies that customers are really passionate about and those companies have strong brands.” (Brian Chesky)</p> <p>“What made them successful wasn’t a brilliant initial idea, it was a good enough initial idea combined with great execution.” (Jared Friedman)</p> |
| IDENTIFICARE IL PROBLEMA | <p>“Start a startup that you can feel compelled by a particular problem and that you think starting the company is the best way to solve it.” (Sam Altman)</p> <p>“Find a hidden need; there’s a need out in the market that a lot of companies or a lot of people don’t realize exists.” (David Rusenko)</p> <p>“Every great startup has one fundamental assumption that has a less than 50% chance of being correct, but if true, will give you a 20x, 100x advantage in market.” (Ann Miura-Ko)</p> <p>“Start with a problem.” (Michael Seibel)</p> |

| | |
|---|---|
| | <p>“Think about a problem you should be asking yourself do I have any relationship with this problem personally, is this a problem that I have, is a problem that my friends have, it’s a problem my family has, is it a problem that exists through the work, is it a problem that’s in my community.” (Michael Seibel)</p> <p>“Be in love with your problem, be in love with the cause tomorrow.” (Michael Seibel)</p> <p>“You need to identify with the people that have the problem, and you need to be really proud of the fact that you’re solving it.” (Tim Brady)</p> <p>“Starting with a problem and then looking for solutions.” (Jared Friedman)</p> <p>“There are many problems left in the world, if you’re having trouble finding them it’s just that you haven’t yet learned how to do it, once you learn how to notice good startup idea, you’ll see them all over the place.” (Jared Friedman)</p> <p>“The ideal situation is a market where there are existing competitors, but you have noticed something that they all seem to have missed.” (Jared Friedman)</p> |
| <p>RAGGIUNGERE <i>FOUNDER</i> <i>MARKET FIT</i></p> | <p>“We like work together, we like eat food together, we like even went to the gym together, we may have done jumpsuits we didn’t go that far but it was like we’re a mission I felt we’re like a special forces or something, and we had amazing shared way of doing things with amazing accountability and then we realized that was like the DNA of the company, and then we started thinking at some point you go from building the product to phase two which is building the company that builds the product.” (Brian Chesky)</p> |

| | |
|---|--|
| | <p>“Companies that were around for a really long time had a clear mission and they had a clear sense of value; they had a shared way of doing something that was unique to them.” (Brian Chesky)</p> <p>“You have become obsessed with the problem you are solving and have been relentless in learning everything about the market.” (Jillian Canning)</p> <p>“You identify with your customer because you have either been your own customer or have conducted extensive research analysing your early cohorts.” (Jillian Canning)</p> <p>“You have lived and breathed the problem you are solving first-hand and deeply understand the pain points.” (Jillian Canning)</p> <p>“You can speak fluently about your industry and the problem you are solving.” (Jillian Canning)</p> <p>“The founders are the ones that make the difference between success and failure.” (Gustaf Alströmer)</p> |
| | <p>COSTRUIRE E TESTARE LA SOLUZIONE</p> |
| <p>VERSIONE RUDIMENTALE DEL PRODOTTO (MVP)</p> | <p>“The simplest thing you can give to the very first set of users to play with and to test your assumption.” (Michael Seibel)</p> <p>“Mvp is just think of this character, it’s scrappy, it’s fast, it’s rough but you know it gets the job done.” (Michael Seibel)</p> <p>“Build a solution to their problems.” (David Rusenko)</p> <p>“Mvp: something that’s better than anything else out there and don’t launch until you have that.” (David Rusenko)</p> <p>“Build a product that will solve the problem.” (Peter Reinhardt)</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>“First common mistake among founders (...), is they think that the first version of their product, the first version of their idea needs to sound really big, but it doesn’t; it needs to take over a small specific market and expand from there.” (Sam Altman)</p> <p>“Is a foundation for the development of your product in the future.” (Michael Seibel)</p> <p>“You want an idea that turns into a monopoly.” (Sam Altman)</p> <p>“You need to condense down what your user needs, what your initial user needs to a very simple set of things.” (Michael Seibel)</p> <p>“Customers are usually pretty desperate for a solution, and they’ll put up with an imperfect but rapidly improving product.” (Sam Altman)</p> <p>“Mvp is a version of a product with just enough features to satisfy early customers and provide feedback.” (Michael Seibel)</p> <p>“Don’t fall in love with it, your MVP is most likely not going to solve the problem or is going to solve the problem very poorly.” (Michael Seibel)</p> <p>“Treat your product in a way that it can change, it can develop, it can improve, don’t be too in love with your initial product.” (Michael Seibel)</p> <p>“It’s not going to be perfect; it might not be something you’re proud of, but it can be the beginning of learning about.” (Michael Seibel)</p> <p>“Your product does that one thing, that one job better than anyone else.” (David Rusenko)</p> <p>“Is bad to spend one year building your MVP because you’re afraid the first consumer might not like it.” (Michael Seibel)</p> |
| <p>RICERCA DEI PRIMI CONSUMATORI</p> | <p>“Talking to customers, understanding everything about what motivates them, what their problems are, what their pain is.” (David Rusenko)</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>“You have to focus on your customers not your competitors.” (David Rusenko)</p> <p>“If the problem is one that you have or your friends have, or your parents have, your community has, you’ve already done customer development, you’ve already known potential first customers.” (Michael Seibel)</p> <p>“Segments helps companies give their customers a better customer experience.” (Peter Reinhardt)</p> <p>“Who you talk is as important as what questions you ask them.” (Emmet Shear)</p> <p>“Learn about what you should build.” (Emmet Shear)</p> <p>“I want user tell me about what they like, what they’re really thinking right and what their problems really are.” (Emmet Shear)</p> <p>“The people who are interested in talking to a startup are early adopters; they’re used to using products that don’t work very well and the reason why they’re talking to you is not because they think your product’s going to work great, it’s because they have a real problem and they’re open to using new software.” (Michael Seibel)</p> <p>“Customers are usually pretty desperate for a solution, and they’ll put up with an imperfect but rapidly improving product.” (Sam Altman)</p> <p>“You have to find a small market in which you can get a monopoly and then quickly expand.” (Sam Altman)</p> <p>“Your initial users should almost be hand-picked, but certainly you should have a strong opinion about who your initial customer is.” (Michael Seibel)</p> <p>“There’s three ways that I have found most successful in prospecting and getting these people:</p> |
|--|--|

