

DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

**STRATEGIE DI MARKETING E STARTUP:
ANALISI DEL CASO IMPRENDITORIALE
TALKABOUT**

RELATORE

Prof.ssa Maria Isabella Leone

CANDIDATO

Edoardo Minuti

Matricola: 260531

ANNO ACCADEMICO 2021/2022

INDICE

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO 1: IL PANORAMA DELLE STARTUP	6
1.1 Definizione.....	6
1.2 Caratteristiche startup.....	6
1.3 Opportunità e sfide nella costituzione delle startup.....	7
1.4 Importanza e differenze dal Business Model al Business Plan.....	9
1.5 Difficoltà del management nelle startup.....	15
1.6 Importanza del team.....	17
1.7 Le startup nel periodo pandemico.....	18
CAPITOLO 2: IL MARKETING TRADIZIONALE E LA SUA EVOLUZIONE	23
2.1 Il marketing mix – le 4p.....	23
2.2 Il passaggio dalle 4p alle 7p.....	29
2.4 Digital Marketing	32
2.5 Il Marketing Omnichannel	38
2.6 Push e Pull marketing.....	39
2.7 Social Media Marketing.....	41
CAPITOLO 3: IL MARKETING NELLE STARTUP E IL CUSTOMER SUCCESS COME LEVA DI VANTAGGIO COMPETITIVO	45
3.1 L'importanza del marketing nelle startup	45
3.2 Strategia di Traction.....	45
3.3 Metodologia del Growth Hacking e metodo Lean in ambito startup	52
3.4 Inbound Marketing.....	56
3.5 Un nuovo modo di intendere business: il Customer Success e le sue strategie di marketing.....	58
CAPITOLO 4 – TALKABOUT STARTUP	66
4.1 Modello di business: idea imprenditoriale.....	66
4.2 Modello di business: value proposition e strategia di startup	68
4.3 Settore di riferimento e ecosistema sociale e competitivo	71
4.3.1 Marketing strategy (prodotto).....	76
4.3.2 Marketing strategy (prezzo)	78
4.3.3 Marketing strategy (comunicazione)	78
4.3.4 Marketing strategy (distribuzione).....	79
4.3.5 Marketing strategy (packaging).....	80
4.3.6 Marketing strategy (posizionamento).....	80
4.4 Fasi delle strategie di marketing	81
4.5 Analisi di startup con strategie di marketing di successo	82

<i>4.5.1 Clubhouse</i>	82
<i>4.5.2 Uber</i>	84
<i>4.5.3 PayPal</i>	85
<i>4.5.4 Airbnb</i>	86
<i>4.5.5 Considerazioni finali sui casi</i>	87
CONCLUSIONI	88
BIBLIOGRAFIA	90
SITOGRAFIA	91

INTRODUZIONE

Il mondo è in continua evoluzione, una moltitudine di tecnologie e sistemi vengono inventati e innovati giorno per giorno per riuscire a rendere un'impresa, una regina funzionale ad uno scacco matto nell'ecosistema 4.0. A volte però, le imprese, sia quelle già consolidate nel mercato, ma soprattutto quelle in fase embrionale, non si accorgono che la sfera del successo può essere, ed è molto spesso, racchiusa nelle modalità di comunicazione di un prodotto o di un servizio o, più generalmente, nell'attuare strategie di marketing vincenti e coeve delle nuove metodologie di business.

La scelta di voler affrontare il *topic* delle strategie di *marketing* nelle *startup*, come argomento oggetto dell'elaborato, deriva dal personale coinvolgimento in un progetto di questa portata. Mi sono trovato per scelta a dover elaborare e ricercare strategie di marketing innovative, che potessero essere in linea con le richieste del mercato, composto da persone e utenti che focalizzano l'attenzione su un contenuto in modi continuamente diversi. Ad avvalorare tale scelta, anche il successo di importanti imprese nel mercato che hanno deciso di adottare nuove strategie di marketing, riscontrandole alla fine vincenti, e consequenzialmente la chiave di volta di un importante vantaggio competitivo per l'impresa. Un ulteriore aspetto, che reputo fondamentale, e che ha fornito le basi per strutturare diverse argomentazioni, è la consapevolezza, ormai raggiunta, che le attività imprenditoriali, soprattutto le *startup*, non sempre devono il loro successo ad un'innovazione di prodotto, ma molto spesso ad un aumento dell'efficienza nei processi realizzativi e ad innovativi tecnicismi di marketing utilizzati per promuovere il loro prodotto o servizio.

L'obiettivo finale del lavoro di tesi è quello di fornire delle risposte sulle possibili strategie di marketing attuabili nel contesto delle *startup*, andando ad analizzare prima quelle tradizionali e poi quelle evolute, consequenziali ad una crescita del sistema competitivo e dell'innovazione apportata negli ultimi anni, in base alle nuove esigenze richieste dal mercato.

In particolare, dunque, tale elaborato vuole rispondere alla seguente domanda di ricerca: quali sono le strategie innovative di marketing utilizzabili da una *startup* e che valore aggiunto possono apportare?

Il primo capitolo sarà funzionale a comprendere l'ecosistema delle startup, le caratteristiche e le difficoltà concernenti il processo di creazione e di gestione. Inoltre, si illustrerà l'impatto del periodo pandemico sulle *startup* e come queste ultime si siano rapportate a questo momento di crisi globale delle imprese.

Il secondo capitolo si pone l'obiettivo di fornire un'analisi relativa al processo di evoluzione del marketing, percorrendo inizialmente il passaggio dalle 4P alle 7P del Marketing Mix. Dopo aver analizzato questi argomenti ad ampio spettro, si procederà descrivendo alcune strategie di marketing tradizionali sia *onsite* che *online*, adottate dalle imprese con il fine del raggiungimento del *target* di riferimento.

Il terzo capitolo si focalizza nel rispondere alla domanda di ricerca, focalizzandosi sulle nuove tecniche di marketing adottate da importanti imprese e unicorni del nuovo ecosistema 4.0. Lo scopo è quello di trovare strategie che riescano a valorizzare una politica di *traction* efficace per una *startup*, facendo riferimento al tema del *Customer Success*.

Il quarto ed ultimo capitolo sarà caratterizzato dall'argomentazione sul caso studio di una *startup* ancora non presente sul mercato, ma con ottime prospettive strutturate, di cui io stesso faccio parte. Di questa sarà in *primis* analizzato il modello di *business*, con un particolare *focus* sul potenziale piano di marketing. Verrà, in ultimo svolto anche un confronto con *Clubhouse*, una *startup* che ha riscontrato successo nel 2020, analizzando le strategie di marketing esclusive adottate e la corrispondenza con il *business model* oggetto del caso studio, per poi concludere con l'approfondimento di altre *startup* di distintivo successo, come *Uber*, *PayPal* e *Airbnb*, che sono riuscite ad affermarsi grazie anche all'utilizzo di strategie innovative di marketing, avvalorando quindi la tesi di questo elaborato, ossia l'importanza delle stesse per la definizione di un vantaggio competitivo sostenibile.

CAPITOLO 1: IL PANORAMA DELLE STARTUP

1.1 Definizione

La parola “*startup*” è un termine utilizzato con molta frequenza nell’ambito del settore imprenditoriale e della *digital-innovation*, letteralmente dal suo significato inglese, indica “l’avvio o il lancio”. Sostanzialmente non rappresenta altro che “*la fase iniziale di una nuova impresa, o di un’impresa che si è appena quotata in borsa*” (Treccani, 2021). Generalmente quando si parla di *startup* si indica un’azienda che ancora non possiede una struttura organizzativa ben definita e a merito di ciò le *start-up* nella fase embrionale della loro “vita” si trovano a dover fronteggiare diverse sfide, che possono essere critiche, e che andranno a determinare la crescita futura e il vantaggio competitivo nel breve e nel lungo termine di quest’ultima.

1.2 Caratteristiche startup

Secondo Steve Blank, imprenditore e guru delle startup, l’idea di startup si realizza a pieno quando “*una nuova impresa presenta una forte dose di innovazione ed è configurata per crescere in modo rapido secondo un business model scalabile*” (Blank, 2021, p. 19). Le *startup*, sempre secondo l’imprenditore americano devono avere 4 caratteristiche affinché possano essere repute vincenti nel mercato: innovazione, crescita, scalabilità e replicabilità. Per quanto riguarda l’**innovazione**, è importante distinguerla con l’invenzione, in quanto da sola quest’ultima si ferma al mero concetto di idea. Un’invenzione si realizza a pieno, diventando innovazione, nel momento in cui andiamo a completarla con l’utilizzo commerciale; quindi, attraverso l’ultimo step della commercializzazione, l’idea diventa un vero e proprio progetto da poter immettere nel mercato. Una *startup*, tuttavia, può essere innovativa sia per l’utilizzo di un nuovo modello di business, ma anche quando vengono immessi nel mercato prodotti o servizi differenti da quelli già esistenti. Per **crescita**, si intende la necessità per una *startup*, di svilupparsi continuamente e anche ad una velocità esponenziale, poiché se così non fosse, inizierebbe a non attirare più investitori, e quindi non avrebbe ulteriori risorse per continuare la sua scalata. La **scalabilità**, terza caratteristica identificata da Steve Blank,

è un concetto facilmente accostabile a quello di crescita. Questo concetto sta a significare che la startup deve aumentare le sue dimensioni (clienti e volumi d'affari), in modo più che proporzionale rispetto alle risorse utilizzate. Un business model è scalabile nel caso in cui se si investe 10 si riesce ad ottenere 100.

La quarta caratteristica riguarda la **replicabilità**, ovvero riuscire a replicare lo stesso modello di business su mercati differenti, senza dover andare a modificare in maniera radicale il funzionamento dell'azienda.

In sostanza le startup sono dei nuovi modelli di business, e in quanto scalabili non richiedono un alto capitale di rischio, tante volte infatti, possono essere autofinanziate per il lancio, oppure vengono messe in atto strategie che permettono di raccogliere credito, senza alcuna contropartita, grazie all'appoggio di determinati utenti interessati alla realizzazione di queste idee, messe in vista su specifici portali, come il metodo del *crowdfunding*.

1.3 Opportunità e sfide nella costituzione delle startup

Il processo di creazione di una startup è abbastanza complesso.

Il primo *step* da considerare è la nascita dell'idea. Intorno a questo punto ci si può soffermare per giorni, mesi e in alcuni casi si può parlare anche di anni. Di solito l'idea è solo un tassello di un puzzle molto più grande di quanto si possa pensare. Essa solitamente nasce da un singolo, ma è molto difficile e raro che il progetto su cui si fonda quest'ultima venga portato avanti da uno solo. Anche nella fase di ideazione, più persone vengono coinvolte per verificare una prima astratta valutazione dell'idea. In questa si incomincia a formare il *Team* e le persone che realmente credono nel progetto. La parola *Team* racchiude molto valore, visto che è una componente molto importante, per il successo di un buon progetto imprenditoriale.

Una volta costituito il *Team*, il secondo passo importante riguarda la scelta del *business model*. Il *business model* traduce la *mission* che l'azienda si pone e come decide di raggiungerla, sia dal punto di vista dei piani finanziari di cui deve disporre, sia attraverso l'ausilio di strumenti e strategie di marketing necessari per la diffusione del prodotto.

L'obiettivo è di far arrivare al meglio la *value proposition*¹ dell'impresa e la giusta percezione di qualità del prodotto/servizio, mettendo in risalto quali sono i punti di forza e di debolezza del progetto.

Lo *step* successivo alla relazione di un modello di business è la pianificazione finanziaria, in quanto è molto difficile che una startup raggiunga il suo massimo potenziale o semplicemente si realizzi facendo affidamento esclusivamente sulle proprie risorse finanziarie, ma nella maggior parte dei casi occorre trovare dei canali di finanziamento, da cui poter attingere, per avviare il progetto o integrare nella startup determinate funzioni per facilitarne la diffusione nel mercato. Diversi sono i canali di finanziamento a cui si può far riferimento: *Venture Capital*, *Business Angels*, *Crowdfunding*, prestiti bancari o incubatori. Questi canali di finanziamento non sono affatto semplici da trovare, infatti, come asserisce l'intervistato Gianluca Dettori, presidente presso VC Hub Italia, in una sua intervista presso il sole 24 ore: "l'Italia è lontana dalle silicon valley californianele ragioni sono differenti come: gli ostacoli burocratici, l'indifferenza delle grandi società nei confronti delle start-up, la scarsa cultura tecnologica diffusa" (Fondati, 2011). Tutte queste motivazioni appena elencate portano ad un'elevata incertezza nell'attività di *fundraising*² e conseguenzialmente molta lentezza nel processo di lancio nel mercato di un nuovo prodotto/servizio. Secondo quanto documentato dall'articolo appena menzionato, il problema dell'Italia relativo alla costituzione e all'avvio di un progetto imprenditoriale riguarda proprio l'aspetto economico. Infatti, le idee in Italia non mancano affatto, il problema risiede nelle exit che si aspettano eventuali investitori, ovvero quello che porta un investitore a recuperare quanto investito accompagnato da un ricavo. Un ulteriore fattore che non lasciano affatto scoperto e su cui decidono di porre attenzione gli investitori è la cosiddetta "prova di *traction*", ovvero l'evidenza che il prodotto/servizio sia effettivamente richiesto all'interno del mercato e che questo possa poi essere notato attraverso diverse metriche come: Ricavi, Margini, Utenti Attivi, Utenti Registrati, Engagement, Traffico" (Zilli, 2017). Questo fenomeno accade perché l'investitore ha bisogno di molte attendibilità e va a verificare ogni possibile cavillo all'interno di un progetto prima di volerlo finanziare. In sostanza, in Italia la propensione

¹ *Value Proposition*: si intende l'insieme dei valori e benefici che l'azienda si promette di fornire ai suoi *stakeholders*. (Cocuzza, Value proposition, 2022)

<https://www.glossariomarketing.it/significato/value-proposition/ltur>

² *Fundraising*: processo di raccolta dei fondi attraverso canali di finanziamento per sostenere progetti (Wikipedia, 2021)

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

ad investire in nuovi progetti non è alta e tanti *startupper* si spostano all'estero proprio per la ricerca di capitale, o meglio durante il processo di *fundrasing*.



Figura 1.1-Entrepreneurial Index [Fonte: Politini (2020)]

1.4 Importanza e differenze dal Business Model al Business Plan

Il *business model*, definito anche modello di business, “descrive il sistema attraverso il quale un’impresa compete sul mercato, cercando di catturare valore dalle sue attività” (Zilli, 2017, p. 35).

Il modello di business è uno strumento valido che permette di far comprendere alla azienda come muoversi all’interno del mercato, in modo strategico, avvalorando i suoi punti di forza.

Quest’ultimo è molto valido per prevedere alcune minacce una volta che il progetto è stato immesso nel mercato. Il responso finale che vuole fornire un Business Model riguarda le entrate che riesce a generare un’organizzazione per coprire i costi che l’azienda deve sostenere; come nel caso del marketing per le spese in *advertising*, per l’esigenza nel raccogliere e tenere i dati degli utenti e quindi eventuali contratti di locazione per database. In ultimo, ma non di meno importanza, racchiude il valore che riesce la startup a creare e consequenzialmente a fornire per il cliente e i suoi vari *stakeholders*.

Lo strumento tipicamente utilizzato in questo ambito è il *business model canvas*, una metodologia di analisi che è stata introdotta per la prima volta da Alexander

Osterwalder³ nel 2004, “ipotizzando una sintesi funzionale in un modello unico per definire i modelli di business, risultando graficamente intuitivo, facile da capire e decisamente esaustivo”. (Zilli, 2017, p. 36). Secondo quanto attesta l’articolo di Forbes sul *Business Model Canvas*: “is a simple graphical template describing nine essential components: customer segments, value propositions, channels, customer relationships (such as self-service or personal assistance), revenue streams, resources, activities, partnerships, and costs”. (Greenwald, 2012)

Il *business model canvas* permette di introdurre per la prima volta la *vision* aziendale, ovvero ciò che l’imprenditore inizialmente, e successivamente l’organizzazione nel suo complesso, si aspetta di raggiungere in termini ideali attraverso il lancio del prodotto/servizio, nel breve o nel lungo periodo. La mappatura del *business model canvas* è costituita, come detto precedentemente da 9 elementi:

- 1) **Clienti:** sono il nostro *target segment*, su di loro deve essere effettuata la prima analisi, per riuscire a capire se il loro bisogno orientato al prodotto si andrà ad esaurire in pieno. I clienti vengono normalmente suddivisi per interessi, bisogni e canali distributivi. Questa prima analisi dà la possibilità di capire effettivamente quanto un cliente è disposto a pagare per quel prodotto e consequenzialmente la soddisfazione del suo bisogno. Il *business model canvas* ci permette di capire questo aspetto andando a categorizzare i clienti.

- 2) **Proposta di valore:** in questo blocco del *business model canvas* si elenca tutto quello che rappresenta valore per il cliente e inoltre se la *startup* riesce ad apportare a pieno questo valore, attraverso i suoi benefici, i suoi servizi, la sua utilità e il suo effettivo utilizzo. Questo viene fatto dopo aver effettuato già la prima analisi orientata al cliente target, in modo tale da capire qual è il valore per quel cliente specifico e non per qualsiasi altro. Ad esempio, la proposta di valore offerta da Luis Vuitton, il famoso *brand* di moda, non si basa solo sulla qualità dei prodotti che vende ma anche sulla importante *experience* che offre al consumatore, entrando all’interno dei negozi è

³ Alexander Osterwalder: uno dei più importanti esperti di innovazione nel mondo, oltre che autore e imprenditore. Egli è l’inventore del *Business Model Canvas*. (Strategyzer, 2020)
<https://www.strategyzer.com/team/alexander-osterwalder>

disposto un reparto caffetteria per contrattare l'acquisto che il cliente andrà ad effettuare.

3) **Canali di distribuzione:** con questo schema nel *business model canvas* si vogliono identificare le diverse alternative, più vincenti, per poter raggiungere il cliente. “*il canale è relativo a come la startup raggiunge il suo mercato di riferimento per comunicare la propria value proposition*” (Zilli, 2017, p. 38). In questo ambito il *business model canvas* viene utilizzato per raggruppare i vari metodi di contatto, diretto o indiretto, che permettono all'azienda di interfacciarsi all'inizio, e poi successivamente arrivare al cliente. I diversi possibili metodi possono essere *online* o *onsite*, quelli *online* si basano sull'utilizzo di internet, social network, pubblicità, piattaforme di e-commerce e marketing diretto o interattivo, ovvero, tutte le attività aventi lo scopo di coinvolgere i clienti attuali e potenziali, e diffondere conoscenze, informazioni, promuovere l'immagine del prodotto e favorire le vendite. Quelli *onsite* sono canali di distribuzione fisici, come i classici negozi adibiti alla vendita, cartelloni pubblicitari, passaparola. L'efficacia di questa parte del *business model* si sviluppa attraverso la scelta di canali e punti di contatto chiari, strategici e ben definiti che vadano a realizzare in pieno una forma di *call to action*, ovvero far sì che vi sia una risposta immediata da parte del cliente e una consequenziale vendita immediata.

4) **Relazioni con i consumatori:** in questo segmento del *Business Model Canvas* è necessario prendere diversi segmenti e capire quali canali di comunicazione sono più efficaci e funzionali per ciascuno di essi al fine di ottenere per l'azienda, da parte del consumatore la *brand awareness* e la *customer experience*, due fattori determinanti per la scelta del prodotto e la fidelizzazione con quest'ultimo.

Alcune tra le opzioni più indicate sono: un'assistenza personale dedicata, il *self-service*, i servizi automatici e la *community*.

5) **I ricavi:** questa parte è dedicata a come l'impresa pensa di riuscire a generare ricavi e quindi sostanzialmente comprendere effettivamente qual è il possibile punto di partenza economico dell'impresa al fine di guadagnare risorse finanziarie per poi reinvestirle nella crescita del business. In questo contesto è necessario parlare di:

politica dei prezzi applicabile, le tipologie di offerta e il metodo di pagamento dei clienti. Questi sono i tre *driver* sui cui è necessario basarsi per riuscire ad ottenere delle *revenue* prevedibili. “Per quanto riguarda la variabile “prezzo” può essere statico; quindi, che non cambia dal momento successivo alla stipula del contratto e che soprattutto non viene modificato dalle varie oscillazioni del mercato oppure dinamico nel caso contrario, ma sempre facendo riferimento alle caratteristiche del prodotto e alla tipologia del cliente. Inoltre, la variabile della “metodologia di pagamento” sta ad intendere che il pagamento può essere effettuato in un'unica soluzione o in modo dilazionato nel tempo”.

- 6) **Le risorse:** vanno identificate le risorse necessarie per il nostro modello di business e il valore che l'azienda si propone di offrire. Queste ultime possono essere sia di tipo materiale che immateriale. Alcune risorse materiali, che sono fondamentali per quanto riguarda la vendita e la produzione del prodotto, sono i vari *asset* fisici come: punti vendita, input, nuove tecnologie e macchinari.

Per quanto riguarda le risorse immateriali, sono tutte quelle che rientrano nell'ambito del *know-how* come: il personale, le *capabilities*, le *soft and hard skill*, i brevetti, i marchi, i *database* e le risorse finanziarie. Ovviamente ciascun tipo di *asset*, che sia materiale o immateriale, gode di una risonanza diversa a seconda del tipo di *business* che si sta sviluppando. Per esempio, nel caso di una produzione ingegneristica, piuttosto che automatizzata e meccanica, il *know-how* avrà un'importanza superiore, in quanto la fase di ideazione/creazione richiede una elevata quantità di conoscenza.

- 7) **Le Attività Chiave:** all'interno di questo spazio verranno elencate tutte le attività *core*, ovvero quelle su cui si andrà a basare l'intero progetto di business. In relazione al settore di riferimento in cui decide di posizionarsi l'azienda, avrà delle attività chiave che la caratterizzeranno. Queste attività sono necessarie per uno svolgimento ordinario del lavoro da parte della azienda. Per esempio, nel caso di una multinazionale come *Amazon*, lo sviluppo e il mantenimento della piattaforma digitale rientra come attività chiave all'interno della classificazione delle proprie attività.

- 8) **Partner:** in questo ambito si cercano trovare dei *partner* per poi stipulare con loro degli accordi che possono essere rilevanti in modo strategico ai fini del business. Tra questi menzioniamo: accordi di fornitura e accordi di *partnership*⁴. Le alleanze strategiche, quindi individuare le persone fisiche o giuridiche con le quali coadiuvare è un “arma” vincente che può permettere all’azienda di ottenere un vantaggio competitivo rispetto ad altre nello stesso ambiente di riferimento. Per esempio, nel caso del contratto di fornitura, è utile stipularlo per ottenere un vantaggio a titolo di prezzo sugli ordini che l’azienda vuole effettuare, questo permette a quest’ultima di risparmiare del denaro e magari investirlo in altre realtà sempre correlate al *business*.
- 9) **La struttura dei costi:** in questo caso bisogna far riferimento ai costi che l’azienda decide di assorbire per poter proseguire con il suo *core business*. I costi che deve sostenere un’impresa si dividono in costi fissi e costi variabili. I costi fissi sono quelli che l’azienda deve imputare a capitale a prescindere dalla quantità di output che produce. In questa categoria di costi rientrano: i costi relativi al contratto di *leasing* per macchinari o contratti di locazione per lo spazio commerciale, il canone per l’utilizzo internet o di un software. Mentre i costi variabili sono quei costi che si modificano in relazione alla quantità di output che l’azienda decide di produrre, quindi: costi per le materie prime, costi relativi alla manodopera, costi per l’energia utilizzata. È importante fare una stima dei costi prima di procedere con un business per vedere se l’azienda è in grado o meno di sostenerli per poter realizzare il progetto. Nel caso delle startup che hanno un modello di business scalabile, si cerca di minimizzare i costi e ottenere un massimo rendimento, ma questo non prescinde dal fatto che sia necessaria pianificazione di questi ultimi.

Una volta strutturato il *business model canvas*, bisogna verificare l’interconnessione tra questi blocchi e se finalizzano alla creazione di valore per l’azienda. Se con il passare del tempo emergono dei punti di debolezza, va rivisto il modello di business al fine di trovare le aree di miglioramento possibili. Questa procedura, appena esposta, è necessaria al fine di rimanere competitivi nel mercato ad alto tasso di rinnovamento. (Zilli, 2017, p. 41)

⁴ Accordo di *partnership*: due o più imprese si mettono d’accordo per collaborare nella realizzazione di un progetto comune, al fine di riuscire ad ottenere un vantaggio competitivo, attraverso l’unione delle forze.

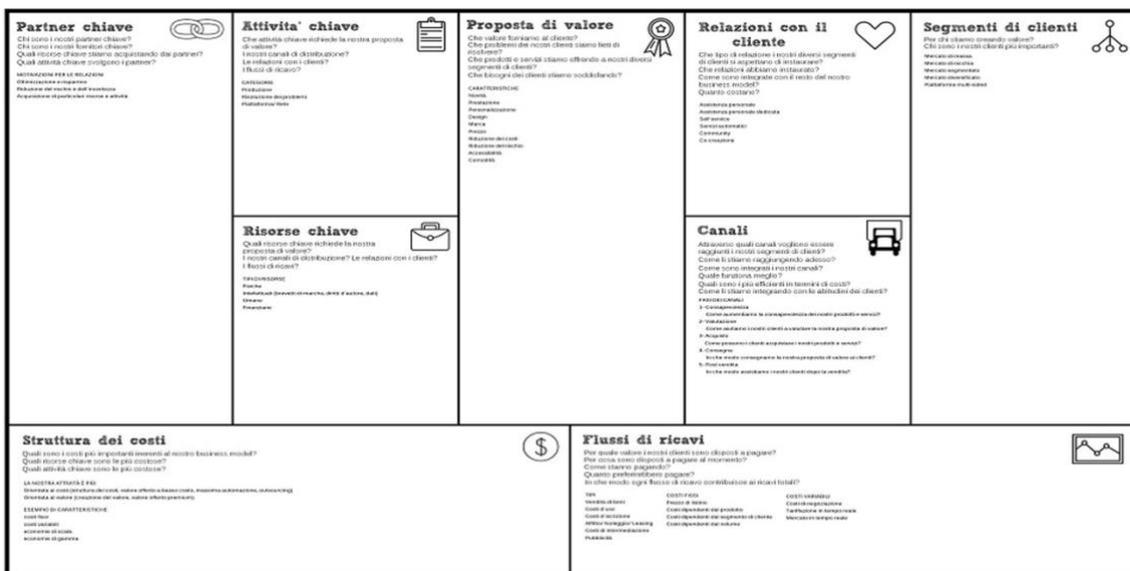


Figura 1.2 – Business Model Canvas [Fonte:Palù (2021)]

Il *business plan* a differenza del *business model* è già la prova più concreta, al fine di riuscire a capire se sul piano finanziario il modello di business è sostenibile o meno. “Tale strumento è importante per lo startupper perché non solo rappresenta un processo di pianificazione del business ma anche uno strumento fondamentale per la gestione dell’impresa, per la verifica della performance e per il reperimento dei finanziamenti” (Zilli, 2017, p. 45)

Quest’ultimo ha anche la funzione di essere un valido strumento di valutazione dell’idea imprenditoriale che si vuole perseguire. Esso viene utilizzato a livello di idea per:

- 1) “verificare e pianificare la realizzazione di tale idea imprenditoriale”;
 - 2) “presentare in modo convincente l’idea ad altre persone fisiche o giuridiche (banche, società finanziarie, soci, enti pubblici, ecc.) quell’idea imprenditoriale”.
- (D’Onofrio, 2013, p. 14)

Il *business plan* è caratteristico di due momenti tipici di redazione. Il primo è relativo al momento di nascita dell’impresa, ed in questo caso assume la funzione di validità e verifica dell’idea, mentre il secondo momento concerne la fase di esercizio dell’impresa, in cui svolge la funzione di controllare se quello che l’organizzazione si era preventivata di portare a termine in un dato periodo di tempo è effettivamente stato eseguito, ma anche verificare e eventualmente modificare le decisioni già prese, nel caso sia necessario.

In sostanza il *business plan* si divide in due parti: **parte descrittiva** e **parte numerica**.

La parte descrittiva ha la funzione di fornire l'idea che si intende realizzare, mentre la parte numerica ha l'intento di spiegare attraverso dei numeri, di dominio economico e finanziario, che l'idea è realizzabile e che l'attività che si intende intraprendere è economicamente sostenibile e redditizia.

In particolare, la parte prettamente numerica e quindi con connotazione economico - finanziaria è quella utilizzata dalla gran parte dei finanziatori come "specchio della realtà imprenditoriale" di cui si stanno facendo carico al fine di verificare se quei risultati numerici garantiranno il soddisfacimento delle obbligazioni assunte.

Questo strumento è necessario per far sì che si verifichi il passaggio dalla *vision* aziendale che è concretamente visibile all'interno del *business model* a "toccare" finalmente la *mission* che l'impresa decide di perseguire e in che modo intende farlo. Per *vision* si intende il sogno racchiuso nella mente dell'organizzazione e che intende realizzare con il tempo, o ancor meglio l'ideale che intende perseguire.

La *mission* rappresenta, più concretamente, una dichiarazione di intenti per la società; quindi, cosa vuole fare l'azienda e come vuole procedere per finalizzare.

Sostanzialmente, con il piano di business, facendo riferimento alla *mission*, "l'azienda vuole realizzare una mappatura di quello che ha intenzione di fare in un arco di tempo di medio termine (3-5 anni) e come lo si vuole sviluppare attraverso la formulazione di piani strategici, piani operativi, proiezioni economiche e finanziarie (Budget)". (Zilli, 2017)

Il *business model* così come il *business plan* assumono un ruolo di rilievo nella pianificazione e successiva realizzazione del business, perché permettono all'imprenditore di procedere in maniera sistematica, passo per passo, dando un prospetto in forma scritta di quello che sarà il business che l'azienda vuole creare per poter ottenere un importante risultato prima in piccola scala e poi pian piano, apportando nel tempo delle modifiche che il mercato richiede, collocarlo su larga scala e aumentare in modo esponenziale la diffusione del prodotto e consequenzialmente i ricavi che ne derivano.

1.5 Difficoltà del management nelle startup

Gestire una grande organizzazione è diverso rispetto a gestire una piccola organizzazione, come una startup in fase di evoluzione.

Ci sono dei fattori tipici delle organizzazioni che cambiano in modo importante in relazione al tipo di business che si sta trattando; questi sono: tempo, cultura e rischio. Essi

sono incisivi all'interno di una struttura organizzativa sia dal punto di vista interno dell'azienda che per le ripercussioni in termini di performance e vantaggio competitivo che si hanno all'esterno.

Tempo- Per quanto riguarda il fattore tempo, a livello decisionale, all'interno di una piccola organizzazione, come una startup, a differenza di una grande azienda, è molto più ristretto. Le decisioni, anche a livello strategico, sono prese in modo più veloce rispetto ad una grande organizzazione. Invece, "in un'azienda consolidata o in una corporation, al contrario, la complessità e l'enorme dimensione dell'organizzazione e la necessità di coinvolgere in una decisione importante centinaia o migliaia di persone fa sì che i processi di cambiamento siano lunghi e ben ponderati". (Magro, 2021)

Ragion per cui le decisioni molto rilevanti al fine del business, all'interno delle grandi organizzazioni vengono prese poche volte l'anno. Il management per quanto riguarda il fattore tempo è molto importante perché all'interno di una organizzazione di grande dimensione, i manager hanno possibilità di prendere le decisioni con più lentezza, perché solitamente i cambiamenti che possono portare l'organizzazione ben consolidata a doversi adattare all'ambiente, avvengono più lentamente, rispetto ad una piccola organizzazione, come una startup che deve riuscire invece ad adattarsi in pieno alle richieste del mercato, che cambiano velocemente, per poter sopravvivere.

Cultura- Solitamente le organizzazioni più grandi tendono ad essere burocratizzate; quindi, tendono ad avere procedure farraginose e poca flessibilità in risposta ai cambiamenti ambientali e alle esigenze del mercato, questo anche per evitare il rischio di dover cambiare il loro business che ormai è consolidato. Al contrario le piccole organizzazioni, come le *startup*, premiano la flessibilità e quindi vi è bisogno di molti collegamenti orizzontali e non solo di una comunicazione verticale tipica delle grandi organizzazioni. Il potere decisionale all'interno delle piccole organizzazioni è decentrato e questo permette all'organizzazione nel suo complesso, nonché alle persone, a prescindere dal ruolo che essi ricoprono all'interno della struttura, di poter essere creativi e proattivi nel riuscire a risolvere autonomamente situazioni complicate che si presentano ogni giorno, senza autorizzazione da parte di un manager ben definito.

Rischio- Il rischio, nelle startup, è relativo. Nella fase di nascita di una startup i rischi sono assenti oppure sono prospettici in ragione della crescita che quest'ultima avrà nel mercato, mentre nelle corporation i rischi sono alla base. A ragion di ciò nel caso delle

startup i rischi tenderanno ad aumentare in relazione alla crescita del business, ma questo fattore potrebbe essere determinante per far capire che il business ha potenziali margini di crescita nel proprio settore e quindi la scelta migliore risiede nell'investire su di esso e assumersi più rischi possibili all'inizio. Nelle grandi corporation i rischi, essendo alla base dell'organizzazione l'azienda deve assumere un comportamento proattivo nel manifestare un *modus operandi* che vada a ridurre i rischi dell'organizzazione. In relazione sempre al fattore rischio l'approccio del management è molto dinamico, in quanto più tende ad aumentare quest'ultimo, più ci dovrà essere velocità da parte del management nel percepirlo e attuare una strategia utile per eliminarlo o quantomeno ridurlo. Spesso accade che un rischio per il business potrebbe consistere nel caso in cui le preferenze nel consumo vadano a modificarsi. Nel caso in cui accada un evento di questa tipologia, il management dell'organizzazione deve riuscire ad accorgersene nel minor tempo possibile e cercare di indirizzare la propria strategia in modo diverso, a meno che in situazioni estreme non si voglia modificare o addirittura rinnovare il proprio progetto.

1.6 Importanza del team

Il team è una componente essenziale al fine della buona riuscita di un progetto di business. Non solo all'interno di una piccola organizzazione come in fase di startup, questa parola assume un significato rilevante, ma anche nel caso di grandi organizzazioni. Secondo Alejandro Portes⁵ il capitale sociale è relativo alla capacità degli individui di riuscire a catturare i lati positivi dalla struttura sociale e dal *network* di conoscenze. (Portes, 1998) Il capitale umano viene inteso come l'insieme di *skill* possedute da un individuo, le quali sono necessarie per produrre un determinato output. Se c'è coesione nel team, la comunicazione tra i vari membri è efficace, a quel punto sarà più immediato il trasferimento di conoscenze da un componente all'altro del gruppo. Se questo fenomeno si realizza e si protrae nel tempo, potrà essere una determinante del vantaggio competitivo in capo all'azienda, oltre che aumentarne il valore intangibile. C'è da considerare che il numero di *skill* che possiede un team tende ad aumentare in misura proporzionale al numero di componenti che vi entreranno a far parte. Proprio per questa ragione all'inizio di un progetto imprenditoriale, come quello di una startup, i membri del team solitamente

⁵ Alejandro Portes: Un sociologo affermato e professore presso l'università americana di Princeton. Nella sua carriera da autore si raccolgono più di 30 libri. (The Trustees of Princeton University, 2022)
<https://sociology.princeton.edu/people/alejandro-portes-phd>

si riescono a contare sul palmo di una, massimo due mani, e questo è un fattore che potrebbe limitare la conoscenza all'interno di un progetto. Tuttavia, ci sono scuole di pensiero che credono fortemente che un *team* non debba essere composto da più di un certo numero di membri altrimenti il lavoro tenderà a perdersi, soprattutto se il lavoro è in fase embrionale e l'azienda, non essendo ancora una vera e propria forma organizzativa, potrebbe mancare di ruoli ben specifici, e quindi l'intero business potrebbe vivere periodi di caos o di protratta inattività.

Sapendo della sua importanza e della sua efficacia in termini di startup, si stanno costruendo diversi *startup lab*, ovvero dei luoghi che facilitino l'interconnessione e l'integrazione tra le varie persone con skill differenti per farli lavorare insieme in un contesto dinamico e suggestivo. Questo fattore è di nota rilevanza poiché quello che cercano i finanziatori è un contesto che rende disponibili tutte le diverse figure professionali necessarie al compimento di un progetto.

“Il capitale umano di cui si è appena parlato si basa sull'esperienza. Per meglio definirla si intende una conoscenza diretta del mercato e delle fasi e dei meccanismi di impresa, personalmente acquisita con l'osservazione, l'uso e la pratica che risiede nel background culturale delle persone”. (Volpe, 2017-2018).

1.7 Le startup nel periodo pandemico

La pandemia avvenuta tra il 2019 e il 2020, a causa della diffusione del virus SARS-CoV-19, ha colpito inizialmente un'area della Cina, precisamente la città di Wuhan, e successivamente si è diffuso in tutto il paese, mettendolo alle strette e quindi facendo intervenire il governo con un ordine di straordinaria amministrazione, ovvero con l'obbligo di indossare le mascherine e far rimanere le persone dentro le loro ubicazioni per un periodo di tempo determinato, il cosiddetto *lockdown*, al fine di limitare il contagio tra le persone ed evitare la diffusione del virus su scala globale.

Nel frattempo, però, il 31 gennaio del 2020, due turisti cinesi risultano positivi al virus in Italia e vengono sospesi i voli tra la Cina e l'Italia. Questa situazione fornisce sospetto al paese, ma non tanto ancora da porre in essere delle misure drastiche in Italia e nel resto del mondo. Tuttavia, nel mese di febbraio, accade che risultano positivi dei cittadini italiani e da questo momento inizia il vero e proprio periodo di limitazioni. Il governo Italiano così come i governi degli altri Stati nel mondo si allarmano e decidono di mettere

in atto delle misure restrittive, soprattutto con la crescita esponenziale dei contagi, come: il divieto agli spostamenti, la sospensione di tutti i grandi eventi in programma, un *lockdown* a livello nazionale a partire dall'8 marzo 2020 (in Italia), politiche di *social distancing*, chiusura delle scuole e delle attività eccetto quelle che rientrano nel soddisfacimento dei bisogni primari.

Con la crescita dei contagi nel mondo e con l'avvio a queste restrizioni non si sta parlando più della semplice diffusione di un virus, ma di una vera e propria *pandemia*, ovvero di *“un epidemia con tendenza a diffondersi ovunque, cioè a invadere rapidamente vastissimi territori e continenti”* (Treccani).

Gli effetti negativi della pandemia si sono andati a ripercuotere anche sul sistema finanziario, tant'è che i mercati azionari sono stati soggetti a forte turbolenze con un conseguente incremento della volatilità dei prezzi dei titoli a livelli di gran lunga superiori a quelli registrati in occasione di altre crisi, come quella finanziaria del 2008 e del debito sovrano del 2011. (Consob, s.d)

Anche l'ecosistema delle startup, come il resto delle imprese ha subito uno shock negativo relativo alla diffusione del virus. *“Il 68% delle startup ha dichiarato di aver subito una riduzione della domanda, l'80% fino al 15% ha ridotto il salario del personale e il 55% è dovuto ricorrere alla cassa integrazione”*. (EY, 2020, p. 23)

Per quanto riguarda i fondi relativi ai *Venture Capital*, vi è stata riscontrata una carenza di liquidità. Ma le problematiche non sono solo relative al *topic* della mancanza di liquidità, ma anche alla difficoltà nel reperimento di fondi e inoltre nei portafogli dei VC molte startup sono state soggette a fallimento. *“Nel primo semestre del 2020 il mercato italiano dei venture capital ha risentito dell'impatto del Covid-19 registrando una flessione del 23% anno su anno sull'ammontare investito complessivo. L'osservatorio sugli investimenti dei VC della piattaforma ScaleIT⁶, afferma che il calo è stato più marcato nel primo trimestre, che ha segnato una riduzione del 33%, mentre nel secondo la flessione è stata più contenuta e si è fermata al 17%”*. ...

...Anche le operazioni di investimento da parte di investitori internazionali hanno subito un freno; infatti, i finanziamenti sono scesi dai 109 milioni del primo semestre 2019 ai 74 milioni della prima metà del 2020. (Rusconi, 2020, p. s.d)

⁶ ScaleIT: un esclusivo evento-piattaforma nato per favorire l'incontro tra gli investitori internazionali interessati a realtà ad alto potenziale e le migliori scaleup italiane. (ScaleIT, s.d.)
<https://startupitalia.eu/agenda/scaleit>

Questa situazione però non riguarda tutte le startup, infatti nei portafogli dei VC ci sono startup che sono state in grado di resistere alle contrazioni della domanda, avendo un comportamento resiliente, riuscendo a diversificare il proprio business o cambiando semplicemente il loro piano di azione convertendolo per una dinamica economico-sociale diversa che si stava verificando. Un esempio illuminante è quello della multinazionale Amazon, infatti l'azienda secondo il modello di Miles e Snow viene classificata come *azienda esploratrice*, ovvero un'azienda che è incentrata nel suo *core business*, ma che decide allo stesso tempo di innovare in periferia, esattamente come ha fatto nella situazione Covid, con la nuova piattaforma di streaming Prime Video.

La filiera dell'*e-commerce* e della pronta consegna come Just-Eat, Deliveroo e Glovo hanno avuto un periodo prospero all'interno del periodo pandemico. Nel caso più specifico di Amazon, per spiegare la sua performance e l'aumento del valore azionario del titolo del +60%, l'analista Morningstar RJ Hottovy asserisce che si è verificato un aumento degli iscritti *Prime* e forti utilizzi del suo *cloud* (Amazon Web Services). (Klebnikov, 2020)

Il sole 24 ore in quell'anno attesta la scalata di Jeff Bezos, fondatore e CEO dell'azienda Amazon, come uomo più ricco del mondo. “Il crollo del mercato azionario ha fatto scendere inizialmente il patrimonio netto di Bezos durante il “*giovedì nero*”⁷ del 12 marzo, il punto più basso della borsa. Da quel momento in poi però la ricchezza di Bezos ha continuato a crescere, guadagnando altri 25 miliardi. La quota di mercato di Amazon è aumentata però a discapito di molte piccole-medie imprese, rafforzando così le catene di approvvigionamento e riuscendo ad ottenere un maggiore potere nella determinazione dei prezzi dei consumatori”. (Mincuzzi, 2020)

Questo appena descritto è lo scenario di un colosso del mercato, che è riuscito a sfruttare la situazione della pandemia a suo favore implementando il suo core business e andando a toccare il tetto del profitto massimo.