| | |
|-------------------------------|--|
| | <p>one is your personal network; another one is conferences and then, the one that people are most family with, is cold email.” (Tyler Bosmeny)</p> <p>“You can purposely do unscalable things to try and get early customers.” (Tyler Bosmeny)</p> <p>“Avoid those (customers) who are moving slow and don’t be afraid of letting customers go.” (Gustaf Alströmer)</p> <p>“You might ask yourself who are those people who actually want to use crappy MVPs you’re telling us that they’re going to be built fast, they’re going to probably not work that well and we’re going to have to iterate.” (Michael Seibel)</p> |
| LANCIARE E TESTARE <i>MVP</i> | <p>“Mvp allows you to test the market in early stages.” (Michael Seibel)</p> <p>“Tests a solution with customers.” (David Rusenko)</p> <p>“It’s just the best way to start the conversation with the user and how you can solve their problem.” (Michael Seibel)</p> <p>“Launch something quickly and iterate, get a product into the hands of your customers and then learn, whether it helps them or doesn’t, and then iterate it, improve it.” (Michael Seibel)</p> <p>“Once you have an MVP or you know a very early version of your product, launching through different channels will give you an opportunity to see how people will respond to that.” (Kat Mañalac)</p> <p>“If you’re launching a hardware product and you’re embarrassed by your first product release, you’re probably also dead.” (Reid Hoffman)</p> |
| FEEDBACK DEI CONSUMATORI | <p>“Mvp (...) gives you feedbacks.” (Michael Seibel)</p> <p>“Build an engine in the company that transforms feedback from users into product decisions then get it back in front of the users in a repeat ask them what they like and what they don’t like and watch</p> |

them use it, ask them what they pay for, went away ask them what would make them recommend the product to their friends and ask them if they've recommended it; any yet you should make this feedback loop as tight as possible." (Sam Altman)

"UX testing can be really painful; get someone to use your MVP in front of you; encourage them to give open and honest feedbacks; ask them to perform a task; don't say anything, you're not allowed to touch or tell them to do anything until they successfully complete the task." (David Rusenko)

"Share the product with your friends and family, watch them use it, sit down next to them and ask for feedback, but don't stay in this phase for too long because your friends and family might not be the exact right you know ideal user for your product; sometimes their feedback isn't quite as helpful as a real user is." (Kat Mañalac)

"The great advantages in startup, software startups, is just how short you can make the feedback loop; it can be assured in hours." (Sam Altman)

"The goal is to get a small group of them (customers) to love you; understand that group extremely well, get extremely close to them, listen to them and you'll almost find out that they're willing to give you feedback." (Sam Altman)

"People will be able to give you feedback on what you're good and what you need to get better." (Gustaf Alströmer)

| | |
|--|--|
| | ITERAZIONE O <i>PIVOTING</i> |
| MIGLIORAMENTO <i>MVP</i> E ITERAZIONE | <p>“Iterate and repeat until you get to the point where people love it and tell their friends about it.” (Michael Seibel)</p> <p>“Talk to customers, listen to their problems not their solutions, iterate and then keep launching until you get something out there focus on a couple key metrics.” (David Rusenko)</p> <p>“Companies get so focused on scaling and on continue to grow the business and they completely forget that they’re still refining and still building product market fit.” (David Rusenko)</p> <p>“You should be iterating your product, you should go back to them (customers) after a week and say, “look we fixed it, is it better now.”” (Michael Seibel)</p> <p>“You should have an MVP very small; this is a base to iterate from.” (Michael Seibel)</p> <p>“Hold the problem you’re solving, hold the customer tightly, hold the solution you’re building loosely and last, most important, iterate.” (Michael Seibel)</p> <p>“Iterate, continue improving on your solution until it actually solves a problem.” (Michael Seibel)</p> |
| <i>PIVOTING</i> | <p>“Change the customer or change the problem until you find a customer and problem worthy.” (Michael Seibel)</p> <p>“Potentially change your target customer.” (David Rusenko)</p> <p>“Bad idea is still bad in the pivot.” (Sam Altman)</p> <p>“It just means changing your idea.” (Dalton Caldwell)</p> <p>“Pivot to find something that you’re more excited about and that makes you more optimistic about the word and more excited to wake up in the morning and work on the thing.” (Dalton Caldwell)</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>“Pivot over and over causes whiplash; whiplash is very bad because it causes founders to give up and not want to work on this anymore and that actually kills the company.” (Dalton Caldwell)</p> <p>“If you are in the wrong market, it’s the founders that switch to a new one.” (Gustaf Alströmer)</p> |
| | RAGGIUNGERE <i>PRODUCT MARKET FIT</i> |
| FIDELIZZAZIONE E RELAZIONE CON I CONSUMATORI | <p>“Great founders don’t put anyone between themselves and their users, they do things like sales and customer support themselves.” (Sam Altman)</p> <p>“You can build something to the small numbers of users love a lot (...); there’s like this law of conservation of how much happiness you can put into the world with the first product of a startup.” (Sam Altman)</p> <p>“We have a flat line of people that continues to use product every single week, that means they are retained; you have product market fit for those users.” (Gustaf Alströmer)</p> <p>“Paul Graham said “it’s better to have a hundred people that love you than to have a million people that just kind sort of like you.”” (Brian Chesky)</p> |
| CRESCITA INCONTROLLABILE | <p>“PMF search is between idea and traction, getting from idea to traction is probably the hardest thing and the thing that kills the most companies.” (David Rusenko)</p> <p>“Product market fit feels like that overwhelming things are going overwhelmingly well.” (Michael Seibel)</p> <p>“Product market fit is that you can move the product and you can move the market because it’s fit between these two things.” (Peter Reinhardt)</p> |

| | |
|---|---|
| | <p>“Once you’ve achieved product market fit at this point you’ve either found or created a new market.” (David Rusenko)</p> <p>“Product market fit implies market power. It’s the market that needs to be large and growing. Oftentimes when you hit product market fit, it feels uncontrolled.” (Ann Miura-Ko)</p> <p>“Everything’s breaking and everything’s working.” (Michael Seibel)</p> <p>“You get the thing of viral growth.” (Marc Andreessen)</p> <p>“Focus on virality and referrals.” (Gustaf Alströmer)</p> <p>“Share your product through word of mouth; some products are viral in this nature because they sound really exciting to talk about.” (Gustaf Alströmer)</p> <p>“Growth by word of mouth; if you make something people love people will tell their friends about it.” (Sam Altman)</p> |
| | <p>MODELLO DI BUSINESS</p> |
| <p>SELEZIONE DEL <i>BUSINESS MODEL</i></p> | <p>“You’ll need to invent your business model without killing your attraction.” (David Rusenko)</p> <p>“There are nine business models I mean I would say 99% of you should fit into one of these categories.” (Anu Hariharan)</p> <p>“An enterprise company sells service or software to other businesses on a single-license basis. These contracts have fixed terms, designated contract values, and come up for renewal at the end of the term.” (Anu Hariharan)</p> <p>“A SaaS (Software-as-a-Service) company sells subscription-based licenses for a cloud-hosted software solution.” (Anu Hariharan)</p> |

| | |
|-----------------------------|--|
| | <p>“A subscription company sells a product or service, usually to a consumer, on a recurring basis.” (Anu Hariharan)</p> <p>“A transactional company enables a financial transaction on behalf of a customer and collects a fee (usually a percent of the underlying transaction).” (Anu Hariharan)</p> <p>“A marketplace company acts as an intermediary in the sale of a good or service between sellers and buyers, generally collecting a percent of the total transaction value.” (Anu Hariharan)</p> <p>“An advertising company offers a free service to consumers and derives revenue entirely, or predominantly, from advertisers. Common advertising companies include social networks and content sites.” (Anu Hariharan)</p> <p>“A hardware company sells physical devices to consumers or businesses.” (Anu Hariharan)</p> <p>“E-commerce: you have certain goods to sell, you're selling them online.” (Anu Hariharan)</p> <p>“I have to price my product to be a viable business.” (Tyler Bosmeny)</p> <p>“Show how much it costs; to get a customer all those things and then adjust your fees and prices accordingly.” (Tyler Bosmeny)</p> |
| <p>OBIETTIVI E METRICHE</p> | <p>“Metrics are really important tracking; the right metrics are really important.” (David Rusenko)</p> <p>“The best way to figure out a product market fit is to use data, unbiased data to understand if you basically have made something people want.” (Gustaf Alströmer)</p> <p>“How much retention do you have, like are people actually repetitively using your product.” (Gustaf Alströmer)</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>“Retention is the best way to measure product market fit.” (Gustaf Alströmer)</p> <p>“Protected revenue from this user is going to have to be higher than the CAC.” (Gustaf Alströmer)</p> <p>“Look at growth and active users, activity levels, cohort retention revenue and net promoter scores.” (Sam Altman)</p> <p>“Registered users (metric) is really bad, doesn’t say anything about repeat usage or if they liked you or not; visitors also bad, doesn’t say anything about whether your product is going to be valuable; conversion rate doesn’t really say much because you don’t know what people you’re converting, you don’t know who they are. (...) Something that should be a paid product you’re giving away for free is not a good sign of product market fit.” (Gustaf Alströmer)</p> <p>“You can only pick one primary metric; (...) it’s a way to focus and keep things very simple; if there’s a way to get 90 of the job done with just one variable that’s better than having a bunch of variables that gets let’s say 91 of the job done.” (Adora Cheung)</p> <p>“Your primary metric should quantify how much value you’re delivering to your customer.” (Adora Cheung)</p> <p>“Revenue is always the best metric.” (Adora Cheung)</p> <p>“Is it your primary metric must capture whether your product is recurring or enduring value to your user?” (Adora Cheung)</p> <p>“Is your primary metric should be a lagging indicator for success?” (Adora Cheung)</p> <p>“Your primary metric should be usable as a feedback mechanism that is it helps you prioritize</p> |
|--|--|

| | |
|-----------------------|---|
| | <p>strategies and make decisions quickly.” (Adora Cheung)</p> <p>“Northstar metric (...), is like a number that you’re willing to bet the company on.” (Suhail Doshi)</p> |
| | <p>CRESCERE E SCALARE</p> |
| <p>RACCOLTA FONDI</p> | <p>“Figure out why you’re going to matter in the future, what is it about your product, your opportunity, tell a story about the future that a venture capitalist will care about.” (Geoff Ralston)</p> <p>“To grow, you almost always need startup capital.” (Geoff Ralston)</p> <p>“The best time to raise money is when you don’t need it, when you don’t need money investors see the big opportunity.” (Geoff Ralston)</p> <p>“The other thing that investors are going to invest in is the story of your startup, what product are you building, for what opportunity, for what customers, (...), tell a future that they can believe in.” (Geoff Ralston)</p> <p>“The story has to represent a large opportunity and if that’s confusing figure out why do you need a large opportunity.” (Geoff Ralston)</p> <p>“You tell a story is more persuasive if you actually have that product in traction, but it doesn’t mean you can’t raise money with just a good story look at magic leap.” (Geoff Ralston)</p> <p>“Remember to build your story, build the vertebra to find the vertebrae of your story, the key points that are the most memorable, most important and build a story, a pitch, a sale around that.” (Geoff Ralston)</p> <p>“You want to capture their attention in the first minute or two you’re talking to them.” (Geoff Ralston)</p> |

“What evaluation should choose it’s somewhat of a market but it’s a very strange market.” (Geoff Ralston)

“I have seen companies actually fail fundraising because they choose too high valuation.” (Geoff Ralston)

“Convertibles are strange; it is strange you go to an investor and say “do you believe in the future of my company? Would you like to buy a piece of it?” and they say, “Yes I want to buy a piece of your company” and you say, “Ok not really, I’m going to sell you a promise of a piece of my company.”” (Geoff Ralston)

“You might start your company by putting money on a credit card and then you might get some friends and family money usually; this is a sort of debt you don’t usually give out equity here, but sometimes you raise a seed frown to get seed round we don’t recommend you do equity in a seed round; usually it’ll be on some sort of convertible and then you get into your equity rounds, bigger rounds usually, this is smaller amount of money to greater amounts of money and you can do a Series A, B, C, D.” (Geoff Ralston)

“Pay attention to what happens, pay attention to how interested they are, pay attention to how the meeting went and what the feedback was and improve every time and do not leave an investor meeting without some sort of conclusion.” (Geoff Ralston)