Tuttavia, non tutti gli scenari sono stati così floridi, e sapendo che le startup oggi hanno un ruolo importante anche nella creazione di nuovi posti di lavoro e quindi generano un aumento del tasso di occupazione, secondo quanto riporta il *The Global Startup*

⁷ Giovedì nero: giorno, per l'esattezza 24 ottobre del 1929, passato alla storia e così definito per il crollo della borsa di Wall street, determinato da un'improvvisa vendita dei titoli azionari. (Edizione Simeoni , n.s)
<https://dizionari.simone.it/6/giovedì-nero>

Ecosystem Report oltre il 60% delle startup si è trovata “*alle strette*” e ha messo in campo una politica di licenziamento dei dipendenti e una riduzione dei salari. Questo fattore è importante anche alla luce del fatto che la forza lavoro rappresenta anche la mancata capacità di innovazione a lungo termine. Inoltre, il taglio del personale che lavora nel settore di ricerca e sviluppo e quindi nel progredimento dell’innovazione tecnologica, porta ad una fuga verso aziende più grandi che in quel momento sono riuscite a resistere alla situazione di crisi, cercando quindi da parte loro ambienti più solidi che siano in grado di fornire una copertura economica in qualsiasi momento e nonostante qualsiasi fenomeno impatti sul mondo. (Startup Genome, 2020)

In conclusione, le startup a differenza delle imprese italiane in generale, soprattutto delle PMI, non hanno avuto un impatto così negativo, poiché nonostante ci sia stata una fuga da parte di alcuni dipendenti che lavoravano in precedenza nel mondo startup verso realtà più grandi e la diminuzione del tasso di investimento da parte dei VC, la realtà dell’innovazione e delle startup si è riuscita a distinguere mettendo alla luce minimi segnali di crescita. Il rapporto del Ministero dello Sviluppo Economico riferisce al primo trimestre del 2020, 11’206 innovative in aumento di 324 unità rispetto al quarto trimestre del 2019, con un surplus del +2,98% e con aumento del capitale sociale fino a toccare 643,3 milioni di euro, ovvero con un +10,31% rispetto al trimestre precedente.

La regione che si attesta l’incremento maggiore nello sviluppo di nuove startup è la regione della Lombardia. (Eni Datalab, 2020)



Figura 1.3 - Numero di startup innovative e capitale sociale [Fonte: Ministero dello Sviluppo Economico (2020)]

In questo primo capitolo è stato introdotto il concetto di *startup*, percorrendo *step by step* il percorso verso il quale gli *startupper* si accingono per la creazione di questo determinato business. Andando ad analizzare anche i punti di forza e i punti di debolezza e su quali aspetti è importante concentrarsi per fare del proprio progetto una *startup* di successo.

Nel successivo capitolo, prima di procedere con l'analisi delle diverse strategie di marketing innovative applicabili al mondo delle *startup*, è necessario rendere anticipatamente noto, l'importanza del marketing e le tecniche utilizzate oggi.

CAPITOLO 2: IL MARKETING TRADIZIONALE E LA SUA EVOLUZIONE

2.1 Il marketing mix – le 4p

Il Marketing Mix è l'insieme delle azioni attuate da un'azienda che si sviluppano nel combinare le variabili del marketing al fine di raggiungere determinate *task*. A seconda della fase del ciclo in cui si trova il nostro prodotto (*strategia di packaging, strategia di prezzo, distribuzione del prodotto e comunicazione*) vi saranno strategie di marketing del prodotto differenti. Sostanzialmente le **4P (product, price, place, promotion)** sono delle leve che l'impresa utilizza strategicamente al fine di un posizionamento percepito dalla concorrenza. Le scelte che vengono effettuate nel *marketing mix* devono essere inerenti alla *mission* della corporate. La gestione quindi operativa del marketing, composta da tutte le fasi espresse nelle 4P, ha l'obiettivo di predisporre l'offerta dell'impresa in modo coerente con il suo posizionamento strategico, così da generare il valore atteso dai consumatori del target. (Fontana & Caroli, 2017)

1) **Prodotto:** la politica del prodotto non si riferisce esclusivamente all'oggetto materiale, ma quest'ultimo può anche essere un servizio. Nel caso del prodotto è necessario andare ad individuare le caratteristiche e le sue componenti (tangibili ed intangibili). Il ciclo di vita del prodotto è una caratteristica importante per capire effettivamente in che fase si trova quest'ultimo rispetto al consumatore: fase di inizio conoscenza del prodotto o fase di *feedback* post-acquisto per un prodotto di cui si è già a conoscenza. Il primo elemento tangibile è il "packaging", che mette in risalto il design del prodotto, quindi il suo valore esterno, e consiste principalmente nella progettazione del prodotto e nella sua confezione. Un buon design permette al consumatore di percepire con più facilità il prodotto accrescendo anche il suo valore intrinseco. Un esempio di packaging efficace ed efficiente è quello caratteristico dell'azienda Ikea, in quanto è semplice e permette di risparmiare sui costi di produzione (Mittelstaedt, 2019). Un elemento intangibile è il marchio, in quanto ha una connotazione fortemente psicologica, il *brand* cattura immediatamente l'occhio del consumatore e spinge quest'ultimo ad attribuire inconsciamente delle connotazioni a quel prodotto, senza aver alcun tipo di contatto tattile con quest'ultimo. Migliorando la *brand awareness* del consumatore si riesce a differenziare il

prodotto/servizio all'interno dell'ecosistema commerciale trovando uno spazio che gli garantisca un posizionamento strategico e quindi un ulteriore vantaggio competitivo influenzando il consumatore stesso e aumentando il livello di coinvolgimento. Se il packaging è originale e differente dagli altri, permette al consumatore inoltre, di ricollegarlo facilmente ad un determinato marchio, se la sua *brand awareness* è abbastanza consolidata.

2) **Prezzo:** il prezzo è una delle componenti, se non quella maggiore, in grado di influenzare l'andamento della domanda, e inoltre esso incide sul posizionamento dell'offerta. *“I prezzi determinano il valore di un prodotto”* (Mittelstaedt, 2019, p. 137), come asserisce l'autore del libro Marketing Management, analizzando la dinamica dei prezzi nel *marketing mix*. I prezzi possono variare in base al tipo di prodotto e alla sua categoria, ma anche in relazione al ciclo di vita e ai costi di produzione. Nel caso in cui variano in relazione al ciclo di vita, nella fase iniziale, ovvero nel caso in cui il prodotto stia per essere immesso nel mercato, è possibile attuare due strategie: la prima è definita come **strategia di penetrazione** con prezzi iniziali bassi, presenza di economie di scala⁸ e target di consumatori ampio e poco definito. Oppure nel caso contrario, utilizzare una **strategia di scrematura** con prezzi iniziali alti, target di consumatori come innovatori o primi utilizzatori, aspettative di prezzo diverse in futuro, specifica qualità del prodotto/servizio e prodotti innovativi. Sulla base dei costi che l'impresa decide di voler sostenere si possono fissare 3 livelli di prezzo:

- a. **Prezzo base:** *“prezzo uguale al costo variabile unitario. Determina una perdita, ma consente all'impresa di continuare a operare almeno fino a quando non deve realizzare nuovi investimenti fissi” ...*
- b. **Prezzo tecnico:** *“prezzo uguale al costo variabile unitario più costi fissi medi. È il prezzo che consente il recupero del totale dei costi sostenuti dall'impresa” ...*
- c. **Prezzo target:** *“ prezzo uguale al costo variabile unitario più costi fissi medi comprensivi di un margine di redditività sul capitale investito. È il prezzo che consente, oltre alla copertura dei costi totali (variabili e fissi), la realizzazione di*

⁸ Economie di scala: *“Diminuzione dei costi medi di produzione in relazione alla crescita di dimensione degli impianti e sono quindi realizzate dalle grandi imprese per ragioni organizzative e tecnologiche”* (Treccani, s.d)

un certo livello di redditività sul capitale investito. (Fontana & Caroli, 2017, p. 323)

Naturalmente, il prezzo non può essere determinato sulla base dei soli costi sostenuti dall'impresa, ma occorre far riferimento anche alla domanda target e ai prezzi dei concorrenti. (Fontana & Caroli, 2017)

Inoltre, esistono diverse strategie di modifica del prezzo, anche definite come **metodi di pricing**. Queste metodologie di fissazione dei prezzi basate sul mark-up⁹, sul *trend* della domanda e quelli basati sull'analisi dei competitor, permettono all'impresa di stabilire dei prezzi strategici in modo tale da "spazzare" la concorrenza e ottenere un margine di profitto maggiore.

- 3) Distribuzione:** la politica di distribuzione è il processo attraverso il quale si riesce a creare un punto di contatto tra i produttori e i consumatori. Ci sono diversi motivi che spiegano il ragionamento che sta alla base dell'importanza della politica di distribuzione. Tra questi fattori vi sono: l'orientamento al mercato, l'efficienza e il vantaggio competitivo.

Per quanto concerne **l'orientamento al mercato**, il cliente desidera che il prodotto/servizio sia consegnato in modo semplice e veloce, per questo è necessaria una rete di distribuzione che realizzi questo criterio.

L'efficienza è un fattore molto rilevante soprattutto per il produttore, in quanto il produttore tende a voler risparmiare sui costi, cercando di raggiungere un'economia di scala anche durante la politica di distribuzione.

In ultimo, ma non meno importante, è il vantaggio competitivo, in quanto l'azienda potrà utilizzare il processo di distribuzione come un ulteriore fattore che le permetterà di differenziarsi e di ottenere quindi un beneficio sul piano strategico.

In relazione agli obiettivi che decide di porsi l'impresa e in rapporto alle modalità di utilizzo degli intermediari distributivi si differenziano differenti politiche distributive:

- a. **Distribuzione intensiva:** questa strategia mette al centro un approccio multicanale che favorisce l'entrata in gioco di tutti gli intermediari che l'impresa può avere in quel momento. Lo scopo di questa politica è cercare di massimizzare l'area di contatto con i consumatori all'interno del mercato. Questo sistema gode del vantaggio di poter

⁹ *Mark-up:* "quota di profitto che l'imprenditore aggiunge al costo totale durante il processo di formazione del prezzo" (Simeone, 2022) <https://dizionari.simone.it/6/mark-up>

ridurre il potere contrattuale dei distributori e dall'altro lato invece implica una complessità organizzativa maggiore.

- b. **Approccio selettivo:** in questo caso si ha un numero definito di distributori, e questa applicazione permette un migliore controllo con i partner commerciali e consequenzialmente una gestione del posizionamento dell'offerta presso il cliente più mirata. Il successo di una strategia selettiva deriva dalla capacità di selezionare i distributori stabilendo con questi ultimi alcuni presupposti come: collaborazione efficace, obiettivi economici, approccio al cliente e iniziative commerciali. (Fontana & Caroli, 2017)
- c. **Distribuzione esclusiva:** *“Nel momento in cui il produttore attribuisce ad un distributore l'esclusiva nella vendita dei suoi prodotti in un mercato geografico precisamente identificato”* (Fontana & Caroli, 2017, p. 336). Il vantaggio in questo caso risiede nel fatto che il produttore gode dell'esclusiva di vendita dei propri prodotti da parte dell'intermediario e non di prodotti concorrenti.

Questi differenti approcci di politica distributiva appena menzionati riguardano il *trade marketing*¹⁰. Le politiche di *trade marketing* si sviluppano in due direzioni:

- a) *“politiche di marketing finalizzate a favorire l'acquisto dell'offerta del produttore da parte degli intermediari commerciali e in senso più ampio a rafforzare il loro impegno per la sua commercializzazione nel mercato finale”...*
- b) *...“politiche finalizzate a rafforzare le azioni di marketing realizzate dagli intermediari sul mercato finale a favore dell'offerta del produttore.* (Fontana & Caroli, 2017, p. 336)

Nei canali distributivi si è assistito ad una importante rivoluzione attraverso l'entrata in scena dell'*e-commerce* sia per i mercati B2B (*business to business*) che per i mercati B2C (*business to consumer*). Questo sistema ha avuto un'importante influenza nei confronti delle aziende a monte, in quanto queste piattaforme come Amazon o Airbnb hanno diritto ad una percentuale su ogni articolo/servizio che viene messo in vendita. Ad esempio, un'azienda come Airbnb ricava tra il 15-20% sul prezzo di ogni stanza affittata. Ma il vantaggio dell'impresе produttrici a monte risiede nel fatto che in assenza di questa forma di intermediazione, non riuscirebbero a garantire la stessa

¹⁰ *Trade marketing*: insieme delle attività rivolte agli intermediari commerciali ed è differente dal consumer marketing che invece è rivolto al cliente finale. <https://www.glossariomarketing.it/significato/trade-marketing/>

soddisfazione al consumatore medio. Quindi nel caso del mercato B2C riesce a creare un collegamento istantaneo tra il servizio messo a disposizione dall'azienda a monte ed il consumatore finale.

Affinché sia possibile che il produttore goda di questi vantaggi organizzativi e di distribuzione e necessaria una presenza logistica non indifferente e ovviamente le tecnologie ICT necessarie.

- 4) **Comunicazione:** la comunicazione è l'ultima misura di marketing in grado di far entrare il cliente più in contatto con l'azienda. (Mittelstaedt, 2019)

Il messaggio che l'azienda si impegna di voler comunicare al cliente è un messaggio che ha l'obiettivo di voler incuriosire il cliente, suscitare una reazione e aumentare la conoscenza del *brand* all'interno del mercato. Le attuali sfide che si propone l'impresa sono di riuscire a scremare le informazioni da comunicare al cliente in modo tale che non vi sia un sovraccarico di informazioni, ma anche riuscire a differenziare, non solo in modo tangibile, quindi con il prodotto stesso, ma anche con una mirata comunicazione le caratteristiche del prodotto che sono distintive, al fine di assegnare a quest'ultimo un determinato posizionamento strategico all'interno del mercato. La politica di comunicazione segue le varie fasi del ciclo di vita del prodotto, nel senso che in relazione alla fase in cui si trova il prodotto, si assiste ad una strategia di comunicazione differente:

- a. **Fase di introduzione:** in questa fase è necessario suscitare interesse per il prodotto, creare consapevolezza e spiegare i vantaggi per il cliente.
- b. **Fase di crescita:** in questo caso l'azienda si propone di accrescere la fedeltà del cliente nei confronti del prodotto.
- c. **Fase di maturazione:** le *task* di queste fase da parte della *corporate* sono di acquisire nuovi tipologie di gruppi di clienti e di mantenere aggiornato il prodotto nella mente dei consumatori.
- d. **Fase di degenerazione:** la strategia comunicativa in questo caso svolge un ruolo secondario e il prodotto viene ritirato dal mercato e sostituito da uno nuovo.

La politica di comunicazione inoltre può riferirsi a determinati ambiti: politica dei prodotti; politica dei prezzi; politica di distribuzione; politica di comunicazione.

Nel caso della politica dei prodotti accade una pubblicizzazione delle innovazioni del prodotto mettendo in risalto le nuove caratteristiche ed i benefici ad esso annessi. Nel

caso della politica dei prezzi viene utilizzata la pubblicità per lo sconto oppure una giustificazione comunicativa per gli aumenti di prezzo. Per la politica di distribuzione c'è un *focus* comunicativo sul nuovo punto vendita oppure nuova offerta di servizi legata al cliente. Nella politica di comunicazione vengono utilizzati nuovi mezzi di comunicazione. Questi ultimi riguardano principalmente il **social media marketing**, in quanto l'utilizzo di internet con annessi i social è cresciuto moltissimo negli ultimi anni. La pubblicità online ha delle caratteristiche che permettono all'impresa di avere un *feedback* diretto, avendo il vantaggio di fare pubblicità in maniera mirata, di avere un target globale e di ottenere un controllo su larga scala (Mittelstaedt, 2019). Con l'entrata in scena dei social network si sono verificate delle implementazioni di comunicazione virale come:

- a) **Buzz marketing:** è un sistema che permette la conversazione sul prodotto attraverso l'utilizzo di social forum, blog e reti sociali con l'obiettivo di farne aumentare la notorietà.
- b) **Street marketing:** in cui il prodotto e il marchio vengono sponsorizzati attraverso l'utilizzo di contenuti artistici nei luoghi di incontro, come nel caso della campagna pubblicitaria promossa dalla Sony per l'uscita della Playstation 5, utilizzando degli stand all'interno della metropolitana londinese.
- c) **Ambient marketing:** è una pubblicità mirata che avviene nei luoghi in cui determinati consumatori si recano e in cui sono in grado, per l'influenza del contesto e delle connessioni nel contesto ambientale, a prestare attenzione ad un determinato contenuto. Luoghi di questo genere possono essere: una discoteca, un museo ecc.

I diversi strumenti di comunicazione tendono ad adattarsi in relazione alla struttura del mercato e alle caratteristiche del prodotto o del servizio.

In conclusione, ci sono delle tendenze nell'universo del marketing che stanno cambiando: la politica di **promotion** sta avendo sempre più peso all'interno dell'ecosistema, a causa del diffondersi dell'utilizzo dei social network, mentre al contrario la politica di distribuzione sta perdendo d'importanza a causa della massiccia presenza dell'*e-commerce*. La politica dei prezzi è un altro fattore che sta perdendo la sua efficacia a causa dell'enorme facilità di confronto prezzi su internet, dato che i prodotti possono essere acquistati in qualunque parte del mondo con

maggior facilità, puntando a trovare la migliore convenienza accessibile. A tal proposito il marketing è necessario affinché si sviluppi un *trade-off* tra il cliente e l'impresa a monte. Questo rapporto tra cliente e azienda si realizza completamente quando i benefici superano i costi per entrambe le parti. Il vantaggio che tende a voler percepire il cliente è la *value proposition*, nonché la *mission* dell'azienda. I clienti tendono a vedere nei prodotti le possibili combinazioni di vantaggi che li porta alla loro soddisfazione della domanda. Il prodotto materiale, quindi, viene inteso come un contenitore di valori in grado di soddisfare un'esigenza specifica del cliente. A tal proposito, il ruolo del *marketer* è incentrato nella creazione di una *product experience* e di una *value proposition* che vadano a soddisfare non solo i bisogni primari e evidenti ma anche quelli nascosti e secondari del cliente. Questo è uno dei modi migliori per far sì che un'impresa riesca in modo efficace a distinguersi dalle altre e ottenere un posizionamento strategico rilevante. Il **piano di marketing** è rappresentato da un processo ben definito e una panoramica funzionale a descrivere “*l'analisi, la pianificazione, l'esecuzione, e il controllo degli sforzi di marketing*”. (Mittelstaedt, 2019, p. 168)

Inoltre, attraverso l'ausilio del management è possibile direzionare tutte le strategie incanalandole nel raggiungimento della *mission*. Il marketing, quindi, non deve essere visto come un reparto a sé stante, ma come un “filo conduttore” in grado di collegare tutti i reparti dell'azienda. (Mittelstaedt, 2019)

2.2 Il passaggio dalle 4p alle 7p

Le altre 3P che Philip Kotler, docente universitario, oltre che autore di *best seller*, decide di menzionare in una delle sue più importanti opere (Marketing Management) sono: **people, process e physical evidence**.

1) **People:** l'obiettivo di questa P è quello di riuscire a trovare persone compatibili con il target di riferimento. Le funzioni necessarie per avvicinare il brand al consumatore in modo tale che quest'ultimo possa essere riconosciuto con facilità sono: il *customer care* e il *social media marketing*.

“*Con il customer care le aziende vedono i clienti come loro pari*” (Kotler, 2017, p. 50) e anziché porsi al servizio dei clienti con un *customer service tradizionale*, dove i dipendenti hanno ruoli specifici e un comportamento standardizzato nei confronti

della clientela, con quest'ultimo approccio del *customer care*, al contrario, i clienti entrano a far parte della *life-style* dell'azienda, quindi godono di un contatto diretto per qualsiasi dubbio o informazione e inoltre sviluppano un comportamento interattivo accompagnato da strutture di *self-service*.

- 2) **Process:** il processo è un elemento cruciale all'interno del sistema organizzativo di un'azienda; infatti, se questo elemento viene reso infallibile nel momento in cui viene effettuata una attenta e mirata pianificazione dell'offerta di uno specifico prodotto o servizio, ci saranno aumenti importanti nella consistenza dei profitti.
- 3) **Prova tangibile:** ha questa denominazione in quanto è la prova concreta della *customer satisfaction* o meno del consumatore. Tramite le recensioni, le opinioni dei consumatori è possibile verificare la qualità di un prodotto ed eventualmente capire dove è necessario apportare delle modifiche per ottenere risultati degni di una *vision* importante. La *customer satisfaction* sta diventando sempre più relazionale, infatti le persone si recano con molta frequenza su internet per vedere attraverso le recensioni o le esperienze degli altri consumatori, il livello di soddisfazione atteso su un determinato prodotto o servizio. La fiducia dei clienti come asserisce Philip Kotler: “non è più di tipo verticale, ma di tipo orizzontale” (Kotler, 2017, p. 15), nel senso che le persone difficilmente rimangono imbrigliate da campagne pubblicitarie da parte delle aziende, poiché la fiducia ormai è indirizzata verso il sociale, verso il cosiddetto *fattore F*¹¹ e questo ha permesso la crescita esponenziale di siti come *TripAdvisor*. Inoltre, promuovendo la partecipazione dei clienti alla commercializzazione dei prodotti e dei servizi si sta avendo molta più trasparenza nell'esperienza di *shopping* e, sondando le opinioni delle altre persone che hanno avuto quella determinata *experience* in passato, si sta generando come conseguenza, per chi vende prodotti non in linea con quanto asserisce la campagna pubblicitaria, la non sopravvivenza.

2.3 Strategie per identificare e catturare il Buyer Persona e il target di riferimento

Il **Personas Method** è una metodologia di targetizzazione del consumatore tipo dell'azienda, che non viene effettuata secondo variabili di tipo geografico,

¹¹ Fattore F: “friends, families, Facebook fans, Twitter followers, ovvero: amici, familiari, fan, follower online”. (Kotler, MARKETING 4.0, 2017, p. 14)

sociodemografico, psicografico e comportamentali. (Devigili, Buyer Personas: comprendi le scelte d'acquisto dei clienti con interviste e Modello Eureka!, 2019)

Al centro dell'analisi e delle strategie di marketing non vi sono segmenti di clienti bensì specifici individui con determinati bisogni e caratteristiche che gli permettono di differenziarsi dagli altri, anche da un semplice *cluster*¹².