“If you’re talking to a venture capitalist, they want to own a certain percentage of your company, so there’s this trade-off between how much money they put in and how high the valuation is.” (Geoff Ralston)

| | |
|--|--|
| | <p>“Figure out who the right investors are, meet lots of them and then get a deal done.” (Geoff Ralston)</p> <p>“You’re building a business, you’re building a product that people want, you’re trying to build something that’s sustainable over the long term; fundraising is just one small step on the way to that.” (Geoff Ralston)</p> <p>“You need the money, but the better you can do it is choosing investors wisely, investors who will make great connections for you, who will help you build your product and who won’t be a pain later.” (Geoff Ralston)</p> <p>“Convertibles are fast and simple, so when fast and simple is your priority, convertibles are great from an investor perspective; equity is often preferable because like I said you’re just buying this promise and you have no rights and usually when you raise larger amounts of money, equity works better all around, because there’s a little more fiduciary management.” (Geoff Ralston)</p> <p>“Best way to connect with an investor is via an investor who invested in your company, who will connect you to another investor, that is the best possible introduction.” (Geoff Ralston)</p> <p>“You shouldn’t make long-term financial projections that are complete and utter; (...) if an investor ask you to do that they’re not very smart or they’re not very good investors; (...) we have these customers who have started using our product in a very fundamental, very deep way and they’re going to be our customers forever; it shows the customer need and there’s many, thousands of those customer. If I just get five percent of that customer base, I’ll have a hundred million dollars</p> |
|--|--|

in revenue and then I'm a billion-dollar company."
(Geoff Ralston)

"What your 30-second pitch is? You need to be armed with constantly, this is basically how you talk about your company, this is magic whether you're talking to people who want to give you money or don't want to give you money." (Michael Seibel)

"Use simple language." (Michael Seibel)

"If you can't speak to traction in terms of pre-launch, you need to convince the investor that you're moving extremely quickly." (Michael Seibel)

"When I think unique insight what I think about is here's your opportunity to tell me something that I don't know, here's your opportunity to tell me something that the biggest player in the market you're trying to enter don't understand or don't do well; (...) you got to crystallize all of the reasons why you guys are going to kill the competitors." (Michael Seibel)

"You have to know how much money you're raising; you have to know what the minimum check size is." (Michael Seibel)

"I like to tell founders is the more you talk the more your opportunity to say something that people don't like, so just talk less and it'll probably be better." (Michael Seibel)

"The onion theory of risk basically is: you can think about a start-up like on day one as having every conceivable kind of risk right and you can basically just make a list of the risks (...); at the very beginning it's basically just this long this long list of risks and then, the way that I always think about running a start-up is also the way I think about raising money, which is it's a process of peeling

| | |
|-------------------|--|
| | <p>away layers of risk; so you raise seed money in order to peel away the first two or three risks.” (Marc Andreessen)</p> |
| <p>ESPANSIONE</p> | <p>“Getting product market fit it might mean growth.” (Geoff Ralston)</p> <p>“After you have a good product market fit you’ve found something that people really want and then you want to scale it up to the larger world.” (Gustaf Alströmer)</p> <p>“As you really begin to get to revenue scale, as you really begin to get to customer scale, where you are essentially having reasonable customer service (...), you actually begin to need organizational scale.” (Reid Hoffman)</p> <p>“As you begin to get to organizational scale, we’re deploying, having a bunch of customers, having revenue stream, then the competition tends to become much larger companies. And it tends to be that not only are you competing with startups or other folks who may be in your class, but you’re also competing with the industry leaders in certain ways because there may have a leverage and they now may be focused more on your end.” (Reid Hoffman)</p> <p>“As you scale you will hire more and more specialists; specialists at technology, specialists at sales, specialists at management, all these sorts of things.” (Reid Hoffman)</p> <p>“You basically cannot blitzscale without heavy available capital. And that comes from one of two mechanisms. That either comes from a good revenue model that you’re reinvesting, or it comes from capital markets that are essentially flowing.” (Reid Hoffman)</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>“The pure blitzscale part of this is a differential speed between what’s going on the markets, what the competition looks like and how you play.” (Reid Hoffman)</p> <p>“It’s just a question of how you move faster in a networked age than available competition.” (Reid Hoffman)</p> <p>“We found ourselves in a place where we had to go from 12 employees to roughly 30 or 40 employees to be able to support things. We also added a set of new functions, new things that we didn’t have to worry about as a startup. Those were customer service, we added sales, so go-to-market components and we added minimal GNA, the general administrative functions, to be able to do things like cut pay checks and manage benefits for employees.” (Allen Blue)</p> <p>“We went from one R&D organization to five R&D organizations. (...) We wanted to make sure we had four of those organizations out, one of those organizations focused on growth, one focused on revenue, and the other three focused on what would be valuable, what other product market fits actually existed to continue to allow us to grow.” (Allen Blue)</p> <p>“But at that point, there were changing expectations for the way that our customers were using our products. So, we had a recruiter product, we had sales product, we had marketing solutions products, wide variety of things.” (Allen Blue)</p> <p>“Will you own the market opportunity? Are you moving fast enough to do that? Are you building out the foundation such that it’s durable? The key question on competition is if someone else owns</p> |
|--|---|

| | |
|--|---|
| | <p>that market opportunity before you, then you're clearly not going to own it." (Reid Hoffman)</p> <p>"Like how fast should be moving, how much capital should be, should we make the hire early, should we make the hire late. Those kinds of questions are the things that you're hitting as you're going into scale." (Reid Hoffman)</p> <p>"I wouldn't scale a company pass about 20 people before you have product market fit, as soon as you found it go and scale aggressively as you can." (David Rusenko)</p> |
|--|---|

Tabella 2: *Data Table*⁷⁸

3.3 Discussioni

A seguito di un'accurata analisi di tutto ciò che concerne le innovazioni apportate dal metodo Lean Startup per la costruzione di una startup o di un prodotto digitale, è possibile soffermarsi su ciò che riguarda i tradizionali principi di marketing e come essi non possono essere attuati e portati allo stesso modo nelle nuove aziende digitali.

Le tradizionali tecniche utilizzate, ovvero quelle presentate alla fine del secondo capitolo, riguardanti le ricerche di mercato con la STP ed il "modello delle 4P", devono essere rivisitate.

Partendo dalla segmentazione e targeting è possibile notare come possano essere riunite in un'unica fase, visto che le startup operano prima ancora che vi sia un vero e proprio mercato attivo. I consumatori che si vuole andare a colpire, quindi il target scelto, è quello delle persone che sono davvero afflitte dal problema che è stato individuato, persone disponibili ad adottare la soluzione ancor prima che sia completata ed abbia tutti gli elementi per essere definita un prodotto finito.

Durante la segmentazione non vengono utilizzati i criteri classici, come quelli demografici o psicografici, ma entra in aiuto l'utilizzo di *use cases*. Questi permettono la creazione dei *target personas*, ovvero una rappresentazione "virtuale" di possibili

⁷⁸ Elaborazione personale

consumatori con tutte le caratteristiche e le problematiche che potrebbero presentare. Per comprendere meglio cosa sono i *target personas*, se l'intenzione dei fondatori è quella di creare un prodotto software, sicuramente dovrà interfacciarsi con coloro che sono esperti ed utilizzano prodotti tecnologici tutti i giorni, ma anche con persone magari più anziane ed inesperte che potrebbero trovarsi in difficoltà solo a scaricare ed installare il software, e creare queste figure li aiuta molto nella costruzione di un prodotto che possa essere adatto a tutti.

Altro elemento interessante è ciò che riguarda il posizionamento, che non è più un risultato di una decisione presa *ex ante*, ma è il risultato di un processo evolutivo. Durante questo processo viene scartato tutto ciò che non porta a raggiungere *product market fit* e si punta a tutto ciò che invece porta al suo raggiungimento.

Nelle startup, inizialmente, non vi è particolare attenzione alla percezione ed alle sensazioni che i consumatori hanno del prodotto.

A questo si collega l'irrilevanza che assume il branding nelle startup, a discapito di quanto accade nel marketing tradizionale nel quale il marchio assume un ruolo fondamentale. Il branding arriva dopo, una volta che la startup ha raggiunto la fase di espansione e crescita. Inizialmente tutta questa parte presenta davvero poca importanza, perché una startup può potenzialmente assumere qualsiasi nome ed avere qualsiasi logo, anche poco accattivanti, ma avere una base di consumatori davvero solida che utilizza il prodotto. Il prodotto digitale non presenta elementi collegati ai significati, a contenuti emotivi e ad altre associazioni secondarie, ma presenta solo benefici funzionali. Un consumatore utilizza il prodotto non perché riferisce qualcosa sullo stesso o gli porta benefici emotivi, ma per risolvere un problema che altrimenti non potrebbe risolverlo.

Ciò che davvero assume un ruolo chiave, che poi può essere collegata ad un futuro branding, è la cultura. La startup si può dire che è frutto del team che l'ha creata, ovvero di un insieme di persone che condividono dei valori e dei comportamenti che stanno alla base della soluzione che è stata trovata per risolvere il problema. La cultura sarà il punto di partenza di ciò che in futuro diventerà la fase riguardante il branding per la startup.

Inoltre, le strategie di marketing non si basano, come spesso accade, sul paradigma tradizionale “*Wants vs. Needs*”⁷⁹. Questo paradigma contrappone i bisogni (*needs*), ovvero esigenze derivanti da diverse necessità che sono essenziali per un individuo, e i desideri (*wants*), che nascono dalle motivazioni o le aspirazioni di un individuo volto ad ottenere soddisfazioni. Nelle startup questo non accade, poiché la strategia di marketing è volta a puntare totalmente sul problema a cui trovare una soluzione ed ai “*pain point*”, ovvero i problemi concreti che i consumatori potrebbero avere, senza andare ad osservare la parte di bisogni e desideri.

Altro aspetto che nel marketing tradizionale è affrontato molto è quello del *customer convenience*, ovvero tutto ciò che riguarda i costi sommersi che deve sostenere il consumatore per accedere al prodotto. Trattandosi di prodotti digitali, ciò che riguarda la spesa sostenuta dal cliente per accedere al prodotto acquisisce irrilevanza, come ad esempio i costi sostenuti per accedere al negozio dove tradizionalmente si acquista il prodotto, oggetto di valutazione per scegliere se acquistare o meno un prodotto.

Passando al “modello delle 4P”, vi sono differenze sostanziali su ciascuno degli aspetti che lo riguardano.

Il prodotto risulta essere diverso in generale, e devono essere fatte valutazioni differenti rispetto a ciò che si guarda nel marketing tradizionale. Il prodotto iniziale è un *MVP*, ovvero un prodotto minimo funzionante, che presenta caratteristiche molto limitate e con funzionalità che non vanno a risolvere tutti i problemi, che verrà testato dai consumatori e poi migliorato ed implementato fino a raggiungere ciò che si ritiene essere il prodotto finito perfetto. Prima di arrivare al prodotto finito, con gli elementi di design e tutte le funzionalità deve essere raggiunto il *product market fit*, come analizzato precedentemente.

Il prezzo solitamente viene visto come una delle leve più importanti e più delicate perché è l'unica che porta ricavi all'azienda. Nelle startup questo elemento può essere messo in secondo piano, perché una volta che è stato raggiunto il *product market fit*, e quindi vi sono molti consumatori che utilizzano il prodotto, un modo per guadagnare lo si trova sempre.

⁷⁹[https://www.researchgate.net/publication/304864619 Wants vs Needs On the Philosophical Bases of Humanistic Marketing](https://www.researchgate.net/publication/304864619_Wants_vs_Needs_On_the_Philosophical_Bases_of_Humanistic_Marketing)

A questo si può collegare anche un'altra leva del "modello delle 4P", che è quella della distribuzione; tradizionalmente assume un ruolo chiave, per riuscire a portare il prodotto a tutti quanti e renderlo il più disponibile possibile, mentre nelle startup può passare anch'essa in secondo piano. Parlando di prodotti digitali, solitamente software, i costi di distribuzione sono davvero minimi, alcune volte sono nulli. Questo è aiutato dallo sfruttamento di economie di scala, visto che una volta creato il software andare a distribuirlo a cento o mille persone il costo non varia. Proprio per questo ci si può collegare al prezzo, visto che avendo il software pronto poi non comporta aumenti di costo la sua distribuzione, anzi porta sicuramente profittabilità se aumenta il numero di consumatori che lo utilizza.