Il termine “persona” deriva dal greco e sta a significare **personalità**. In questo caso la personalità rappresenta e distingue le persone per il loro assetto psicologico, comportamentale, emotivo ed empatico. Il **cliente target** è differente dal **buyer persona** in quanto, nel momento in cui parliamo di cliente target, si sta parlando di un soggetto che sta per diventare l'acquirente. Questo perché nel cliente target si denota il potenziale interesse nel voler acquistare un determinato prodotto o servizio, mentre “*il buyer persona definisce il processo d'acquisto dal momento in cui il buyer avverte la necessità di risolvere un problema o di soddisfare un bisogno, fino a quando acquista la soluzione che appaga la sua esigenza*” (Devigili, Buyer Personas: comprendi le scelte d'acquisto dei clienti con interviste e Modello Eureka!, 2019, p. 45) . Nel momento in cui vengono sviluppate le strategie per il marketing e per la comunicazione, le buyer persona devono diventare un punto di riferimento. L'insieme delle informazioni dei potenziali acquirenti possono diventare un concreto punto di riferimento per le decisioni aziendali. Ovviamente il *pàthos* che spinge un potenziale cliente a fare un determinato acquisto e che quindi ha mosso effettivamente il buyer persona non deve rimanere ignoto. Tante volte infatti viene utilizzata una strategia di marketing definita **Inbound Marketing** che ha una visione cliente-centrica; quindi, il cliente è al centro di tutte le iniziative dell'impresa. Chi sviluppa strategie di *Inbound Marketing* punta a voler creare contenuti che vadano a focalizzarsi nel voler ricercare le esigenze, i dubbi e le curiosità dei clienti target. È ovviamente logico che per andare il più possibile incontro ai bisogni delle persone è fondamentale capire ciò che le persone vogliono. Proprio per questa ragione in Italia così come in altre realtà si sta diffondendo sempre più il termine di Buyer Persona.

In un sistema volto all'innovazione è necessario avere delle persone che realmente la apprezzino; quindi, avere un cliente che veramente sia interessato ed effettivamente voglia quel prodotto, è un attimo punto di partenza, dal quale non ci si può distaccare.

¹² Cluster: con il termine si intende un gruppo con caratteristiche simili e viene utilizzato perlopiù in ambito scientifico. (Treccani, 2022) <https://www.treccani.it/vocabolario/cluster/>

Per ottenere un ben definito posizionamento strategico all'interno del mercato è necessario produrre un qualcosa che riesca ad accrescere il valore ed i benefici che un consumatore tipo può trovare in un determinato prodotto/servizio. Per esempio, il venditore di una concessionaria nel momento della vendita non può promuovere il prodotto con un insieme di nozioni che realmente non aggiungono valore al cliente, in quanto non si sa specificatamente quali sono le sue attitudini e cosa lui preferisca nello specifico, bensì dovrebbe informarsi in via preventiva costruendo un **buyer persona** e in quel caso sarebbero sufficienti poche nozioni al fine di riuscire a carpire l'attenzione del consumatore e in conclusione vendergli il prodotto.

Il buyer persona si manifesta a 360° nel momento in cui si riesce a stimolare il suo interesse a pieno e quindi ci distacciamo dal cliente che potrebbe diventare (cliente target), e ci si avvicina al cliente acquisito (buyer persona).

Centrare l'obiettivo nel caso di questo concetto, significa riuscire a far sentire la persona realmente importante e al centro dell'interesse.

Se il cliente percepisce che l'azienda gli sta dando particolari attenzioni, in modo ben preciso, distinguendolo dal gruppo di clienti generici, la fiducia del cliente si apre e il cliente tende ad investire empaticamente nell'azienda, riuscendo ad accantonare probabilmente anche il fattore prezzo.

2.4 Digital Marketing

L'entrata in scena della tecnologia ha permesso a diversi settori di riuscire a svilupparsi permettendo così un'innovazione continua su vari fronti come: il commercio al dettaglio attraverso l'entrata in gioco dell'*e-commerce*, i trasporti con la creazione di veicoli dotati di guida autonoma, l'istruzione con la diffusione dei corsi online, le reti sociali che si sono amplificate con la creazione dei *social network*. Detto ciò, i benefici sono stati molteplici grazie al progredire della tecnologia. Tuttavia, vi sono state aziende come Blockbuster o Borders che sono state fortemente colpite dall'ingresso di aziende di streaming come Netflix o Amazon che hanno saputo sfruttare la tecnologia a loro favore. In questo momento storico in cui sono avvenuti significativi cambiamenti è stato necessario un nuovo approccio che ha permesso al marketing di sfruttare il digitale. **Il marketing 4.0** è un'evoluzione del marketing in grado di creare un'interazione online e offline tra aziende e clienti. Nell'economia digitale accade che i clienti sono socialmente

connessi tra di loro all'interno di *room* gigantesche chiamate *community*. Oggi le *community* possono essere intese come veri e propri segmenti in cui poter andare ad indirizzare strategie di marketing. A differenza dei segmenti che vengono creati e definiti direttamente dai *marketers*, le *community* si formano spontaneamente entro i confini definiti dai clienti stessi. (Kotler, 2017)

In questo concetto delle *community* si è sviluppato anche quello del *permission marketing*. Con questa strategia di marketing il cliente viene reso partecipe di una iniziativa di marketing in cui sarà egli stesso a fornire i suoi dati personali, in modo tale che quest'ultimi possano essere utilizzati per campagne di marketing molto più mirate basate sul *customer* e non più su un semplice segmento. Quindi la strategia che riescono le aziende ad utilizzare, grazie al diffondersi delle tecnologie e alla crescita delle *community* è una sorta di *targetizzazione* o segmentazione trasparente. Nell'economia digitale a differenza di quella tradizionale, il concetto di *brand identity* è molto importante, questo accade perché nel primo caso, era sufficiente essere trasparenti ed essere coerenti con l'identità del *brand*. Attualmente invece, il *brand* ha bisogno di essere dinamico e da avere adattività nei comportamenti in relazione alla *customer experience*.

Il *digital marketing*, ha un ruolo importante, ma non si deve sovrapporre al marketing tradizionale in quanto quest'ultimo svolge una funzione importante per quanto riguarda l'interazione iniziale con i clienti. Sostanzialmente la prima fase del coinvolgimento viene lasciata al marketing tradizionale, ovvero la parte inerente la segmentazione, il *targeting*, il posizionamento e la differenziazione. Mentre la seconda fase di coinvolgimento che concerne la conferma da parte del cliente nelle comunità, la precisazione dei caratteri e dei codici della marca, nonché il *customer care* collaborativo, viene lasciata alle strategie del *digital marketing*.

Nel marketing uno degli elementi più utilizzati per descrivere il viaggio del cliente fino all'acquisto del prodotto e la metodologia AIDA (attenzione, interesse, desiderio, azione). Questo modello, tuttavia, è stato aggiornato dal professore della Kellogg School of Management, il quale si è concesso di revisionarlo cambiando le 4 A in: scoperta, opinione, azione e azione ripetuta. In questa nuova versione le due fasi del desiderio e dell'interesse vengono accorpate all'interno dell'opinione con l'aggiunta della nuova fase dell'azione ripetuta (Kotler, 2017). Questa nuova soluzione ha l'obiettivo di misurare il comportamento post-acquisto del consumatore e il suo livello di soddisfazione, o meglio

la sua *customer retention*. La funzione di questo modello è quella di incanalare il cliente nel processo di acquisto passando dalla fase di apprendimento dell'esistenza del brand (*aware*), per poi andarne a capire la sua opinione (*attitude*), verificare che sia intenzionato ad acquistarlo (*act*) e infine sviluppare un'idea che spinga il consumatore a volerlo riacquistare (*act again*). Tra una fase e l'altra il numero dei clienti tende a diminuire progressivamente e consequenzialmente il *customer funnel*¹³ a restringersi.

Oggi, nell'era della connettività, l'influenza del brand che impatta su un cliente è determinata dalle *community*. Tante di quelle decisioni che all'inizio sembrano avere un'origine individuale in fin dei conti appartengono all'influenza sociale sul consumatore. Questa cosa non accadeva nell'era prima dell'entrata in gioco dell'economia digitale in quanto il cliente si soffermava sulla sua unica opinione in relazione ad un brand.

Inoltre, nell'era della pre-connettività, “*la fedeltà era generalmente definita in termini di customer retention e percentuale di riacquisto*” (Kotler, 2017, p. 58).

Attualmente la fedeltà ha altri parametri e si basa sulla scelta motivazionale di un cliente di voler consigliare, per i benefici da esso percepiti, lo stesso prodotto ad un altro consumatore. I clienti oggi hanno bisogno di molte più informazioni per poter effettuare una scelta, in quanto la varietà di opzioni che può prendere e tenere in considerazione un consumatore medio è molto ampia. In relazione alle opinioni scambiate su un determinato *brand*, queste ultime possono minare o meno nella mente del consumatore l'attrattività del marchio. In relazione a queste considerazioni, il tragitto del cliente va descritto nuovamente con nuove cinque A: *aware* (scoperta), *appeal* (attrattiva), *ask* (ricerca), *act* (azione) e *advocate* (passaparola). Nel caso dell'*aware*, la pubblicità delle aziende e il passaparola di altri clienti sono definite come delle determinanti importanti della *brand awareness*. Nella fase dell'*appeal* il cliente recepisce tutti i messaggi creando una propria *vision* del *brand*, generando ricordi positivi e negativi in relazione a quest'ultimo. Nella fase *ask* i clienti sono proattivi a voler ricercare informazioni che possano andare a determinare la rosa papabile di brand da scegliere per l'acquisto, fungendo come un'ulteriore scrematura tra le varie marche a disposizione.

In questa fase i clienti possono parlare direttamente con punti di riferimento del *brand* come *call center* o agenti di vendita che vi permettono di aggiornare il *set* informativo

¹³ *Customer funnel*: rappresenta il percorso di canalizzazione del cliente fino alla fase di acquisto.
<https://www.glossariomarketing.it/significato/funnel/>

già a disposizione dal *customer*. Se il livello di persuasione dopo la fase *ask* è notevole si passerà successivamente alla fase *act* in cui il soggetto in questione procederà con l'acquisto. Ma bisogna fare attenzione, in quanto la fase *act* non si conclude nell'esatto momento in cui avviene la vendita del prodotto o del servizio, bensì anche attraverso il successivo consumo, uso e servizi post-vendita. Questo perché il soddisfacimento del cliente non si misura solo in relazione al momento dell'entusiasmo in luogo di acquisto ma anche successivamente; infatti, il *brand* per mantenere il suo tasso di fidelizzazione deve riuscire a offrire soluzioni in modo tempestivo qualora sorgessero problemi in relazione al prodotto/servizio acquistato. Nell'ultima fase (fase *advocate*), si verifica un fenomeno plausibile nel caso in cui il cliente sia rimasto soddisfatto dell'acquisto, ovvero la cosiddetta *retention* del *brand*: il cliente sarà stato così soddisfatto del *brand* che procederà in un periodo prossimo, nel riacquisto di quest'ultimo. (Kotler, 2017)

“L’advocacy si verifica quando un cliente consiglia spontaneamente ad altri un brand che apprezza, senza che il brand gliel’abbia chiesto. I clienti raccontano storie positive sul brand e diventano evangelist”. (Kotler, 2017, p. 61)

Le aziende nel momento stesso in cui si prefiggono di passare dalla fase di *awareness* alla fase di *advocacy*, diventano consapevoli di dover affrontare diverse sfide come: incrementare l'attrattività, ottimizzare la curiosità, promuovere l'impegno e aumentare l'affinità.

1) Incrementare l'attrattività: questo fenomeno si verifica nel caso in cui il consumatore conosce un *brand* ma non lo reputa attraente. Una attrattività bassa può derivare da una sbagliata e non mirata forma di comunicazione. Oggi, nell'era del digitale ciò che rende attraente un marchio risiede nella cosiddetta “umanità” di quest'ultimo, ovvero il *brand* deve rispecchiare quei valori che in quel momento il cliente, come essere umano, incarna. I valori più importanti al giorno d'oggi, sono di tipo sociale e ambientale. Un esempio che valorizza l'ambito della sostenibilità è il *brand* di moda Prada, il quale ha messo in atto delle iniziative come *Sea Beyond*, ovvero un progetto volto alla preservazione dell'oceano. Questa campagna fu sostenuta economicamente nel 2019 con parte dei ricavi della prima collazione Prada Re-Nylon, in nylon rigenerato. A questa campagna, come a tante altre, si aggiunge il costante impegno dell'azienda di voler ridurre l'impatto ambientale grazie ad un piano di efficientamento energetico degli spazi industriali, *corporate* e *retail*

(Maddalena, 2021). A testimonianza di ciò, come asserisce nell'intervista Lorenzo Bertelli, diretto marketing dell'azienda Prada: *“basta pensare che l'89% della carta impiegata in azienda è riciclata o certificata, mentre il 100% dell'energia elettrica proviene da fonti rinnovabili su suolo italiano”* (Bertelli, 2021, p. s.n). Questa tipologia di campagne, valorizzano i *brand* in maniera esperienziale, e si legano con gli stili di vita delle persone. Inoltre, riescono, attraverso uno *storytelling*, a far sentire le persone partecipi di un percorso che si prefigge e decide di perseguire obiettivi nobili. Quello che le persone indossano, oggi non rappresenta solo ciò che le distingue economicamente e vistosamente, ma in maniera intrinseca anche i valori che l'azienda decide di perseguire e portare avanti nel tempo. Tesla è un altro pioniere in questa tendenza, in quanto oltre ad offrire ai clienti un'esperienza di guida diversa dalle altre, risponde anche alla *brand identity* del consumatore, in quanto ha un approccio non convenzionale e punta tutto sulla sostenibilità, con la vendita delle macchine elettriche. Oggi attraverso la tecnologia è possibile verificare e promuovere questi valori da parte delle aziende su internet e sui social media, in direzione sempre più mirata verso i comportamenti e le preferenze dei singoli consumatori. In questo modo tramite una *customer analysis*, con l'ausilio dei *big data*, è possibile identificare e raggiungere il consumatore che è più in linea con la *value proposition* dell'azienda.

- 2) **Ottimizzare la curiosità:** *“la curiosità si suscita comunicando ai clienti informazioni stimolanti ma senza rivelare troppo”* (Kotler, 2017, p. 81). Ci sono nuove metodologie di marketing che favoriscono questo approccio. Uno tra tanti è il *content marketing*, il quale permette la creazione di contenuti e che siano attinenti ed in linea con gli interessi di un consumatore e al contempo siano fortemente associati ad un marchio specifico. Internet è un ottimo mezzo per far sì che i clienti si trovino ad imbattersi con contenuti che siano in linea con le loro attitudini. Come accade nei social network come Instagram, vi sono determinati algoritmi che stabiliscono un interesse per un determinato post, utilizzando informazioni derivanti da interazioni precedenti con altri post simili. Nel caso dell'*e-commerce*, una piattaforma come Amazon, utilizza lo stesso algoritmo e proprio per questo riesce a consigliarci prodotti che siano in linea con i nostri interessi. L'altro lato della medaglia del *content marketing*, si articola nella modalità di distribuzione di contenuti che vengono presentati nelle piattaforme giuste. Le aziende tendono ormai a creare profili social

che mettano in mostra i propri contenuti, proprio come se fosse una vetrina, e questo facilita l'accesso e la velocità di curiosare da parte del cliente nel portafoglio di prodotti. I contenuti oggi hanno la possibilità di diffondersi in modo virale attraverso la condivisione sui social media: "*earned media channel*" (Kotler, *MARKETING 4.0*, 2017). "*Proprio per questa ragione può essere necessario svolgere attivamente il community marketing affiancandolo al social media marketing*" asserisce Kotler nel suo libro. (Kotler, 2017, p. 82).

- 3) Promuovere l'impegno:** Per convincere il cliente è necessario rispondere a tutte le esigenze che egli manifesta. Tante volte può capitare che il cliente sia appassionato di uno specifico *brand* ma ad egli risulta difficile entrarne a contatto. Affinchè il cliente si senta stimolato a voler raggiungere un contatto ravvicinato con il brand, il *marketing* promuove una nuova strategia chiamata *omnichannel*. Questa strategia è volta a fornire al cliente un'esperienza a 360°, sia quella in un negozio fisico, quindi *onsite*, ma anche quella *online*, quindi su applicazione per dispositivi mobili. Il ruolo del marketing in questo ambito si trova nel dover tracciare una linea ben definita, per ogni canale, che spinga il consumatore con velocità e semplicità a raggiungere il brand desiderato per poi procedere con l'acquisto. L'impegno del cliente è evidente ed emerge a pieno nel momento in cui sa di poter esaudire il suo desiderio di acquisto nel momento stesso in cui lo desidera. Un esempio che mette in mostra questo concetto è Zara, questa azienda è riuscita a velocizzare il contatto tra il cliente e il suo processo di acquisto, attraverso l'ausilio di una applicazione che permette di poter scegliere il capo, ordinarlo, pagarlo e scegliere il punto di ritiro più vicino.
- 4) Aumentare l'affinità:** Per la maggior parte dei clienti l'esperienza successiva all'acquisto, è altrettanto importante. Se infatti, l'esperienza di acquisto e quella di post acquisto si eguagliano o addirittura superano le aspettative, i clienti svilupperanno affinità e si fidelizzeranno a quel *brand*. Ci sono programmi di *customer engagement*, che permettono di abbattere le barriere tra le aziende e i clienti. Tra le varie attività che può fornire un'azienda al fine di aumentare l'*engagement* vi sono: le interazioni con il *customer service*, le interazioni sui *social media* e la *gamification*. La *gamification* è un'iniziativa interattiva promossa dall'azienda utilizzando meccanismi tipici del gioco per aumentare il coinvolgimento con un brand. Un esempio è lo *Starbucks Rewards*, un gioco messo a punto dal *franchising*

Starbucks, che migliora l'*engagement* con i clienti, in quanto quest'ultimi vengono premiati per ogni transazione che effettuano raggiungendo determinati livelli che garantiscono dei premi.

Con l'avvento di internet si è verificata una vera e propria **digital transformation**, che ha portato le aziende a migliorare l'efficienza di produzione, l'operatività e inoltre sono state soggette ad una riduzione dei costi e dei tempi di produzione e di distribuzione.

La *digital transformation* riguarda l'intero pensiero strategico e non solo l'adozione della nuova tecnologia. La digital transformation, in conclusione, ha generato per il marketing, il cosiddetto *digital marketing*, che ha permesso alle aziende di creare campagne di sponsorizzazione attraverso l'ausilio di piattaforme digitali, che permette di ottenere una *performance marketing*, definendo all'inizio il canale che si vuole utilizzare per promuovere un determinato prodotto/servizio, fare il *set up* della campagna promozionale, lanciarla e ottenere dei risultati. Questo è un procedimento circolare e non più verticale, perché in base ai risultati che si ottengono si può decidere di cambiare velocemente canale o addirittura campagna, anche perché i costi non sono più così elevati.

2.5 Il Marketing Omnichannel

Il marketing deve riuscire ad istradare i clienti attraverso canali fisici e online e deve riuscire a fornire punti di contatto che permettono al cliente di percepire la vicinanza dell'azienda per qualsiasi bisogno si voglia soddisfare. Con il *marketing omnichannel* è possibile creare una *customer experience* fluida e coerente (Kotler, 2017). L'azienda puntando sull'*omnichannel* fa sì che i clienti si impegnino nei confronti del *brand* oggetto di desiderio. Nel caso del di uno scenario di questo genere le aziende convengono che le tecniche di integrazione dei canali *retail* online e offline siano convenienti come un modo per incrementare i loro margini di profitto e inoltre accrescere la propria quota di mercato. L'*omnichannel* risolve un bisogno molto importante dell'uomo del nuovo millennio, ovvero il tempo, una risorsa oggi sempre più preziosa. La *now economy*, permette di risolvere questi *bug temporali* attraverso l'ausilio di strumenti che permettono di velocizzare i servizi come Amazon, Airbnb o Uber, che garantiscono una connessione istantanea tra venditori e acquirenti. Uno tra i mezzi che rendono più veloce e ravvicinata

la connessione tra le persone sono gli *smartphone*, i quali permettono la soddisfazione istantanea delle proprie richieste all'interno del mercato. Come asserisce il portale di *Internet Retailer* il 30% dell'*e-commerce* totale negli Stati Uniti nel 2015, è avvenuto attraverso *smartphone*, un ulteriore fattore a dimostrazione del fatto che il *mobile phone* è uno dei punti di contatto maggiori tra venditori e acquirenti.

L'avvento del sistema di *webrooming*¹⁴ e l'esplosione nell'utilizzo degli *smartphone*, ha consentito ai consumatori di avere sempre più potere sui prodotti facendo esaltare il concetto organizzativo aziendale della personalizzazione di massa. Un cliente all'interno dello *shop online* può decidere come personalizzare il proprio prodotto, così le aziende devono adattare la produzione in relazione ai gusti dei propri clienti e quindi realizzando una produzione più mirata e modificabile in corso d'opera. La *webrooming* garantisce ai consumatori una vasta selezione di prodotti, una moltitudine di informazioni, differenti recensioni e aiuti da parte di consumatori. I vantaggi tra l'online e l'offline sono evidenti oltre che elencabili come: 1) la possibilità di verificare la disponibilità del prodotto nel web prima di recarvisi nel negozio, e questo porta ad un risparmio dei costi per il consumatore evitando un tragitto a vuoto; 2) di verificare se nel negozio una volta non disponibile il prodotto è possibile reperirlo da altri punti vendita; 3) di effettuare la restituzione del prodotto acquistato online nel punto vendita; 4) di godere di una attività promozionale in relazione agli acquisti effettuati sia online che offline. I distributori e i produttori tendono a combinare in ragione di ciò, tantissime informazioni derivanti dall'analisi di *big data* e raccolte dai *social media*, dai dispositivi utilizzati dai clienti e dalla loro geo localizzazione, in modo da poter apprendere quanto più possibile su questi ultimi. Utilizzando determinati algoritmi e *software*, le aziende possono capire cosa vendono, dove e con quale prezzo in modo tale da pianificare offerte che siano maggiormente in linea con il profilo del consumatore (*Next Best Offert*).

2.6 Push e Pull marketing

Il **push** e il **pull** marketing sono due tra le strategie più utilizzate nel marketing diretto. Queste strategie sono ben evidenti all'interno del **sistema di canale di marketing**, che

¹⁴ *Webrooming*: riguarda un comportamento d'acquisto che si svolge attraverso la ricerca delle informazioni sui prodotti al quale è interessato nella rete, mettendo a confronto i prezzi ed osservando eventuali recensioni che condizionano successivamente l'acquisto o meno del prodotto. (Insidemarketing, 2022)
<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/webrooming/>

rappresenta dalla sua denominazione, la rete distributiva messa in atto dall'impresa per raggiungere i potenziali acquirenti. L'obiettivo cardine di questa politica è quello di riuscire a trasformare gli acquirenti potenziali in clienti profittevoli. Un canale di marketing è rappresentato da un gruppo di intermediari che riescono attraverso delle strategie a favorire e promuovere il consumo di un determinato bene. Gli intermediari, come i dettaglianti, sono coloro che acquistano il prodotto, ne detengono il possesso temporaneamente e poi lo rivendono. Poi ve ne sono altri invece, che non possiedono la detenzione del bene, ma si limitano a porre in essere delle trattative per conto dell'impresa produttrice e questi ultimi sono i rappresentati o gli agenti di vendita. Le strategie inerenti la scelta dei canali distributivi sono in funzione del campo di azione su cui si decide di focalizzarsi, come nel caso in cui si preferisca puntare sul commercio online piuttosto che su determinati mercati di nicchia, tendenzialmente i classici *store* fisici.

Esiste una "natura" strutturale dei canali, tuttavia, nel caso di reti distributive particolarmente frammentate, con conseguenziale carenza di efficienza nella distribuzione e quindi nel raggiungimento dei clienti finali o i dettaglianti. A titolo di ciò una rete distributiva efficiente punta ad avere alla base strategie di marketing efficaci al fine di riuscire a colpire il segmento *target*, posizionarsi strategicamente e differenziarsi dai *competitors*. Per determinate strategie, l'azienda prima di procedere, deve effettuare un piano di *budget* che decide di voler investire nelle strategie di impulso (**strategia push**), oppure in strategie volte alla *customer attraction* (**strategia pull**). Una strategia **push**, a differenza di quella **pull**, posiziona come soggetto principale della campagna di marketing la forza vendita del produttore, ma anche promozioni commerciali e mezzi idonei ad indurre gli intermediari commerciali a voler prendere in considerazione il prodotto per promuoverlo all'interno del mercato e successivamente venderlo. Questa strategia è particolarmente indicata nel caso in cui ci fosse poca fedeltà con il *brand* e tendenzialmente la scelta della marca viene effettuata all'interno del punto vendita. Nella strategia **push** il produttore utilizza la forza vendita e la *trade promotion* per vendere il prodotto all'intermediario che poi rivenderà al consumatore finale. Nel caso della politica **pull**, il produttore decide di utilizzare campagne pubblicitarie e diverse forme di comunicazione per attirare i consumatori finali a richiedere i prodotti presso gli intermediari. Questa strategia è molto funzionale nel caso in cui vi sia un'elevata fedeltà alla marca e un forte coinvolgimento per quella categoria di prodotti; inoltre quando i

consumatori sono idonei nel riuscire a percepire le importanti differenze esistenti tra le marche e quindi in conclusione sono convinti di una marca prima ancora di entrare all'interno del punto vendita. Importanti multinazionali come Coca-Cola e Nike intraprendono l'utilizzo di queste strategie che decidono di adattare in relazione al business che stanno svolgendo e riescono a combinarle anche grazie ai piani di *budget* che dispongono nel modo più efficiente (Kotler, Keller, Ancarani, & Costabile, 2017).

2.7 Social Media Marketing

Il mondo soffre e gode allo stesso tempo di una connessione continua che a volte estranea dalla vita reale, ma nel contempo permette alle persone di sapere tutto sugli altri. Questo discorso non vale solo per le persone ma vale anche per le aziende, le quali devono riuscire strategicamente ad usare queste informazioni a loro favore, perché la mole dei dati a disposizione oggi, sono di prezioso valore per il mondo del *business*. Il marketing sociale e digitale come suggerisce il termine, raggiunge tutti i clienti che attualmente fanno largo uso di internet. Il **social media marketing** in particolare è una branca del marketing sul *web* che si focalizza nella gestione dei social media. Il *social media manager* è il soggetto in grado di sviluppare strategie efficaci per poter condurre una politica di *traction* di contenuti verso il consumatore, che in questo caso si chiama *follower*. Il *follower* è un nome super abusato all'interno dell'ecosistema dei social media oltre che nella vita di tutti i giorni. I *follower*, o anche definiti seguaci sono persone che apprezzano i nostri messaggi, le nostre attività mediatiche, e oltre a consumare i contenuti, sono fedeli sostenitori delle attività dell'*influencer*, ovvero il creatore di *content* virali. Le aziende chiedono costantemente la presenza di queste personalità, sia come *partnership* occasionali, ma anche per campagne pubblicitarie costanti nel tempo. La società, come si afferma nel libro di Marketing Management di Kotler, è composta da cerchie, ovvero gruppi di individui composti in media da cinque o sei soggetti, i cui membri interagiscono con intensità superiore rispetto alla media e proprio per questa ragione si verifica una influenza reciproca. In questo caso però il gruppo tende ad isolarsi, non sviluppando nuove idee e a titolo di ciò la sfida che il social media marketing si propone è di riuscire a influenzare gruppi più grandi, con persone appartenenti ad altre cerchie. In questo caso entrano in gioco i cosiddetti *influencer* che fungono da collegamento tra più gruppi senza appartenere ad uno stabilmente. (Kotler, Keller, Ancarani, & Costabile, 2017)

Con riferimento ai *social network* il termine “influenza” oggi viene infatti utilizzato in modo non del tutto coerente con quanto esprime il termine: per definire il profilo di alcune persone con account in grado di una popolarità al di fuori della media e di raccogliere un grande numero di seguaci.

Come attesta l’articolo della Repubblica redatto da Simone Pazzano¹⁵ (07 febbraio 2022), dopo l’intervista con Gianluca Antonelli, cofondatore e direttore creativo di **Capital Nova**¹⁶, le aziende e i brand si affidano sempre di più all’**influencer marketing**. Dalla ricerca denominata Boozle emergono infatti, dei dati inerenti la trasparenza dell’influencer marketing che identifica tre differenti stadi che caratterizzano le imprese nell’approccio con la tendenza strategica di quest’ultimo. La prima fase, denominata **fase adolescenziale**, definita “Young” riguarda tutte le aziende che stanno facendo i primi passi verso questa realtà, ovvero il 46% e che rispetto al 2019 sono diminuite del 7% in meno; una fase di maturità che prende in considerazione le aziende che hanno già avuto un ruolo in questo ambito (26%) e che ultimamente sono cresciute del 2%, una fase definita *sophisticated* che coinvolge i brand che utilizzano l’*influencer marketing* in modo strategico e che sono aumentati del 5%. Affinché una *corporate* scelga una *partnership* ci devono essere determinati requisiti:

- a) Base di *followers* reale e di qualità
- b) Essere capace di saper valorizzare in modo distinto i messaggi del *brand*
- c) Essere proattivo nel suggerire nuove campagne social strategiche

La tendenza strategica delle imprese nell’ultimo periodo riguarda la richiesta di **micro-influencer**, in quanto il rapporto è superiore qualitativamente rispetto agli *influencer* dotati di un’ampia platea; inoltre, se il target dell’azienda è ben definito questo canale è predisposto ad avere utenti interessati ad un determinato segmento di interessi e quindi facilita la comunicazione, la migliora e si possono ottenere importanti risultati. Nell’ultimo periodo secondo sempre la ricerca vi è stato un *plus* di richiesta di questi ultimi del’8%. (Pazzano, 2022)

Tra i diversi social, attualmente quello che rende di più in termini di visibilità e frequentazione da parte delle persone è Instagram, il quale contiene la maggior parte degli

¹⁵ https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservazioni/osservazioni/2022/02/07/news/1_influencer_marketing_piace_sempre_di_piu_alle_aziende-336881683/

¹⁶ *Capital Nova: “agenzia che cura il management di talent e influencer specializzata nei settori del food, dello spettacolo e dello sport”* (Pazzano, 2022)

utenti che utilizzano *social network*. A titolo di tale prospettiva si identifica una vera e propria *Instagram strategy*, che è molto efficace in relazione a *startup* o pubblicazione di *brand* per sollecitare i clienti all'acquisto o all'interazione con una determinata pagina. (Mariani, 2021)

Instagram, non è definito come il social network più usato del mondo, ma diversi dati dimostrano che è la piattaforma con più rapida crescita e i numeri lo testimoniano: “800 milioni di utenti attivi, 500 milioni che la usano con costanza day by day, l’80% di questi utenti è si trova al di fuori degli USA, il 34% sono millennials (ovvero persone nate tra gli anni 80 e il 2000) e tra i 500 milioni di utenti attivi il 38% controlla la piattaforma più volte al giorno “. (Mariani, 2021)

È un pubblico molto vasto, quindi necessariamente da considerare per strategie di *marketing* per un *business*.

Solitamente è uno strumento che va molto a favore a *business* ancora non ben consolidati e quindi non caratterizzati ancora da un *budget* rilevante per procedere con importanti investimenti in attività di *marketing* tradizionali. Ma questo non significa che anche *brand* affermati nel settore o multinazionali non lo utilizzano. I *brand* più famosi del mondo come Nike, Coca-Cola, Apple, Samsung lo utilizzano, in quanto ha un raggio di diffusione molto ampio ed istantaneo di contenuti, ed è a tutti gli effetti una vetrina gratuita. Anche se non è la funzione cardine, ci sono molte aziende che hanno un vero e proprio *shop* all'interno del *social network*, infatti è provato che circa il 72% degli utenti regolari acquista oggetti direttamente da *Instagram*. Il vantaggio è l'immediatezza con cui si può arrivare al contenuto, la targhettizzazione che consente al social di consigliare prodotti “su misura”, senza spendere troppo tempo a cercare il prodotto più in linea con i gusti del cliente. Inoltre, cosa più importante i clienti non hanno restrizioni in relazione al tempo e possono usufruire del servizio di *shop* in qualsiasi giorni e in qualsiasi orario. Le funzionalità che un *social network* di tale portata permette sono varie e si stanno sempre di più innovando. Per esempio, negli ultimi anni sono state aggiunte funzioni come i *Reel* e le *Stories*, all'interno dei quali la campagna di *marketing* è super strategica, visto che sono a rapido consumo, riuscendo a cogliere i pochi secondi di attenzione del consumatore medio che, tendenzialmente odia tempi prolungati per un calo di concentrazione fisiologico, ma anche posizionare codici sconto per invogliare il cliente all'acquisto e inoltre ma non di minore importanza, mostrare tutto lo *storytelling* del

prodotto e dell'azienda, ovvero quello che non è visibile ad occhio nudo. Il ruolo di questa strategia non è finalizzato unicamente alla vendita del prodotto e quindi a generare *revenue*, bensì a fidelizzare il cliente, facendolo appassionare al messaggio che vuole trasmettere il marchio e l'azienda.

In questo capitolo, dopo aver condotto una dettagliata ricerca su cosa si intende per marketing, sono state esplorate diverse tecniche e strumenti di marketing al fine di comprendere quali sono le politiche utilizzate al giorno d'oggi dalle aziende per muoversi strategicamente tra i vari *trend* del mercato e mantenere la loro competitività. Nel capitolo successivo si affronteranno i temi del marketing nell'ambito delle startup, attraverso l'analisi di strategie innovative come: **strategia di traction, di growth hacking, inbound marketing**, e infine un nuovo modello di business basato sulla strategia di marketing del **Customer Success**.

CAPITOLO 3: IL MARKETING NELLE STARTUP E IL CUSTOMER SUCCESS COME LEVA DI VANTAGGIO COMPETITIVO

3.1 L'importanza del marketing nelle startup

Il marketing, come è stato enunciato nel capitolo precedente è un carattere molto rilevante nel processo di trasmissione dei benefici di uno o più prodotti/servizi. Nel caso in particolare delle startup, può essere definito anche come un vero e proprio “cavallo di troia” per riuscire ad ottenere un distintivo e percettibile posizionamento all’interno del mercato. Una giusta strategia di marketing potrebbe riuscire a rendere un prodotto innovativo da diverso ad unico. Il concetto sostanziale è che, il marketing, in tutti i suoi vari modelli di applicazione riesce a rendere plastica la risoluzione di un bisogno del consumatore, molto spesso motivo e causa generante di una proliferazione di idee volte alla relazione di una *startup*. Lo sviluppo di strategie di marketing, come asserisce la *co-founder* di Oval Money¹⁷, “*non consiste nell’apporre delle spunte in un elenco di attività, da approcciare solo una volta che lo sviluppo del prodotto digitale è stato completato*” (Camera, 2017, p. 174). Con questa frase Alessia Camera vuole intendere che il processo di marketing deve seguire tutto il processo di creazione della startup, nel senso che il marketing deve rispecchiare e diffondere oltre che il prodotto stesso, la linea evolutiva e quindi la *vision* che l’impresa si è prefissata.

3.2 Strategia di Traction

La *traction*, come asseriscono due guru delle *startup* Gabriel Weinberg e Justin Mares, oltre che *co-fondatori* e *main partners* di alcune, è il modo migliore per accrescere le probabilità che una startup abbia successo all’interno del proprio mercato (Gabriel & Justin, 2018). La trazione oltre ad identificare il momento di decollo della *startup*, rappresenta anche un indice che permette di comprendere se l’idea o il progetto è effettivamente richiesto all’interno del mercato e con che moderazione. All’interno dell’ambito delle *startup* la trazione deve avere una dinamica rilevante, in quanto uno dei

¹⁷ *Oval Money*: startup che ha l’obiettivo di riuscire a dare una educazione finanziaria attraverso il digitale (Camera, Startup marketing - Strategie di growth hacking per sviluppare il vostro business, 2017)

punti di forza di quest'ultima si trova nella sua rapidità di crescita che deve tendere ad essere esponenziale. Quindi la curva della crescita deve aumentare nel minor tempo possibile. Come viene asserito all'interno del libro dai due autori, è possibile migliorare la trazione di un progetto imprenditoriale attraverso due modalità: **canali di marketing** e **canali di distribuzione**.

Tra i vari canali di marketing che sono stati anche utilizzati da una moltitudine di imprenditori, si annoverano: blog mirati, pubblicità, Search Engine Marketing (SEM), annunci sui social e in rete, Content Marketing, e-mail marketing, marketing virale, creare community.

a. **Blog mirati:** startup riconosciute a livello internazionale come Mint o Reddit hanno utilizzato questo approccio per aumentare notevolmente la trazione nei confronti dei clienti. Puntare su blog specializzati permette di settorializzare ancor più una piattaforma o un progetto imprenditoriale raccogliendo un bacino di utenti che si sia già definito autonomamente all'interno di un determinato contesto sociale e che sia interessato a determinati e specifici interessi. Quindi in questo caso è possibile e viene più naturale sapere già dove andare a “pescare” e che tipo di “pesci” prendere, diminuendo anche il rischio di sprecare determinate risorse.

Puntare sui blog che si occupano del *market size* di riferimento, può essere uno dei sistemi volto a recare vantaggi all'azienda e condursi alla prima acquisizione di clienti. Uno dei fattori critici all'interno di questo contesto può essere rappresentato dal carente traffico a cui i contenuti dell'azienda si stanno esponendo, e questa è la ragione della difficoltosa scalabilità come metodologia di *traction*. Ma quest'ultimo fattore non è affatto negativo in quanto, la *non scalabilità*¹⁸ può orientare l'azienda a trascinare con più facilità i clienti iniziali verso l'azienda.

La strategia di **marketing sui Blog**, come si dimostra dagli importanti risultati ottenuti nell'acquisizione clienti da parte della azienda Mint, è stata vincente. Noah Kagan direttore marketing, ha guidato la maggior parte delle strategie dividendole in fasi, e nella prima fase è riuscito ad acquisire cento mila utenti in sei mesi. Nel caso specifico di Mint, Noah Kagan ha dato inizio alla sua strategia creando un foglio di calcolo per classificare e analizzare quali fossero le metodologie di marketing necessarie e

¹⁸ Scalabilità: “il termine scalabilità si riferisce alla capacità di una startup di crescere senza incontrare limiti generati dalla scarsità di alcune risorse” (Gabriel & Justin, 2018, p. 893)

vantaggiose, riscontrando tra queste la strategia dei blog mirati come quella con migliore *traction*. Nel caso di questi ultimi ha deciso di operare verificando quali fossero i più adatti per parlare di Mint e chiedendo a questi di scrivere dei post inerenti la startup. (Gabriel & Justin, 2018)

- b. **Publicità:** è una delle strategie più tradizionaliste, che utilizzano giornali e riviste, TV. In questo ambito come asseriscono alcuni *startupper* è necessario sfruttare le tendenze per ottenere trazione, quindi cercare di puntare su nuvole di interessi e news all'interno del mondo che possano far scivolare l'attenzione dell'utente medio sul prodotto che si andrà a presentare. Le pubblicità tradizionali, come quelle presenti su articoli come *TechCrunch*¹⁹ o *New York Post*²⁰, possono aiutare un progetto imprenditoriale come una *startup* in fase embrionale ad attirare investitori. La pubblicità è in grado di avere ulteriori benefici, nel senso che può essere utile anche per raccogliere fondi, per cercare e reclutare personale oppure per sponsorizzare campagne di *partnership*.
- c. **SEM:** il *Search Engine Marketing* è una strategia di marketing che permette alle aziende, attraverso l'utilizzo di motori di ricerca, di capire cosa il consumatore sta cercando in quel momento e da cosa la sua curiosità è attirata, promuovendosi e spendendo in annunci volti finalizzare una politica di *traction*. Questo canale punta a migliorare il posizionamento sui motori di ricerca. La pubblicità sui motori di ricerca comprende l'acquisto di annunci che sono connessi a determinate parole chiave. Un esempio è la pubblicità che un'azienda di borse può sviluppare mostrando i suoi annunci accanto ai link che appaiono sulla pagina dei risultati in corrispondenza alla ricerca "borse di..". Questa strategia di promozione viene definita "*pay-per-click*", perché l'azienda è tenuta a pagare una somma esclusivamente ogni volta in cui l'utente decide di selezionare quel link. Questa tattica è funzionale nel momento in cui la *corporate* decide di voler arrivare agli utenti senza l'ausilio di intermediari, poiché si tratta di persone che sono già intenzionate all'acquisto di una tipologia di prodotto/servizio, o quantomeno simile. Questa strategia si basa su determinati fattori che sono necessari anche per l'acquisizione di qualsiasi utente all'interno del nuovo

¹⁹ TechCrunch: blog statunitense che si occupa di tecnologia e informatica, fondato nel 2005. (Wikipedia, 2022)
<https://it.wikipedia.org/wiki/TechCrunch>

²⁰ New York Post: giornale statunitense fondato nel 1801 ed è attualmente il sesto giornale USA per tiratura di proprietà della News Corporation. (Wikipedia, 2021)
https://it.wikipedia.org/wiki/New_York_Post

mondo *startup*. Si parla di: *Click-Through Rate (CTR)*, *Costo per Click (CPC)*, *Costo per Acquisizione (CPA)*. Nel primo caso del CTR, è importante individuare la percentuale identificativa del rapporto tra i *click* e le visualizzazioni. Se 200 persone vedono un determinato contenuto e 50 decidono di cliccarvi, si otterrà un CTR del 25% (50/200). Il CPC si basa sul costo potenziale che l'azienda deve sostenere per ogni *click* su quel determinato annuncio. Si può adottare il termine potenziale in quanto viene rappresentato il massimo importo che l'impresa si prefigge ed è anche consequenzialmente disposta a pagare per ottenere il determinato cliente sulla piattaforma. Il CPA invece, identifica il costo per poter ottenere un cliente. In questo caso però, a differenza del CPC, il costo non si ferma al semplice *click*, bensì arriva fino all'acquisto del cliente. Mette in rapporto il costo per numero di utenti che decidono di entrare nell'annuncio in rapporto a quanti effettivamente acquistano. Per esempio, se per ogni individuo che pone click sull'annuncio, l'azienda paga un euro, e il 20% (definito tasso di conversione, in quanto si convertono comprando il prodotto) delle persone che raggiungono il sito alla fine acquistano, il CPA è di 5 euro. (CPA= 1€ / 20% =10 €)

Tornando al SEM, l'obiettivo si trova nel cercare *key words* che abbiano un importante potenziale di *traction* e posizzionarle in modo strategico all'interno di annunci. Questi annunci non rimangono inalterati, ma se ci sono parole o frasi che non attirano abbastanza l'attenzione di un potenzialmente consumatore, si rimuovono lasciando esclusivamente quelli che ottimizzano effettivamente la politica di *traction*. Sostanzialmente la finalità del SEM è di riuscire a trovare e selezionare le migliori chiavi di ricerca affinché il consumatore si trovi "catapultato" nel *brand* o nel prodotto. (Gabriel & Justin, 2018)

- d. **Annunci sui social e in rete:** Gli annunci sulle piattaforme sono un ottimo strumento per riuscire a colpire un *target* ancora non ben noto di clienti e continuare il processo di fidelizzazione con quelli già acquisiti andando a richiamare alla mente di questi ultimi i vantaggi per cui si sono indirizzati nella scelta di uno specifico prodotto/servizio. Gli annunci in rete sono spazi a pagamento nel quale è possibile promuovere dei prodotti o dei servizi. Molte multinazionali spendono diversi milioni di euro in pubblicità sul web e sui social per suscitare interesse nei confronti dei consumatori e riuscire ad attirare la loro attenzione. Per l'ammontare di denaro

investiti in questa strategia, questo canale di *traction* può essere definito come uno tra i più importanti. La duttilità di questo strumento di *traction* è data dal fatto che vi è un'unica piattaforma con cui si interfacciano gli inserzionisti, acquistando spazi su tanti siti differenti. *Advertising.com* è uno dei più grandi *network* di annunci in rete, in grado di permettere il raggiungimento di clienti con profili totalmente diversi e in posti distanti tra loro, avendo anche a disposizione miriadi di *format* pubblicitari, aventi ad oggetto: foto, video, testi e *interactive content*. I numeri di Google sono davvero di rilievo, considerando che conta 700 milioni di *impressions* al mese, ovvero più dell'80% del pubblico che si trova *online*.