Ultimo elemento è quello della promozione, utilizzato tradizionalmente per pubblicizzare e comunicare il prodotto ai consumatori. Come affermato in precedenza, in riferimento al branding, la comunicazione all'inizio presenta davvero poca importanza. Per affermarsi, un prodotto digitale necessita di viralità, aumentata anche dal cosiddetto "word of mouth", ovvero il passaparola, e non dalla "awareness", cioè la consapevolezza. D'altronde se un prodotto non è usato, aumentarne la consapevolezza e la conoscenza non porta a nulla, anzi fa vedere ancora di più i problemi legati al suo mancato utilizzo. Una startup, invece, basa la sua affermazione sulla viralità ed una crescita aiutata da persone che consigliano di utilizzare il prodotto ad altre, un processo continuo di passaparola.

Alle 4P, diventate poi 7P, si sono aggiunte nel corso degli anni anche altre P di notevole rilevanza per le aziende tradizionali, ovvero *packaging* e *personal selling*.

Anche per queste è possibile notare come le startup iniziano a dare molta meno importanza. Essendo un prodotto digitale non avrebbe molto senso parlare di aspetto esteriore del prodotto o del personale del punto vendita, proprio non essendoci una persona che si interfaccia direttamente con il cliente che desidera acquistare il prodotto.

Conclusioni

Lo scopo della tesi era quello di rispondere alla domanda di ricerca che era volta a scovare innovazioni apportate dal metodo Lean Startup, con particolare attenzione alle tecniche di marketing utilizzate dalle startup, visto che i principi tradizionali non sono più adatti alle stesse.

Per rispondere al meglio a questa domanda è stato utile partire analizzando il contesto di riferimento delle startup, ovvero quello dell'economia digitale, ed il metodo *Lean Startup*, ideato da Eric Ries.

L'economia mondiale risulta essere sempre più influenzata dall'avvento delle nuove tecnologie digitali, come è possibile notare dalle previsioni di sviluppo dell'economia digitale nei prossimi anni. Parlando di economia digitale ci si riferisce a tutte quelle attività economiche eseguite o influenzate fortemente da tutte le tecnologie informatiche, quali Internet, siti web e varie reti sociali.

In aggiunta, le ultime crisi economiche, soprattutto quella dovuta alla pandemia da Covid19, hanno risaltato la necessità dell'adozione di un nuovo metodo per fare impresa, visto le molteplici difficoltà che si riscontrano adottando un approccio di tipo tradizionale.

Per ovviare a questa situazione viene sicuramente in aiuto il metodo approntato da Eric Ries, ovvero il metodo *Lean Startup*. Questo nuovo metodo per fare impresa, influenzato dal "metodo Toyota", ovvero un metodo snello volto alla minimizzazione degli sprechi e l'ottimizzazione della produzione, e dal "*Customer Development*", un processo che ha l'obiettivo di costruire un prodotto pensato proprio sulle reali esigenze di un consumatore e strutturare questa strategia prima ancora di lanciare sul mercato.

Questo metodo aiuta i nuovi imprenditori alla creazione ed alla gestione di una startup, partendo dall'idea iniziale per arrivare all'espansione finale.

Una startup non ha una definizione univoca, ma può essere vista un'ipotesi di come un'idea possa crescere e scalare in modo velocemente il mercato. Il contesto in cui opera risulta essere caratterizzato da forte incertezza ed instabilità; infatti, molte falliscono nei primi anni di vita poiché presentano una gestione molto fragile e non attenta a tutte le dinamiche che caratterizzano proprio le startup.

Creare una startup richiede un processo quasi totalmente diverso rispetto alla creazione di un'impresa tradizionale. Durante l'analisi delle innovazioni apportate dal

metodo *Lean Startup* è stato possibile osservare come questo approccio abbia rivoluzionato l'intero processo di creazione e gestione di una startup.

Le innovazioni apportate da questo metodo sono state racchiuse in sei macro-argomenti, ovvero l'importanza del team, la costruzione della soluzione, il processo di iterazione o la decisione di fare *pivoting*, il raggiungimento del *product market fit*, la selezione del modello di business per un ottimo *revenue model market fit* ed infine la parte riguardante la crescita e la scalata della startup.

Una delle principali innovazioni introdotte dal metodo *Lean Startup* è l'enfasi posta sull'importanza del team di fondatori.

Questo aspetto ha dimostrato di essere fondamentale per il successo di una startup, poiché gli investitori tendono ad investire nella competenza e nella passione dei fondatori e poi nel prodotto stesso. I fondatori devono essere coesi, condividere la missione, la visione e la cultura della startup, e possedere un forte interesse personale nel risolvere un problema specifico. Inoltre, il team di fondatori deve essere in grado di gestire e scalare l'azienda nel lungo termine.

Un'altra importante innovazione introdotta dal *Lean Startup* è la costruzione della soluzione per risolvere il problema, ovvero la creazione di un *Minimum Viable Product (MVP)*. Questa versione rudimentale del prodotto finale consente ai fondatori di interagire con i consumatori e imparare insieme a loro se la soluzione proposta è efficace nel risolvere il problema identificato.

Attraverso ricerche di mercato, interviste e test di usabilità, i fondatori acquisiscono conoscenze preziose che consentono loro di migliorare l'*MVP* e di adattarlo alle esigenze dei primi adottanti. Questo approccio si differenzia dalle pratiche tradizionali di marketing, in cui l'analisi della domanda e dei competitori è al centro del processo decisionale.

L'iterazione e il *pivoting* sono altre due importanti fasi del metodo *Lean Startup*, entrambe frutto di una decisione presa quando i fondatori si trovano ad un bivio terminati i primi test e refinimenti del *MVP*.

L'iterazione implica l'ascolto dei feedback dei consumatori e il miglioramento continuo dell'*MVP* per raggiungere un prodotto sempre più efficace.

Tuttavia, in certi casi, i fondatori possono essere costretti a prendere la decisione di fare un pivoting, ovvero un cambiamento di direzione strategica. Un caso di *pivoting* riuscito con grande successo è stato sicuramente quello della piattaforma di streaming Twitch. Una volta che iniziano a fidelizzarsi i primi clienti e vi è un continuo utilizzo del prodotto da parte degli stessi si può parlare di *product market fit*, ovvero la situazione dove inizia ad esserci una buona percentuale di consumatori fidelizzati che porta ad una crescita quasi incontrollabile.