Gli annunci sui *social* sono reputati molto efficaci in ambito *startup*, ma al contrario del metodo SEM punta a concentrare l'attenzione sulla visibilità del marchio, rispetto al *tasso di conversione* raggiungibile.

- e. **Content Marketing:** un approccio strategico volto alla diffusione di contenuti di valore, che nel caso delle startup può essere rappresentato da un blog che riesce a rendere trasparenti tutte le informazioni e le caratteristiche riguardanti la startup, ma ultimamente come afferma il fondatore di *Unbounce*²¹, è un sistema che viene utilizzato sempre meno. (Gabriel & Justin, 2018)

Affinché il Content Marketing sia funzionale è necessario che i contenuti parlino di argomenti che possono suscitare l'attenzione dei consumatori. Indipendentemente dal settore in cui si opera, le notizie che si pubblicano sono importanti al fine di riuscire ad ottenere un buon contatto con le persone che sono appartenenti a quel settore. Questi contenuti permettono di ridurre la distanza tra produttore e consumatore. Uno dei sistemi più utilizzati per far crescere il numero di utenti è denominato *guest-posting*: che non è altro che la pubblicazione di contenuti su profili blog altrui.

- f. **E-mail marketing:** è una modalità adottata da molte aziende, considerando la semplicità e la velocità di utilizzo che permette di riuscire a svegliare un potenziale interesse verso nuovi consumatori e richiamare l'attenzione di soggetti che hanno in qualche modo interagito con l'azienda/prodotto in questione.

Diverse *startup* come Groupon, Zalando e Zappos, utilizzano questa strategia come uno dei canali più importanti di *traction*. I clienti vengono continuamente sollecitati

²¹ *Unbounce*: società di software canadese con sede a Vancouver. (Wikipedia, 2021)
<https://en.wikipedia.org/wiki/Unbounce>

attraverso questa campagna di marketing, nella quale attraverso *mail* viene consigliato al cliente l'uscita nel mercato di un nuovo prodotto, ma viene anche chiesto di partecipare a dei sondaggi per verificare il soddisfacimento del consumatore post-acquisto. Inoltre, il consumatore, in queste campagne di marketing, può essere egli stesso partecipe accettando delle condizioni di acquisto o nel momento in cui decide di “mettere nel carrello” un prodotto o di essere avvisato nel momento in cui uno nuovo comparirà per la prima volta nel mercato, ma anche nel caso in cui venga attuata una campagna di sconti da parte dell'azienda, al quale ovviamente il consumatore sceglierà convenientemente di voler partecipare. *L'e-mail marketing* è un sistema che garantisce al consumatore di essere continuamente aggiornato dall'azienda, senza dover egli stesso prodigarsi nella ricerca di determinate informazioni. Quindi oltre ad essere un buon vettore per “imbrigliare” il consumatore cercando di avvicinarlo sempre più al prodotto, può essere considerato anche come un valido strumento dal punto di vista informativo. Nelle *startup* in piena evoluzione, per esempio, potrebbe essere un sistema utilizzabile ed efficace per rendere partecipe costantemente chi ha interesse al progetto durante cura dello sviluppo, ricorrendo alle loro opinioni attraverso sondaggi via e-mail. Le aziende sono dotate di sistemi all'avanguardia in grado di profilare gli utenti e generare *mailing-list* di potenziali clienti ai quali destinare diverse tipologie di e-mail, anche in linea con i precedenti acquisti. Questo è un metodo altamente scalabile, in quanto avendo la piattaforma a disposizione è necessario un singolo *click* per far sì che il messaggio raggiunga chiunque nel mondo ed in pochissimo tempo.

- g. Marketing virale:** il *marketing virale* è un processo attraverso il quale i clienti già acquisiti instradano i potenziali verso l'azienda e i suoi prodotti. Gli esempi di questa strategia di trazione sono innumerevoli, come nel caso in cui da un social viene condiviso un contenuto in un altro social, spingendo il cliente verso la piattaforma di *network* da cui il contenuto è stato appreso, ma anche nel caso in cui un amico decide di mandare una mail o un messaggio Whatsapp inerente all'uscita di un nuovo prodotto nel mercato. Nel contesto delle *startup* è immediato diventare virali nel caso in cui un utente già acquisito presso l'azienda porta almeno un altro utente (Gabriel & Justin, 2018). Questa strategia del *marketing virale* ormai è sempre più di tendenza, ad attestarlo è l'unicorno di *delivery*, Glovo, il quale nella sua campagna pubblicitaria

chiede espressamente di condividere l'applicazione ad altri utenti affinché effettuino il *download* e per chi consegue quanto appena detto, ottiene il diritto ad un incentivo sulla prossima consegna, che solitamente concerne uno sconto sull'acquisto che si andrà ad effettuare. Questo "algoritmo" di *traction* permette una crescita nell'ampiezza del bacino di utenti, di tipo esponenziale, e come attestano Weinberg e Mares nel loro libro: " *esso è stato la forza trainante che ha fatto esplodere startup come Facebook, Twitter e WhatsApp, ed è anche un approccio che permette l'arrivo di una moltitudine di clienti ad un costo di acquisizione molto basso*", attuando così il concetto di scalabilità su cui si basa o quantomeno tende a basarsi il modello di *business* di ogni startup. Il concetto di marketing virale può essere inteso anche intrinsecamente, come nel caso della *startup* Uber che ha rivoluzionato il mondo degli ormai "antiquati" taxi, visto che agevola l'utente in diverse specificità: preventivo sul tragitto, diverse tipologie di macchine in base alle esigenze e al numero di persone, percorso della vettura visibile con orario di arrivo (evitando possibili truffe sui percorsi), possibilità di recensioni a fine corsa. Considerando che questa applicazione molto spesso viene utilizzata anche in due o più persone, così da ammortizzarne i costi, permette intrinsecamente, ovvero in modo indiretto, di far conoscere il servizio ad altri utenti. Esiste un approccio matematico a questa strategia di marketing per capire se è possibile derivarne **trazione**, ed è basata su due fattori moltiplicati tra di loro, al fine di trovare K (coefficiente virale), ovvero il numero di clienti potenziali che si possono sperare di ottenere con l'utilizzo di questa strategia. La formula è la seguente: $K = i$ (numero di inviti per utente) * *percentuale di conversione* (percentuale di persone che decidono di iscriversi dopo aver ricevuto un invito). Affinché si denoti una crescita di tipo esponenziale è necessario che il risultato sia maggiore di 1, mentre quelli superiori a 0,5 contemplano comunque una crescita, ma non allo stesso livello del risultato precedentemente descritto.

- h. **Creare community:** differenti aziende puntano sulla creazione di community dove ciascuno si sente parte di un aggregato sociale in funzione di un miglioramento del singolo e della community a cui appartiene, come accade nel caso di aziende come *Wikipedia*. L'identificazione di una community e la promozione di quest'ultima, soprattutto se di *élite*, permette di valorizzare il prodotto in questione. Una strategia utilizzata anche nel caso del *social network club house*, visto che, antecedentemente

alla sua globale diffusione, ciò che creava scalpore tra le menti delle persone era la stessa esclusività della *community* che permetteva l'accesso solo ed esclusivamente tramite invito da parte di membro che ne era già facente parte.

Il concetto di trazione è rilevante anche per gli investitori, e può essere un fattore cruciale per capire se la *startup* può crescere realmente nel mercato e quindi può portare nel futuro a margini di profitto rilevanti. Se la tipologia di progetto è un qualcosa di cui i finanziatori sono già a conoscenza, avendo investito in progetti simili precedentemente o conoscendo approfonditamente il tema in questione, non si necessiterà della trazione, a testimonianza del potenziale di quella *startup*. Altrimenti al contrario, avrà un peso non indifferente come incentivo o meno per gli investitori nel voler credere nel progetto ed eventualmente sostenerlo economicamente. Nel caso di questi ultimi, la trazione solitamente può avere un peso rilevante in quanto non sono tanto interessati a quanti clienti iniziali la *startup* possiede in fase di inizio sviluppo e commercializzazione, ma quale sarà il margine di crescita nel futuro. Sostanzialmente non altro che il numero di clienti che sarà in grado di attrarre e in che tempi riuscirà nell'intento, in modo da lasciar comprendere ai finanziatori qual è la *deadline* prevista per poter rientrare nell'investimento, e se l'importo è totalmente recuperabile e con che margini di profitti attesi.

3.3 Metodologia del Growth Hacking e metodo Lean in ambito startup

Il *Growth Hacking* è una vera e propria rivoluzione nell'universo marketing oltre che un approccio di marketing utilizzato da importanti startup come *Facebook*, *Uber*, *Twitter*, *Airbnb*, che per merito di questa strategia hanno avuto un'importante crescita attraverso l'acquisizione di molti utenti. Questo metodo è scalabile ed applicato ad un business, verte su un processo di sperimentazione volto a far crescere su larga scala. Il lavoro di *Growth Manager* si basa nell'essere un "intercapedine" tra il marketing e lo sviluppo del prodotto, ed ha come obiettivo: l'acquisizione, la fidelizzazione, la permanenza e la spesa dei clienti. (Mastella, 2019)

Il *Growth Hacking* non è una metodologia strategica di fare business in modo aleatorio, ma necessita di una raccolta severa di dati in modo da marginalizzare il più possibile l'errore e la soggettività, che invece possono caratterizzare il marketing a livello tradizionale. Il concetto si basa sul riuscire a comprendere che tipo di impatto a breve e lungo termine potrebbe avere questa strategia sulla crescita del progetto e sui ricavi attesi

generabili. Prima, quindi, di procedere con una qualsiasi strategia di *Growth Hacking* è necessario individuare le metriche del business e l'impatto potenziale di quest'ultimo nel mercato. Questa strategia è visibile in diverse *startup* che si sono lanciate nel mercato con un sistema di "*referral marketing*"²², come nel caso di *Paypal*, che ha deciso all'inizio di voler donare un compendio a chi si iscrivesse al sito associando la propria carta di credito. Tuttavia, questa metodologia di acquisizione di clienti non essendo stata attuata prima è stata una vera e propria sperimentazione. Il costo di *acquisition* tende ad avvicinarsi a zero e questo è un vero e proprio *incipit* per sviluppare un consolidato processo di *Growth Hacking*. Inizialmente, a proposito del concetto di scalabilità, si tende ad utilizzare canali a *budget zero*, per poi proseguire con campagne a pagamento, quindi eventuali sponsorizzazioni e *partnership*.

Per quanto riguarda il *Growth Hacker* non esiste una definizione vera e propria, come infatti attesta l'articolo di *Forbes* sul *Growth Hacking*: "un buon 90% di chi cerca un *Growth Hacker* non sa realmente cosa faccia una persona in quella posizione". (Mastella, 2019)

Necessita tuttavia sapere che è un operatore, il quale necessita di esperienza di marketing, sviluppo prodotto e analisi di dati oltre che deve necessariamente essere appassionato al mondo informatico. Inoltre, un *Growth Hacker* ha bisogno di eseguire in modo rapido esperimenti e di poter avviare un processo di totale tracciabilità sui dati, nel senso che deve seguire e analizzare le scelte di tendenze delle persone al fine di impostare strategie che facilitino e velocizzino il processo di acquisizione del cliente, ma anche di risoluzione di determinate problematiche se venissero alla luce. Le competenze di un *Growth Hacker* sono rilevanti in un ecosistema in così continua combinazione.

(Camera, 2017)

Il processo di *Growth Hacking* si sviluppa attraverso una metodologia definita *Lean startup*.

Secondo la metodologia *Lean Startup*²³, è necessario ma non sufficiente, creare prodotti o servizi di tipo innovativo, in quanto l'innovazione si denota efficiente nel momento in

²² *Referral marketing*: "il marketing passaparola finalizzato ad attrarre nuovi clienti creando relazioni." (Milano, 2022)
<https://www.gazzettadimilano.it/economia/referral-marketing-e-fare-rete-dalle-referenze-al-passaparola-il-metodo-bni-per-accrescere-gli-affari/>

²³ *Lean Startup*: è un approccio per il lancio di idee e attività innovative, all'interno di imprese consolidate, volte al raggiungimento di un business sostenibile riducendo tempi e costi, e di conseguenza, la possibilità di fallire.
(Treccani, 2020)
https://it.wikipedia.org/wiki/Lean_Startup

cui si riesce con un *output* a soddisfare il bisogno di un consumatore. Al vertice dell'ideazione di questa metodologia vi è l'imprenditore americano oltre che autore di libri in ambito *startup*, Eric Ries.

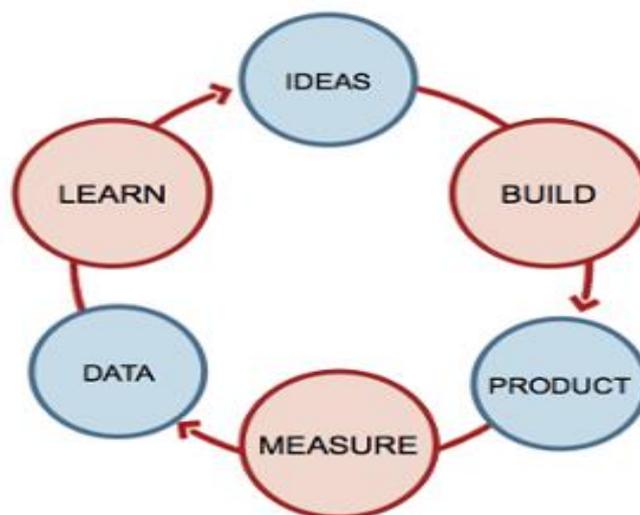


Figura 3.1 – Lean Startup: le metriche di apprendimento [Fonte:Palombo (2018)]

Il processo di *Lean startup* segue un ciclo ben definito che parte dal processo di creazione di un'idea iniziale. Sulla base dell'idea si consegue la creazione di un MVP (**Minimum Viable Product**), cioè un prodotto minimo che riesca a garantire la creazione di valore nei confronti di un utente, ponendo quest'ultimo in una sequenza continua di *feedback* con il quale dovrà interfacciarsi fornendo risposta al creatore del prodotto. Questi *feedback* successivamente saranno oggetto di analisi, al fine di creare una constatazione sul prodotto, ovvero se è riuscito o meno a rispettare le aspettative previste. Inoltre, la velocità del ciclo dei processi diventa un fattore di rilievo, in quanto la tempistica nella risoluzione di problemi può essere un vantaggio o uno svantaggio a seconda dei tempi di previsti inerenti una determinata problematica. Successivamente il ciclo tende a ripartire ma facendo leva su nuovi esperimenti basati su altre ipotesi. Attraverso questo ciclo si riesce a creare una pseudosistematicità in grado di comprendere quali sono i prodotti/servizi che potenzialmente potrebbero avere un brillante futuro all'interno del mercato. In linea con quanto accade in questa metodologia, il *Growth Hacking*, può essere considerato un processo di tipo *Lean*, in quanto segue lo stesso *iter* basato nella raccolta e analisi di dati. Però mentre il metodo *Lean* ha come oggetto il prodotto stesso, invece, il *Growth Hacking* ha pieno sviluppo nel *marketing*, ma la funzionalità di pensiero di

basarsi su un esperimento; quindi, commettere un errore e poi crescere attivandosi con abilità risolutive accompagnate da informazioni utili generatesi durante il periodo di fallimento, possono essere determinanti e di vantaggio per esperimenti futuri, esattamente come accade nel metodo Lean.

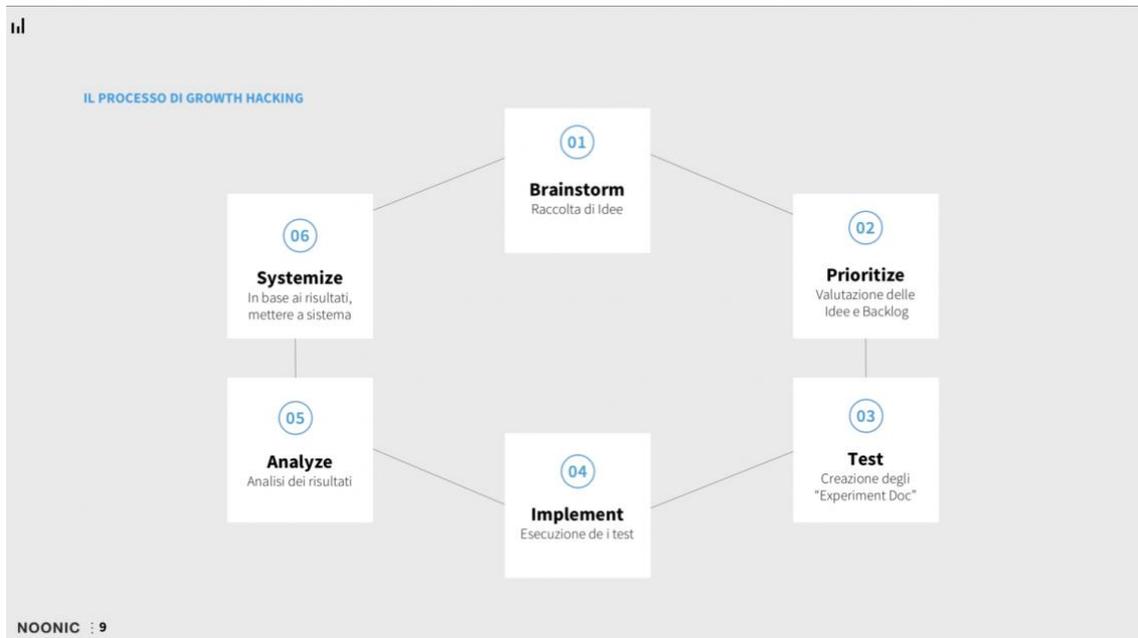


Figura 3.2 – Il processo di Growth Hacking [Fonte: Possagnolo (2019)]

Il processo di **Growth Hacking** è osservabile in **6 fasi** distinte:

- 1) **Brainstorming:** questa fase identifica il momento di creazione di idee e in questo momento è necessario coinvolgere tutto il gruppo. Le idee sono relative a nuove funzionalità da poter aggiungere, modi innovativi per poter fruire il prodotto/servizio sia *online* che *onsite*, per esempio attraverso una eventuale modifica relativa alla visualizzazione del prodotto, attraverso la modifica di una *landing page* per renderla più innovativa. Tutte queste informazioni concernenti le idee vanno raccolte per vedere poi negli *step* successivi a quali i consumatori rispondono meglio.
- 2) **Prioritize:** appena terminata la fase di generazione di idee, prima di passare alla fase di *testing* è necessario valutare le idee presenti, andando a scegliere, come preannuncia il termine di questa fase, quelle che possono avere priorità, andandolo a definire attraverso un modello denominato I.C.E (*Impact; Confidence; Ease*).

Il parametro **Impact** serve per individuare l'impatto di tale idea e che benefici può apportare. Il termine **Confidence** sta ad indicare una misurazione sulla base della fiducia nella riuscita nell'applicazione di tale idea. Il fattore **Ease** segna la fattibilità di tale idea e la difficoltà o meno nella realizzazione.

- 3) **Test:** dopo aver effettuato tali analisi e consequenzialmente assegnato una priorità a ciascuna idea, si prosegue con la fase di *testing*. Il growth hacking, individuabile come un processo costituito da esperimenti, necessità di questi ultimi per vedere quale strategia di marketing può essere implementata. Si crea quindi un *format* all'interno del quale vengono messi in rassegna i risultati derivati dai test, e confrontandoli con delle metriche, si rende noto alla fine, gli esperimenti o quali tra questi meglio riusciti. Un esempio può verificarsi proponendo una nuova *landing page*, effettuando quindi una prova, e se quest'ultima raggiunge *benefit* maggiori di quella precedente, a questo punto l'esperimento sarà considerato con risultato positivo e si potrà procedere con le fasi successive.
- 4) **Implement:** nella fase di implementazione è necessario verificare che tutti gli step previsti per l'implementazione, comprendendone l'esecuzione nell'aggiornamento e l'apporto dell'innovazione, si rivelino come previsti.
- 5) **Analyze:** nel momento in cui il test arriva in prossimità della fase conclusiva, bisogna passare alla raccolta di tutte le effettuate analisi precedenti, verificandovi che non vi siano elementi distorti all'interno.
- 6) **Systemize:** Questa fase culmina con la conclusione dell'esperimento, dove stabilendo il risultato finale ottenuto, si decide se integrarlo nei processi aziendali in correlazione con gli altri risultati che ne emergono.

3.4 Inbound Marketing

L'inbound marketing strategy è una fenomenologia del marketing che ha l'obiettivo di attrarre i clienti, attraverso una visione cliente-centrica, ovvero mettendo i clienti al centro di tutte le attività del *brand*.

Se l'azienda è in grado di soddisfare le ricerche che gli utenti fanno *online*, sarà capace di trascinarli man mano nel sito web di riferimento dell'azienda, fornendo loro contenuti di interesse, in un percorso che li porta da un punto in cui sono clienti dell'azienda, all'altro estremo in cui ne sono sostenitori e promotori.