La selezione del modello di business adatto alla startup risulta essere un altro aspetto fondamentale, accompagnato dall'apposizione delle metriche e degli obiettivi da raggiungere, per riuscire a controllare la crescita e lo sviluppo della startup.

Selezionare il giusto business model porta vantaggi alla startup anche in ambito di finanziamenti e investimenti. Agli occhi degli investitori, infatti, risulta molto più interessante una realtà ben definita con obiettivi chiari e risultati da ottenere, rispetto ad una startup che non sa ancora bene cosa voglia fare.

Collegandosi all'ultima affermazione si possono evidenziare le ultime due innovazioni apportate dal metodo Lean Startup, ovvero quelle riguardanti proprio la raccolta fondi e poi la scalata ed espansione, fino ad arrivare alla costruzione di un'organizzazione volta al lungo termine.

La raccolta fondi può arrivare in un secondo momento, a differenza di ciò che accade nelle aziende tradizionali dove è impensabile poter creare un prodotto senza aver una buona base economica dall'inizio.

Una volta arrivato il momento della scalata si passa poi ad assumere un assetto organizzativo volto al lungo termine; quindi, si valutano le assunzioni da fare, i prossimi round di finanziamento da affrontare ed altri aspetti legati all'organizzazione.

Con il metodo *Lean Startup* è possibile creare un prodotto senza avere gli aspetti di un'azienda vera e propria, perché l'idea di base è quella di andare a costruire una soluzione da testare insieme ai primi consumatori, una versione che risulta inizialmente essere rudimentale e presenta solo le minime funzionalità per poter essere testata.

Lo scopo è quello di interagire ed imparare assieme ai consumatori, in modo poi da riuscire ad apportare tutte le modifiche necessarie per portarlo ad essere un prodotto finale di qualità e davvero richiesto dal mercato.

Qua entrano in gioco i principi di marketing tradizionale, che si è visto non aiutare più le startup, infatti, devono essere rivisitati.

Innanzitutto, le ricerche di mercato non sono le classiche ricerche basate su un mercato già attivo e ben delineato, ma sono spesso frutto di interviste fatte con possibili consumatori, ovvero persone che potrebbero adottare la soluzione con lo scopo di trovare i primi utenti a cui far testare il prodotto.

Le tecniche classiche di segmentazione, targeting e posizionamento vengono svolte in maniera rivisitata, visto che non vi è ancora un mercato da poter suddividere ed iniziare a selezionare chi andare a colpire.

La segmentazione ed il targeting possono essere racchiusi in un'unica fase, dove grazie all'utilizzo di criteri molto diversi rispetto a quelli classici la startup può riuscire ad identificare un target a cui rivolgersi, spesso grazie alla creazione delle *target personas*, ovvero possibili utenti creati ad hoc per rappresentare in maniera precisa coloro che potrebbero essere i possibili consumatori, con tutte le loro possibili caratteristiche e capendo come potrebbero interagire con il prodotto.

Il posizionamento viene rivisitato in ottica più flessibile, infatti non è più il risultato di una decisione già presa, ma deriva da un processo evolutivo volto a trattenere tutto ciò che è porta al *product market fit*.

Infine, anche le quattro leve del marketing mix sono rivisitate. Alcune, che tradizionalmente vengono ritenute fondamentali ed essenziali per poter portare guadagni all'impresa, nelle startup non lo sono più.

Queste abbiamo visto essere il prezzo e la distribuzione, elementi che caratterizzano i ricavi delle aziende tradizionali. Nei prodotti digitali possono passare in secondo piano perché, tramite l'utilizzo degli stessi prodotti, risultano essere raggiungibili più facilmente tramite lo sfruttamento di economie di scale che portano poi sicuramente alla redditività.

Questo nuovo metodo per fare impresa, ovvero il metodo Lean Startup aiuta le nuove aziende digitali a poter sopravvivere al meglio senza trovarsi di fronte ad un fallimento assicurato. Le startup hanno cambiato il metodo di approcciarsi al marketing; infatti, è stato possibile notare come dovrebbero essere riconsiderati i principi di marketing tradizionale andando a favorire alcuni aspetti piuttosto che altri, legati sempre di più al nuovo metodo per fare impresa.

Per questo motivo, è auspicabile in futuro che si procedesse con ulteriori studi che possano implementare e magari possano fornire una linea guida o dei consigli efficaci e ben definiti per tutto ciò che concerne le attività di marketing da svolgere quando si decide di avviare una startup o di creare un qualsiasi prodotto digitale.

Bibliografia

Kotler P., Keller K., Ancarani F., Chernev A., Costabile M., *Marketing Management*, Pearson Italia, Milano, Torino, 2022

Ries E., *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Penguin Books Ltd, Londra, 2011

Ries E., *The Startup Way: How Entrepreneurial Management Transforms Culture and Drives Growth*, Penguin Books Ltd, Londra, 2017

Blank S., Dorf B., *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*, John Wiley & Sons Inc, Hoboken, USA, 2020

Di Diego S., *Creare una startup innovativa. Tutto quello che bisogna sapere per diventare un imprenditore di successo*, Franco Angeli, Milano, 2013

Sitografia

<https://www.youtube.com/watch?v=s3RrVmv5WwA>

<https://www.youtube.com/watch?v=CxKXJWf-WMg>

<https://www.youtube.com/watch?v=lgI89BLbeu8>

<https://www.youtube.com/watch?v=m4isFputh68>

<https://www.youtube.com/watch?v=px5rgcNjOTc>

<https://www.youtube.com/watch?v=8pNxKX1SUGE>

<https://www.youtube.com/watch?v=0LNQxT9LvM0>

<https://www.youtube.com/watch?v=qypLB6fBvw4>

<https://www.youtube.com/watch?v=6IY9CYIY4pQ>

<https://www.youtube.com/watch?v=IHs9hQBSOjU>

<https://www.youtube.com/watch?v=KAH5ktDxgU>

<https://www.youtube.com/watch?v=5bJi7k-y1Lo>

<https://www.youtube.com/watch?v=l-vfn97QTr0>

<https://www.youtube.com/watch?v=OdhmKqBfhEU>

<https://www.youtube.com/watch?v=egJeFaIXZLo>

<https://www.youtube.com/watch?v=uPrIsSWHw7o>

<https://www.youtube.com/watch?v=fEvKo90qBns>

<https://www.youtube.com/watch?v=FBOLk9s9Ci4>
<https://www.youtube.com/watch?v=bNpx7gpSqbY>
<https://www.youtube.com/watch?v=pnzj4VuC2qk>
<https://www.youtube.com/watch?v=PTg3RZPXgLg>
https://www.youtube.com/watch?v=QRZ_l7cVzzU
https://www.youtube.com/watch?v=IB0eY_DiyFU
<https://www.youtube.com/watch?v=3xU050kMbHM>
<https://www.youtube.com/watch?v=1hHMwLxN6EM>
<https://www.youtube.com/watch?v=MABmQhOImJA>
<https://www.youtube.com/watch?v=4W05kJChg3w>
<https://www.youtube.com/watch?v=IL6GdUHIBsM>
<https://www.youtube.com/watch?v=gcevHkNGrWQ>
<https://www.youtube.com/watch?v=zBUhQPPS9AY>
<https://www.youtube.com/watch?v=vDXkpJw16os>
<https://www.youtube.com/watch?v=uvw-u99yj8w>
https://www.youtube.com/watch?v=hyYcn_kAngI
<https://www.youtube.com/watch?v=qnNHW6TYv5I>
https://www.youtube.com/watch?v=0W5Jaip5_g
<https://www.youtube.com/watch?v=XETaA1b6ep4>
<https://www.youtube.com/watch?v=uFX95HahaUs>
<https://www.oecd.org/sti/roadmap-toward-a-common-framework-for-measuring-the-digital-economy.pdf>
<https://www.anitec-assinform.it/kdocs/2060500/il-digitale-in-italia-2022-v4a-2-3.pdf>
<https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/digital-transformation-balzo-della-spesa-mondiale-176-in-un-anno/>
https://www.huawei.com/minisite/gci/en/digital-spillover/files/gci_digital_spillover.pdf
<https://www.esg360.it/report-analisi-e-ricerche/pnrr-digitalizzazione-sostenibilita-efficienza-gli-obiettivi-per-far-ripartire-litalia/>
<https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/digitale-potente-traino-per-leconomia-italiana-nel-2023-atteso-sprint-del-3/>

<https://www.backtowork24.com/news/startup-cosa-sono-e-con-quali-obiettivi-nascono#:~:text=Eric%20Ries%3A%20%22Una%20startup%20%C3%A8,Le%20startup%20nascono%20per%20innovare.>

<https://www.statista.com/chart/19317/highest-valued-startup-companies-in-the-world/>

<https://www.economyup.it/startup/acceleratori-e-incubatori-dove-andare-per-far-nascere-un-impresa/>

<https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2023/04/12/startup-fallimento/>

<https://www.economyup.it/startup/startup-e-fallimento-se-come-e-quando-una-realta-innovativa-puo-fallire/>

<https://www.cbinsights.com/research/report/startup-failure-reasons-top/>

<https://www.mimit.gov.it/it/impresa/competitivita-e-nuove-imprese/start-up-innovative>

<https://www.infodata.ilsole24ore.com/2022/09/20/dieci-anni-di-start-up-riassunte-con/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/cosa-sta-accadendo-investimenti-le-start-up--AEprpkZC>

<https://www.milanofinanza.it/news/startup-italiane-da-record-sono-piu-di-14-700-e-producono-piu-di-2-miliardi-202212281318441589>

<https://theleanstartup.com/principles>

<https://delion.it/blog/marketing-strategico/la-curva-di-rogers-come-promuovere-i-prodotti-innovativi/>

<https://www.twitch.tv/?lang=it>

https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Twitch_logo.svg

<https://en.wikipedia.org/wiki/Tucows>

<https://fourweekmba.com/it/prodotto-minimo-vitale/>

<https://www.mintzedge.com/blog/peeling-the-onion-or-how-top-investors-value-the-startups-they-invest-in>

<https://www.departmentofproduct.com/blog/how-to-measure-product-market-fit/>

https://pmarchive.com/guide_to_startups_part2.html

https://it.wikipedia.org/wiki/Sam_Altman

https://en.wikipedia.org/wiki/Michael_Seibel

https://it.wikipedia.org/wiki/Brian_Chesky

<https://www.ycombinator.com/blog/author/dalton-caldwell>
<https://www.linkedin.com/in/drusenko/>
<https://www.linkedin.com/in/gustafalstromer/>
[https://it.wikipedia.org/wiki/Mark Zuckerberg](https://it.wikipedia.org/wiki/Mark_Zuckerberg)
<https://www.linkedin.com/in/peterreinhardt/>
[https://en.wikipedia.org/wiki/Emmett Shear](https://en.wikipedia.org/wiki/Emmett_Shear)
[https://en.wikipedia.org/wiki/Bill H. Gross](https://en.wikipedia.org/wiki/Bill_H._Gross)
<https://www.linkedin.com/in/anuhariharan/>
<https://www.linkedin.com/in/katmanalac/>
[https://golden.com/wiki/Suhail Doshi-VWRG9JR](https://golden.com/wiki/Suhail_Doshi-VWRG9JR)
<https://twitter.com/gralston>
<https://www.linkedin.com/in/bradflora/>
<https://www.linkedin.com/in/jaredfriedman/>
<https://www.crunchbase.com/person/tim-brady>
[https://it.wikipedia.org/wiki/Dustin Moskovitz](https://it.wikipedia.org/wiki/Dustin_Moskovitz)
<https://www.linkedin.com/in/ablue/>
[https://en.wikipedia.org/wiki/Reid Hoffman](https://en.wikipedia.org/wiki/Reid_Hoffman)
<https://www.linkedin.com/in/johnlilly/>
<https://www.linkedin.com/in/chrisyeh/>
[https://it.wikipedia.org/wiki/Paul Graham \(informatico\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Paul_Graham_(informatico))
<https://www.linkedin.com/in/tylerbosmeny/>
<https://www.forbes.com/sites/jilliancanning/>
<https://www.linkedin.com/in/adoracheung/>
<https://www.forbes.com/profile/ann-miura-ko/>
<https://www.linkedin.com/in/kalam-dennis-641a7120/>
<https://www.linkedin.com/in/reham-fagiri-97683b1/>