Per far sì che una azienda riesca a produrre contenuti che siano davvero utili e significativi per le persone è importante identificare i gusti e gli interessi delle persone, quindi cercare di costruire una *buyer persona* di riferimento. (Devigili, Buyer Personas: Comprendi le scelte d'acquisto dei clienti con interviste e modello Eureka! , 2019)

In un ambito *startup*, questa tecnica può essere incisiva, in quanto si verifica una *call to action*, da parte dell'azienda verso i clienti, invitando ad essere interattivi e partecipi dall'inizio. Le attività che possono rendere possibile una politica di *traction* attraverso l'*inbound marketing* sono: i blog, l'ottimizzazione dei motori di ricerca, le pagine con le relative strutture e i contenuti, ma anche i *Social Network*. L'attività di Inbound Marketing prende piede attraverso la **pubblicazione di contenuti sul blog** e nel caso di una *startup*, più specificatamente, può iniziare la sua campagna creando un sito dove pubblica i contenuti di rilievo e che possono attirare un determinato numero di consumatori, in modo da definire un *target* di interesse.

Per quanto riguarda l'**ottimizzazione dei motori di ricerca**, una *startup* per riuscire a diffondersi in modo indiretto, assicurandosi che sia incisivamente posizionata tra i risultati di ricerca per un determinato argomento oggetto del contenuto della *startup*.

I **social network** sono un valido strumento, attualmente quello più utilizzato, per diffondere contenuti inerenti al progetto imprenditoriale, andando ad aumentare anche la *reputation* dell'applicazione e creando interazione con gli utenti, assegnando un volto "umano" all'azienda.

Nel momento in cui gli utenti entrano in contatto con una delle modalità di interfaccia con l'azienda appena elencate, l'obiettivo di quest'ultima risiede nel trasformare i visitatori del sito in utenti attraverso le informazioni di contatto. In questo contesto però, affinché l'utente sia disposto a rilasciare informazioni personali, è necessario che la *corporate* offra contenuti ad alta percezione di valore.

La cura delle **landing page** è fondamentale al fine di realizzare un'ottima *performance* in termini di *call to action*, quindi un invito all'azione, alla cui risposta si verifica un trasporto immediato verso una pagina dedicata all'azione stessa. La "pagina di atterraggio" o la *landing page* deve essere ottimizzata per massimizzare le conversazioni, e convincere l'utente a lasciare le proprie informazioni di contatto, passando dall'essere un visitatore comune a diventare un utente qualificato.

Le informazioni di contatto che vengono ottenute attraverso il *web* vanno incorporate e registrate nel database di *marketing* centralizzato, che deve essere costantemente aggiornato.

Un sistema di **Customer Relationship Management (CRM)** adeguato, permette di tenere traccia di tutte le varie caratteristiche informative dei contatti, in modo da poter rendere ottima la proposta da parte dell'azienda nel giusto momento. Tale sistema ha lo scopo di rendere più immediate le vendite, avendo a disposizione i giusti ed efficaci canali di contatto per interfacciarsi con il cliente. (Biagiotti, 2016)

Diverse applicazioni e piattaforme come quelle di *Deliveroo* e di *E-commerce* utilizzano questa strategia di marketing per riuscire a controllare costantemente il cliente al fine di promuovere nuovi prodotti, indirizzando messaggi e contenuti a mail specifiche nel momento in cui sono stati forniti i dati nelle diverse pagine di interazione dell'app.

3.5 Un nuovo modo di intendere business: il Customer Success e le sue strategie di marketing

Dopo che si è menzionato il concetto di *Traction*, e le diverse strategie annesse in diverse aree del *business*, al fine di riuscire ad attrarre il cliente, è necessario incentrarsi nell'ambito del mantenimento di quest'ultimo e della sua soddisfazione, per mezzo di un sistema innovativo di fare business ottimizzabile attraverso strategie di marketing.

La metodologia del *customer success* ha un connotato di *customer centricity*, in quanto la mission di questa attività di business è quella di riuscire ad aiutare il cliente ad ottenere sempre più valore da un determinato prodotto, puntando all'espansione del rapporto tra l'azienda e il *customer*. (Alberto, Ravera, & Tota, 2021)

Per poter parlare di *customer success*, è necessario partire da 3 *features* fondamentali che sono:

- 1) **L'utilizzo:** in questo caso l'azienda si deve fornire delle risposte riguardo a chi utilizza il prodotto, in che momenti lo usa, quali caratteristiche del prodotto vengono utilizzate e impiegate di più, e inoltre quale percentuale di persone stanno effettivamente utilizzando quei prodotti.
- 2) **Metrica di soddisfazione:** in questo *topic*, è necessario verificare con quale frequenza i clienti comunicano con l'azienda, attraverso quali strumenti (*social*

media, forum di supporto) e attraverso questi ultimi dati si può misurare la soddisfazione del cliente.

- 3) **Metrica di fidelizzazione ed entrate:** questa metrica permette all'azienda di misurare quanti clienti sono fidelizzati con quest'ultima, e che genere di entrate possono generare.

Una ricerca realizzata da *GrooveHQ*, una multinazionale di *software* che ha come *mission* il *customer support*²⁴, definisce come la probabilità di realizzare una nuova vendita su un cliente soddisfatto sia di 14 volte maggiore a quella di attirare un nuovo cliente, e che investire per conquistarne uno nuovo è dalle 5 alle 25 volte più dispendioso economicamente rispetto a mantenerne uno già esistente. Questi dati sono uno specchio, per rappresentare quanto un cliente soddisfatto, sia disposto non solo a portare avanti una relazione quanto ad espanderla. (Alberto, Ravera, & Tota, 2021)

Zilli Sandro, un esperto di innovazione, nel suo *blog* asserisce come l'ambiente del *business* stia evolvendo: *“L'ambiente del business cloud di oggi è dominato da modelli di business basati sull'utilizzo e non sul possesso, i cosiddetti “subscription-based plans and recurring revenue”, ovvero dei piani basati su abbonamenti e ricavi ricorrenti. Questo ha essenzialmente ridefinito il modo in cui le aziende approcciano la fidelizzazione del cliente e il customer lifetime value*²⁵ *“ (Zilli, 2021)*

In sostanza, negli ultimi anni, si è passati dalla concezione di possesso del prodotto al concetto di utilizzo di quest'ultimo, come nel caso dei diversi contratti di *leasing* che vengono proposti dalle case automobilistiche, oppure nel caso dei *cloud*, utili nel riuscire a pagare un canone periodico per poter godere di più spazio di memoria sul nostro dispositivo mobile. L'avvento dei sistemi di SaaS (*Software as a service*) o basati su abbonamento, permettono all'utente di scegliere quanto “riempirsi la pancia” di quel determinato servizio/prodotto e fino a che momento. Dunque, non si sta più acquistano un prodotto ma lo si sta noleggiando e poi si dovrà restituire al termine del contratto, nelle stesse condizioni in cui era stato preso all'inizio. In questo momento storico volto all'innovazione, ci sono invece delle piattaforme che attraverso un canone periodico,

²⁴ *Customer Support*: è un insieme di servizi che si mettono a disposizione per assistere il cliente dopo che quest'ultimo abbia acquistato un prodotto oppure abbia beneficiato di un servizio. (InsideMarketing, 2022)

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/customer-care/>

²⁵ CLV: il **valore di vita del cliente** è una misura del reddito totale che un'azienda può aspettarsi di ottenere da un cliente per tutto il tempo in cui quella persona rimane tale. (Caldwell, 2021)

<https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/ecommerce/customer-lifetime-value-clv.shtml>

rendono fruibile qualsiasi contenuto attinente alla tipologia di servizio di cui vogliamo usufruire.

Il concetto di **customer success** è un concetto molto importante, in quanto in un mondo così variegato di opportunità, è molto difficile trattenere un cliente al fine che quest'ultimo continui ad apprezzare la tipologia di prodotto/servizio di un'azienda e non decida di spostare la sua attenzione verso un'altra *corporate* o addirittura verso un'altra organizzazione piattaforma (Netflix, Amazon, Alibaba, ecc).

Infatti, come affermano gli autori, nonché esperti di innovazione nel libro del Customer Success: “*Nel modello Saas, basato su abbonamenti arrestabili in qualsiasi momento, la necessità di mantenere i clienti soddisfatti durante ogni singola interazione con l'azienda è ovviamente vitale*”. (Alberto, Ravera, & Tota, 2021, p. 190)

Questo accade perché riuscire ad acquisire un cliente da zero come è stato suddetto è molto più costoso rispetto a mantenerlo; quindi, attraverso la vendita per mezzo di abbonamenti, si riescono a intraprendere relazioni con i clienti non evanescenti, ma durature nel tempo e inoltre, i ricavi da essere episodici divengono ricorrenti; quindi, i prospetti sul fatturato dell'azienda cambiano inevitabilmente in positivo.

Inoltre, le nuove tecnologie sono riuscite a configurare nuovi modelli di *business* e una diversificazione di entrate: con la **cloud economy**, non sono più solo importanti i profitti che un cliente può generare per l'azienda, ma anche i dati che forniscono, i quali se vengono utilizzati strategicamente possono diventare un ulteriore fattore di sviluppo per l'impresa. Quello che oggi configura le nuove organizzazioni, nonché le nuove *startup* di successo, è il passaggio da un modello di riferimento in cui l'*asset* cardine era il capitale, ad un nuovo modello che continua ad incentrarsi su quest'ultimo ma marginalmente, visto che il fulcro risiede nell'accumulo dei dati e delle informazioni. (Zilli, 2021)

Attraverso queste informazioni, il *Customer Success Management*²⁶ (CSM), rende operativa l'attività di fidelizzazione. Sono differenti i modi attraverso i quali i *Customer Success Manager* possono riuscire ad impattare influenzando il connotato di successo di determinati consumatori:

²⁶ *Customer Success Management* (CSM): è una nuova modalità di gestione dei clienti e si manifesta come una nuova unità funzionale o un nuovo ruolo operativo nell'azienda, incentrando l'attività dei membri di questo gruppo al miglioramento dell'esperienza del cliente e al massimizzare il valore d'uso di uno specifico prodotto/servizio. (Hilton, Hajihashemi, Henderson, & Palmatier, 2020)

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850120302789>

- a) Accogliendo e supportando nuovi clienti.
- b) Aiutando i clienti nel riuscire a capire come ottenere il massimo valore da prodotti e servizi e che tipologie di implementazioni già pagate, devono utilizzare per raggiungere tale scopo.
- c) Osservando e tenendo traccia dei comportamenti della clientela, per notare se c'è coinvolgimento, e se emergono *pattern* di comportamento irregolari o non molto efficaci nell'utilizzo di prodotti/servizi.
- d) Fornendo soluzioni a specifici problemi e informando i clienti su nuove funzionalità di prodotti che potrebbero ottimizzare la loro esperienza.

(Alberto, Ravera, & Tota, 2021)

Il concetto di *customer success* si basa su due variabili molto importanti che ne denotano la riuscita e queste ultime sono la *customer experience* e il *customer outcome*.

La *customer experience* non è altro che la frequenza e la qualità di interazioni che avvengono tra una persona e un'impresa, durante l'intero ciclo di vita del cliente. In ogni *touch point* dell'interazione avviene uno scambio di dati, informazioni che contribuiscono a creare l'immagine del *brand* e tutte le sensazioni che ne derivano, all'interno della mente del consumatore. Tutti i punti di contatto che ha a disposizione il cliente con l'impresa in questione (uffici, servizio clienti, logistica), va gestita per rendere il servizio nel modo più efficiente possibile per il consumatore. Saper gestire una ottima *customer experience* è necessario sia per ridurre il tasso di abbandono della clientela, ma anche per incrementare una costante crescita dell'impresa nel mercato.

Per quanto concerne il *customer outcome*, esso è il valore che l'impresa è riuscita a trasmettere al cliente con il prodotto/servizio, e le varie soluzioni a supporto per far sì che il consumatore raggiunga gli obiettivi desiderati, che nel caso del *customer success* sono orientati ad una crescita del fatturato.

La nuova formula del *customer success* (Customer Success (CS)= *customer experience* (CX) + *customer outcome* (CO)), genera un nuovo paradigma, che mette al centro una politica volta non solo alla ricerca di clienti soddisfatti, ma messi nelle condizioni di raggiungere i propri obiettivi attesi.

Quindi il *customer success* è inteso come la combinazione tra l'*experience* che caratterizza un cliente mentre tenta di perseguire determinati risultati e

conseguenzialmente il successo desiderato, ma anche il sostegno partecipe in vista del raggiungimento di questi ultimi. (Alberto, Ravera, & Tota, 2021)

In sostanza, il **customer success** ha lo scopo di aiutare i clienti ad ottenere di più, grazie all'intervento, all'ausilio e al supporto costante dell'azienda per la creazione di valore. È una metodologia di *business* basata sul far sì che, sia chi propone il prodotto/servizio a monte e il cliente a valle siano in grado di ottenere risultati reciprocamente vantaggiosi. Inoltre questa attività può essere implementata e diversificata con molte attività di marketing al fine di riuscire a capitalizzare la revenue del consumatore, ma soprattutto l'intesa a cui punta l'azienda con quest'ultimo.

Le conseguenze di questa strategia sono funzionali ad ottenere vantaggi sul piano di diversi fattori che permettono di incorporare sintomi di marketing positivi per entrambi i soggetti, quali la **retention** e l'**upselling**:

- 1) **Retention**: sono l'insieme delle attività messe in atto da un'impresa per trattenere i clienti inducendoli a continue relazioni di scambio con l'impresa nel tempo. (Cocuzza, Retention, 2022)
- 2) **Upselling**: è una strategia di marketing attuata dalle aziende nel momento della vendita volta ad invogliare il cliente ad acquistare la versione con maggior valore aggiunto rispetto a quella che intendevano comprare originariamente. (Società Salesforce, 2022)

Nella metodologia del **customer success**, una volta acquisito il cliente, le aziende *smart* non rimangono inermi di fronte al successo iniziale del cliente, ma continuano ad investire in strategie che possano ottimizzare ancor più la concezione di successo. Gli investimenti in strategie di successo devono portare a:

- a) Apprendere di più sugli obiettivi di ogni singolo cliente
- b) Instaurare una relazione più profonda
- c) Lavorare per aiutare i clienti costantemente e indurre ad una loro crescita

Il concetto è che se i clienti hanno successo, restano tali e continuano ad investire e spendere denaro nell'organizzazione. (Zilli, 2021)

Il **Customer Success** non si deve affatto confondere con il **Customer Support**, in quanto: il primo conviene nell'anticipare i bisogni del consumatore rispondendo a domande che ancora non sorgono nella mente di quest'ultimo e che possono portare alla sua soddisfazione nel momento in cui vengono rese note le risposte, nel secondo caso invece,

è una vera e propria attività di supporto che si realizza a pieno nel risolvere una o più specifiche problematiche con il prodotto. Quindi non solo sono attuabili all'interno di quest'ultimo le strategie di marketing ma la stessa metodologia di *business* del customer success può essere condizione promotrice di eventuali strategie future di marketing volte a fidelizzare ancor più il cliente indirizzandolo al meglio nella prospettiva di eventuali bisogni prossimi al possibile soddisfacimento e condizione di vantaggio per l'azienda a monte.

Il **customer support** è una voce che viene contabilizzata come costo per l'impresa; invece, il **customer success** rientra in un **ritorno nell'investimento**, ovvero un'attività di supporto che genera maggiore guadagno, riducendo il tasso di abbandono per l'impresa e aumentando il CLV (*customer lifetime value*).

L'azione strategica del **customer success** è frazionabile in 3 fasi: una di breve, una di medio e un'ultima di lungo termine. Quella di breve termine ha come *focus* di favorire l'adozione dai clienti dei prodotti acquistati. L'obiettivo di medio periodo si realizza nell'indurre la clientela a sfruttare a pieno le soluzioni adottate al fine di ottenere tutto il valore che ne deriva, oltre che i vantaggi che ne sono racchiusi.

Per il lungo termine si punta ad allargare il perimetro di azione ampliando l'offerta da parte dell'azienda attraverso nuovi prodotti innovativi ed entrando in nuovi settori del mercato.

Per sviluppare un ottimo piano di *customer success* e conseguenzialmente attività di marketing a supporto, dirigendosi verso la realizzazione del successo del consumatore, è necessario identificare il **target** di clienti, attraverso una strategia di segmentazione che vada a creare un *cluster* di questi ultimi con caratteristiche e obiettivi di successo affini, in modo da promuovere per questi attività *ad hoc*. Questo passaggio è importante al fine di garantire a ciascun cliente un'esperienza appropriata, favorendo il raggiungimento dei risultati sperati con la finalità di riuscire ad incrementare il profitto del *business* del consumatore.

Nell'ambito startup è risaputo che il successo del cliente (CS) è una delle peculiarità più cruciali di una *startup*, specialmente di quelle **B2B**. Per esempio nel caso di un'azienda come Microsoft, essa si deve preoccupare non solo di vendere il prodotto al consumatore, che può essere per esempio l'acquisto da parte di quest'ultimo del pacchetto *office*, ma se si vuole portare al massimo il soddisfacimento dell'azienda a valle, che intende

acquistarlo, dovrà l'azienda a monte, preoccuparsi anche di fornire validi strumenti di supporto, come corsi sull'utilizzo del prodotto, che permettono al cliente di ottimizzarne l'utilizzo incrementando il successo, rappresentabile attraverso un aumento di fatturato della stessa azienda a valle. Questo accade perché l'azienda a valle utilizzando determinati strumenti riesce ad incrementare il suo *business* rendendolo più efficiente ed efficace allo stesso tempo. A conclusione di ciò, è utile affermare che l'azienda, come in questo *Microsoft* per riuscire ad apportare una efficace strategia di **customer success**, dovrà non solo concentrarsi in quest'ultima, ma dovrà anche antecedentemente selezionare strategie di marketing che possano valorizzare ed essere da traino per l'adozione di modello di business come questo, volto alla fidelizzazione del cliente e alla sua resa in termini economici e di profitto.

Il successo della *startup* si mantiene nel tempo, se si riesce ad educare e mantenere la *loyalty* della clientela, e questo è esattamente ciò, per cui sono predisposti i membri del CS.

In fase iniziale di una startup si parla di Generalisti, ovvero di un qualcuno che si occupi sia delle relazioni che dell'analisi dei dati. Man mano però che il reparto di CS cresce, si andrà sempre più a richiedere personale specializzato: specialisti di *onboarding*²⁷, specialisti dell'espansione e responsabili del successo dei clienti (CSM).

Nell'ambito *startup* una strategia di implementazione ha un determinato peso e se quest'ultimo varia in maniera rilevante è necessario che vi sia un soggetto nel *team* in grado di creare piani di *onboarding*/implementazione personalizzati per i clienti.

Nel caso di una auspicabile espansione per l'impresa, non importa quale essa sia, ma nel *team* è necessario un membro che sia in grado di segmentare potenziali clienti e vedere quali auspicabili opportunità di espansione sono perseguibili.

Nella struttura di un'azienda in fase startup, il responsabile del CS può fare rapporto direttamente al CEO o al COO (*chief operating officer*), in quanto la posizione del CS da un'immagine ai dipendenti riguardo la relazione tra l'azienda e i clienti; quindi, è una figura di elevato rilievo. (Lau, 2021)

²⁷ Onboarding: insieme di attività di marketing il cui obiettivo è quello di far conoscere il prodotto/servizio/azienda ad un nuovo cliente e si focalizza una volta acquisito il cliente nel regalargli un'ottima esperienza d'uso, mantenendo in ultimo, un rapporto stabile con quest'ultimo. (Fumagalli, 2018)

<https://blog.axura.com/2018/07/customer-onboarding-limportanza-dei-primi-passi-nella-relazione-con-il-cliente/>

Questo è quanto accade in una *startup* nel momento in cui il *customer success* diventa fondamentale e si dovrà consequenzialmente organizzare con il *team* e il responsabile del CS.

Questo concetto è molto innovativo in ambito di *startup* e prende piede giorno per giorno. Attualmente un esempio da non poter lasciare al caso è quello che sta accadendo alla *startup*, e piattaforma di *streaming Netflix*, che non sta riuscendo a trattenere i clienti e il suo tasso di abbandono sta aumentando esponenzialmente, anche a causa della mancata diversificazione del suo *business* considerando i vari competitors presenti. Se le azioni di marketing dell'azienda fossero state proposte anziché all'esclusiva acquisizione del cliente verso una politica più centrata verso il customer success, questa problematica forse non sarebbe sovvenuta. In una sola seduta come afferma il giornalista Nicola Porro in un suo articolo, in relazione a quanto riportano i dati di borsa, vi è stata una perdita di capitalizzazione di 60 miliardi. Questo perché non sono più i tempi di vedere le aziende solo da piano del fatturato ma anche e soprattutto dalla crescita, e quindi dal processo di espansione che riescono ad attuare. (Porro, 2022)

In questo capitolo, sono state affrontate le nuove strategie di *marketing* applicabili al mondo *startup*. Nel prossimo conclusivo, si andrà ad analizzare il caso della *startup TalkAbout* con le sue specificità inerenti il modello di *business* e le diverse strategie di *marketing* utilizzabili. Inoltre, verranno analizzati altri casi di *startup* di successo con le loro strategie di marketing adottate e che alla fine si sono riscontrate un valido supporto per riuscire ad emergere e distinguersi nel mercato.

CAPITOLO 4 – TALKABOUT STARTUP

L'obiettivo che questo capitolo si propone è quello di andare ad analizzare un nuovo progetto imprenditoriale iniziato da alcuni studenti durante il percorso universitario. Il caso preso in esame riguarda il processo di creazione di una *startup*, ancora non visibile nel mercato, per la quale però sono state già effettuate diverse analisi, sia dal punto di vista del modello di business adottabile che sul piano finanziario: *business model* e *financial report*. All'interno di questo capitolo ci si concentrerà sul versante del *business model* per analizzare la parte più qualitativa rispetto a quella quantitativa o finanziaria.

Il caso selezionato, secondo quanto emerge dallo studio effettuato da parte del *team* per creare il *business model*, e le strategie utilizzate da altre imprese di successo in settori molto vicini, viene alla luce la sua linearità con le strategie di marketing affrontate precedentemente. Si premette inoltre, che sono stati analizzati il settore, i *competitors* e il *target* di riferimento del *social*, e ulteriori ricerche effettuate, prima di concludere con le strategie di marketing che emergono in questo capitolo.

4.1 Modello di business: idea imprenditoriale

TalkAbout è una piattaforma di *social networking* che mette in comunicazione, in maniera automatizzata ed intelligente, utenti con interessi e personalità collimanti grazie ad algoritmi di *Machine Learning*²⁸, ed una *User Experience* adattiva.

Il nome deriva dalla funzionalità principale che caratterizza l'applicazione e la differenza dalle altre. Come si desume dal nome della funzione, punta di diamante dell'app, essa permette agli utenti con interessi affini, di interagire in vere e proprie stanze di messaggistica su un determinato *post* di interesse a più persone. L'esigenza di creazione di questa *chat room* deriva dalla finalità di eliminare i commenti, in quanto sono visti come metri di giudizio da parte delle persone, anziché forme di apertura mentale e di argomentazione.

Il "*Represents Me*" è la *call-to-action*, un'altra *feature* dell'app, che permette di condividere sul proprio profilo il *post* designato in modo tale che gli altri utenti sappiano cosa li rappresenti. Il "*Represents Me*" attribuisce un vero valore al "mi piace", in quanto

²⁸ *Machine Learning:* " branca dell'intelligenza artificiale che si occupa dello sviluppo di algoritmi e tecniche finalizzate all'apprendimento automatico mediante la statistica computazionale e l'ottimizzazione matematica". (Treccani, 2019, p. s.d) [https://www.treccani.it/vocabolario/machine-learning_\(Neologismi\)](https://www.treccani.it/vocabolario/machine-learning_(Neologismi))

come designa la parola, ciò che ci piacerà questa volta andrà a rappresentarci e questo connotato sarà visibile agli altri utenti che decideranno di navigare su un profilo.

Un ulteriore cambiamento è inerente all'eliminazione del concetto di numero assegnato al post o ai *follower* che seguono un determinato utente, sostituendolo con percentuali di *reaction* nella parte in basso dei post, abolendo la forma di discriminazione intrinseca al numero. Inoltre, non si parlerà più di *follower* ma di *plug*, ovvero di forme di collegamento (un po' sullo stile *LinkedIn*).

I profili saranno molto più centrali su ciò che ci interessa e i post dedicati all'aspetto estetico avranno un ruolo molto marginale nella Bio, proprio per il funzionamento dell'app.

Tra i problemi più importanti e riscontrabili costantemente all'interno dei *social*, per i quali la *mission* di TalkAbout si caratterizza, è l'*overcome* dell'eccessivo focus su tutto ciò che è esteriore, rendendo le *home page* dei dispositivi vere e proprie vetrine di ragazze e ragazzi che tendono a voler raccogliere più consensi possibili, identificando consequenzialmente con le loro foto uno *standard* estetico a cui non tutti riescono ad ambire; causa molto spesso di sintomi depressivi per molte ragazze soprattutto in periodi di adolescenza.

L'attaccamento al numero è rappresentabile come un vero e proprio termine di paragone, nel senso che gli utenti si misurano e si identificano tra di loro attraverso il numero di *like* o seguaci che caratterizzano il loro profilo.

Il problema dell'omologazione è facilmente osservabile, in quanto da come si può evincere nel concetto di apparenza, i *social* proiettano *standard* di persone con elevate possibilità economiche o elevati connotati fisici. I *follower* seguendoli e guardandoli inconsciamente si canalizzano all'interno di questo *status* omologativo, dove tutti devono per forza essere in quel modo, in quanto è ciò che la società tende a valorizzare.

I contenuti poco identificativi sono una peculiarità di molti *social*, come *Facebook* o *Instagram* all'interno dei quali non vengono fruiti contenuti sempre in linea con i nostri interessi, ma si perde molto tempo nell'applicazione a fare il cosiddetto "*up and down*" alla ricerca di ciò che veramente ci può interessare, perdendo tempo e decategorizzando il *topic* personale.

L'instabilità emotiva e carenza di autostima sono possibili conseguenze di continue forme di giudizio esprimibili attraverso commenti nei *post*, che influenzano molto il giudizio di sé stessi e recano veri e propri disagi.

In sintesi, nella prossima figura si evidenziano quelli che sono i principali problemi su cui l'app si focalizza.

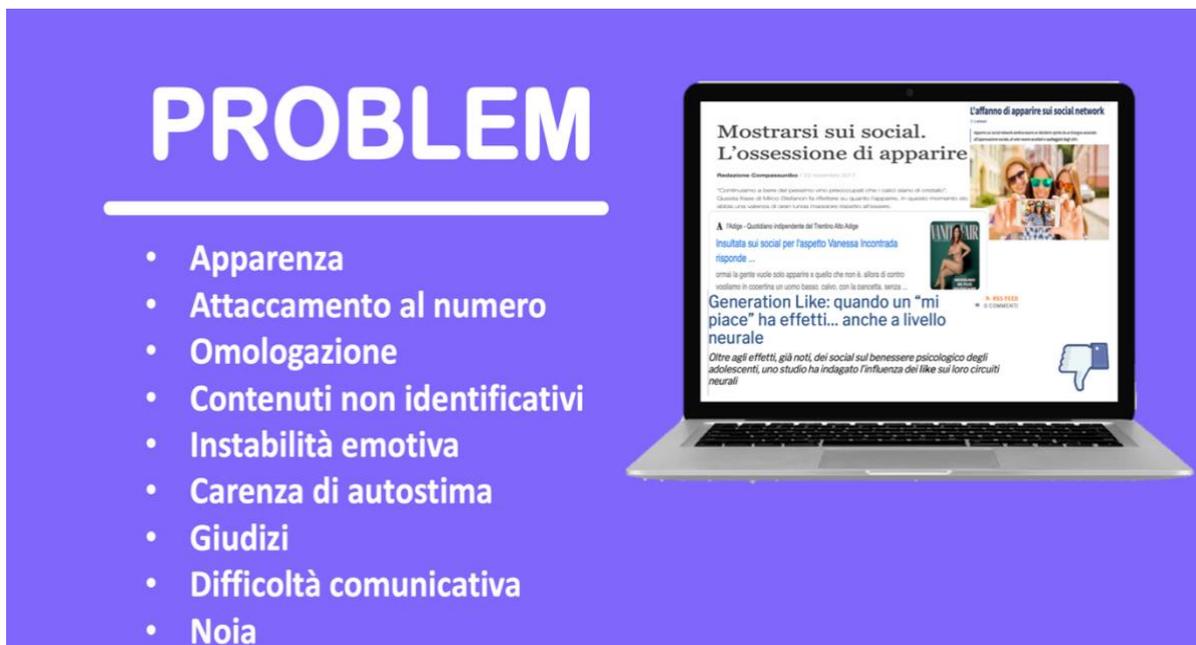


Figura 4.1 – Problemi che TalkAbout punta a risolvere [Fonte: Elaborazione dell'autore (2022)]

4.2 Modello di business: value proposition e strategia di startup

Talkabout, come piattaforma sociale ha l'obiettivo di creare una *community* globale e di sostenere una molteplicità di *micro-community* di persone con interessi affini in grado di moderarsi autonomamente grazie all'indirizzamento dato dal sistema di *profiling*.

Talkabout è il primo *social network* a dare la priorità all'interazione più completa tra gli utenti, permettendo di sostituire i commenti pubblici con delle semplici reazioni per lasciare spazio alle discussioni riguardanti i propri interessi.

In altre parole, *TalkAbout* lotta per la salvaguardia dell'aspetto più umano degli utenti di un social network fornendo fattori di aggregazione e spazi di condivisione di ogni tipo di contenuto.

La piattaforma ha come *focus* l'attuazione di una strategia di ridefinizione volta a modificare l'ambito della competizione, con riferimento ad aspetti legati a: impatto

sociale del settore di riferimento, usabilità delle piattaforme di social media e al paradigma di connessione e comunicazione che si è affermato tra i *competitors*.

Al fine di attuare suddetta strategia, vengono implementate delle funzioni innovative come descritte nel capitolo sulla *Marketing Strategy* e attuate delle operazioni di *marketing* volte alla definizione e all'accrescimento della *brand awareness*.

La *value proposition* di questo *social network* ha l'obiettivo di porsi in un contesto in cui i contenuti e le esperienze siano valorizzati al meglio, al fine di oltrepassare i paradigmi attuali che rendono il social un raccoglitore di contenuti superflui senza alcuna linea con gli interessi delle persone e senza alcuna finalità di arricchimento per la persona. La *vision* a favore della *value proposition* si focalizza nell'intento da parte del *social*, di riuscire a dare importanza ai contenuti evitando situazioni di disagio per l'utente che li pubblica. La *proposal* conviene nel voler creare un social network che riesca a ristabilire un valore etico e non discriminatorio "capitalizzandolo" attraverso l'abolizione di ogni numero rappresentativo che verrà sostituito con percentuali di *reaction*.

I *partners strategici* rappresentano i fornitori di servizi di *TalkAbout*. Tra questi viene richiesta la collaborazione di commerciale con *DigitalOcean*²⁹ per la fornitura di *server* e con *GoogleAds* per la fornitura di *native ads*³⁰.

I *partner* di capitale di rischio sono rappresentati dall'ingresso di *Venture Capital* e/o *Business Angels*³¹ nella società. *TalkAbout* è alla ricerca di eventuali investitori tramite: l'ecosistema dei club di finanziatori, la partecipazione a *competition* di *startup*, come è avvenuto con quella promossa da *Starting Finance*³², in collaborazione con Studio Legale Grimaldi, dove la startup è riuscita a classificarsi tra le prime 20 posizioni in rapporto alle oltre 500 *startup* candidate. Tuttavia, è anche, prevista la partecipazione a eventi nazionali per il reperimento di fondi.

²⁹ *Digital Ocean*: è un fornitore di infrastrutture cloud americano con sede a N.Y city e data center in tutto il mondo. Digital Ocean offre a sviluppatori, startup e PMI piattaforme cloud-infrastructure-as-a- service. (Wikipedia, 2022)
<https://en.wikipedia.org/wiki/DigitalOcean>

³⁰ *Native Ads*: è un metodo pubblicitario contestuale che va a mischiare contenuti e annunci pubblicitari, scegliendo di irrompere all'interno dell'attività che sta svolgendo un utente su una piattaforma senza interromperla. (Wikipedia, 2022)
https://it.wikipedia.org/wiki/Native_advertising

³¹ *Business Angels*: è un soggetto privato che apporta capitali in una impresa nascente, detta startup, in cambio di capitale di rischio della stessa, diventandone socio. Oltre all'apporto di capitale finanziario, il business angel apporta anche il suo know-how e la sua rete di relazioni. (Wikipedia, 2022)
https://it.wikipedia.org/wiki/Angel_investor

³² *Starting Finance*: è la più grande community in Italia per giovani del mondo economico finanziario. Sponsorizza e crea eventi per il mondo delle startup. (Forbes , 2021)
<https://www.forbes.fr/mediasfrance/starting-finance-group-la-startup-che-fa-amare-leconomia-agli-italiani/>

In aggiunta *TalkAbout*, gode del beneficio accreditato dalla *membership* degli studenti, di essere in potenziale accordo con alcuni acceleratori di *startup* universitari.

Per *partnership* operative si rimanda a decisioni future, data la completezza delle componenti del *team* in diversi settori e la concorde decisione di internalizzare i processi di ricerca e di sviluppo.

Per quanto concerne i processi chiave, il *business model* di *TalkAbout* si basa sulla monetizzazione attraverso gli *Ads* della piattaforma. La maggior parte dei costi è definita dall'utilizzo di *server* esterni per la gestione e il trasferimento di dati perlopiù multimediali. Per la fornitura di servizi di *advertising* è prevista la stipulazione di un accordo con il servizio *GoogleAds* per poi implementare in futuro un servizio interno al fine di aumentare i ricavi generabili dagli *Ads*.

Data inoltre l'enormità di dati che saranno tipici dell'*app*, in entrata e in uscita durante il primo anno, si è deciso di voler intraprendere il percorso con *DigitalOcean*, per poi implementarlo fino al secondo e concludere al terzo anno con l'acquisto di *server* propri di gestione dei dati, per poter abbattere dei costi e eventualmente riaffittare i *server* per implementare il fatturato e consequenzialmente utilizzare questi introiti per altre eventuali spese.

Per quanto concerne le risorse chiave, a livello di risorse umane la *startup* ha bisogno del CDA composto dai *main partners*: Valerio Stracqualursi (CEO: *Chief Executive Officer*), Edoardo Maria Bisignani (COO: *Chief Operating Officer*), Edoardo Baiocco (CFO: *Chief Financial Officer*), Alex Iacoboni (CTO: *Chief Technology Officer*), Edoardo Minuti (CMO: *Chief Marketing Officer*), Silvio Calore (CGO: *Chief Growth Officer*) e *Analyst Developer*. Per quanto riguarda il reparto IT esso sarà composto da: *Backend Developer*, *Frontend Developer*, *Artificial Intelligence Developer* e esperto di *Cyber Security*.

Per l'area Marketing saranno necessari negli anni successivi dal lancio dell'*app*, Analisti e Design della Comunicazione. Per la parte finanziaria invece si parlerà di *Finance Analyst* e *Accountant Analyst*.

Il numero dei membri di ciascun per ciascun settore varia di anno in anno in relazione alla esponenziale crescita dell'*app*.

Risorse Umane

	Nominativo Team	2021	2022	2023	2024	2025
CDA		7	7	7	7	7
CEO	Valerio Stracqualursi	1	1	1	1	1
COO	Edoardo Bisignani	1	1	1	1	1
CFO	Edoardo Baiocco	1	1	1	1	1
CTO	Alex Iaboni	1	1	1	1	1
CMO	Edoardo Minuti	1	1	1	1	1
CGO	Silvio Calore	1	1	1	1	1
Analyst developer	Lisa Trambetti	1	1	1	1	1
IT		2	5	18	65	135
Backend developer	-	0	1	5	25	50
Frontend developer	-	0	1	5	25	50
AI developer	-	1	2	5	10	25
Esperto cyber security	-	1	1	3	5	10
Marketing		0	0	9	22	40
Analista	-	0	0	3	6	10
Marketing manager	-	0	0	3	12	20
Designer della comunicazione	-	0	0	3	4	10
Accounting & Finance		0	0	2	8	10
Finance analyst	-	0	0	1	4	5
Accountant analyst	-	0	0	1	4	5
Other		0	0	2	8	15
Staff di supporto	-	0	0	2	8	15
TOTALE		9	12	38	110	207

Figura 4.2 – Risorse Chiave [Fonte: Elaborazione dell'autore (2022)]

4.3 Settore di riferimento e ecosistema sociale e competitivo

Il settore di riferimento è quello delle piattaforme di *social networking*, in cui si riscontrano competitors come *Facebook*, *TikTok*, *Snapchat*, *YouTube*, *Twitter* e *Clubhouse*. Data la strategia di ridefinizione del settore si prevede un inserimento che permetterà agli utenti di altri *social network* di spostarsi in *TalkAbout* ma con la possibilità di utilizzare diverse piattaforme contemporaneamente in base ai propri gusti. Dato l'utilizzo passivo e il tasso di abbandono degli altri *social network* in soggetti con un'età media di 25 anni, si prevede che questi ultimi siano i primi fruitori della piattaforma.

Nel settore delle piattaforme di *social networking*, *TalkAbout*, si potrà posizionare sul punto di equilibrio tra: adattività, categorizzazione e qualità della discussione (caratteristiche che non coesistono sulle altre piattaforme ma che l'utente medio richiede).

SWOT ANALYSIS

FATTORI INTERNI	PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
	<ul style="list-style-type: none"> - Struttura intuitiva - Call to action efficaci - Mobile friendly - Design minimal - Ridefinizione 	<ul style="list-style-type: none"> - Interazione tra utenti - Creare influencer - Maggiore efficienza con numerosi contenuti
FATTORI ESTERNI	OPPORTUNITA'	MINACCE
	<ul style="list-style-type: none"> - Ottimizzare la UX tramite sviluppo AI - Aumentare velocità di condivisione post - Innovare le funzioni - Internazionalizzazione 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercato - Incomprensione - Funzionalità - Ridefinizione

Figura 4.3 –*Swot Analysis* [Fonte: Elaborazione dell'autore (2022)]

I **punti di forza** di *TalkAbout* puntano ad accrescere il valore aggiunto dell'applicazione. L'obiettivo finale è la distribuzione di massa di una piattaforma di *social networking* che possa posizionarsi in un mercato preesistente ma con il fine di ridefinire gli *standard* della comunicazione.

Si rinvergono **opportunità** riguardo le innovazioni che porteranno la *User Experience* ad essere più dinamica, diretta e intuitiva per l'utente finale, al fine di riequilibrare la comprensione dei valori apportati. Inoltre, si classifica come opportunità, l'integrazione di nuove funzioni che portano l'utente ad avere un nuovo tipo di esperienza.

I **punti di debolezza** nascono dalla stessa ridefinizione che viene proposta che porta con sé il retaggio di anni di utilizzo dei *social network* in modo amorale. Potrebbe venire meno la comprensione di fondo che si attua con lo sviluppo della piattaforma presa in esame, ma il *social* ha tutt'altra *vision*...

Le **minacce** sono rappresentate dai *competitors* che detengono porzioni di mercato considerevoli e dal fatto che gli utenti di piattaforme più tecniche e ricercate, potrebbero non rilevare l'innovazione in *TalkAbout*.

Bisogna inoltre menzionare la difficoltà che si presenterà nell'individuare il cambiamento sociale e l'accettazione dello stesso.

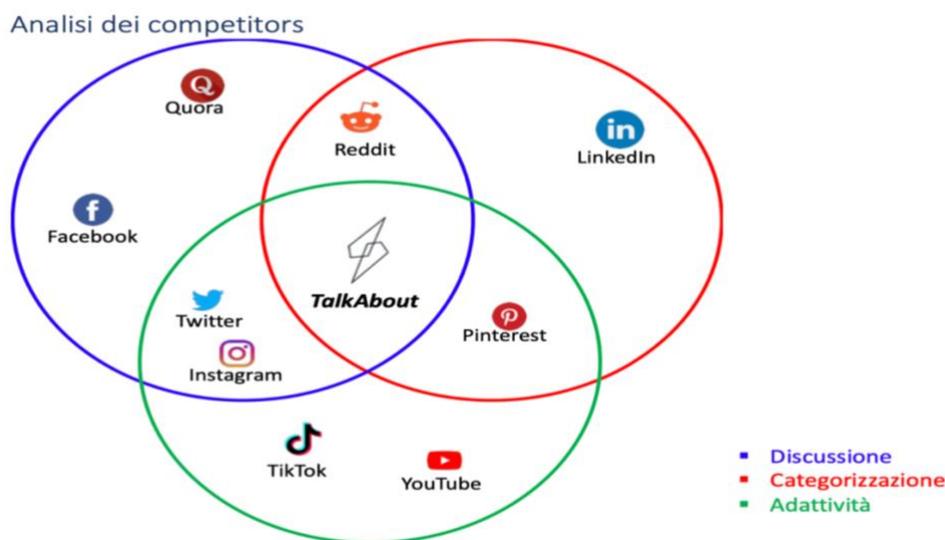


Figura 4.4 – Analisi dei Competitors su fattori di: Discussione, Categorizzazione, Adattività [Fonte: Elaborazione dell'autore (2022)]

È stata effettuata un'analisi dei *competitors* volta ad analizzare il segmento in cui può andare ad inserirsi *TalkAbout*. L'analisi dei competitors è volta capire quali sono le fette di mercato aggredibili dall'impresa, andando ad incentrarsi sulle *features* della piattaforma.

Per centralizzare la piattaforma al centro di questa rappresentazione insiemistica si sono presi 3 fattori: discussione, categorizzazione e adattività. Per discussione si intende la capacità dell'impresa di riuscire a creare contesti di dialogo all'interno del quale si andrà a basare il *focus* dell'interazione tra gli utenti. La categorizzazione sta a rappresentare la capacità del *social network* di riuscire a categorizzare gli utenti in base alle diverse *features* che possono essere differenti, come nel caso di LinkedIn, l'attività professionale svolta. In ultimo l'adattività, ovvero la capacità dell'impresa, di riuscire a rispondere in modo efficace alla diversità della domanda nella piattaforma, avendo diversi contenuti da poter offrire colpendo quindi diverse richieste di *cluster* di utenti.

Facebook e Quora riescono a definire la piattaforma nell'ambito della discussione riuscendo a fornire un'esperienza di dialogo e confronto molto ampia.

Twitter e Instagram riescono ad adattarsi perfettamente all'utente mantenendo un grado di discussione e interattività molto alto. Nel caso specifico di Instagram grazie anche all'esposizione continua degli utenti a contenuti che durano 24 ore (storie) e che possono

essere continui circuiti di conversazione, oltre ai post nell'*home page*. Twitter invece ha il *focus* su temi prevalentemente politici e di *news*; quindi, ha una propria nicchia ben definita.

Reddit si posiziona tra le piattaforme altamente categorizzate e incentrate nel dialogo riuscendo a creare luoghi di discussione *ad hoc*.

Tik Tok e *Youtube* riescono ad essere altamente adattivi ma non favoriscono la discussione e la categorizzazione, sono entrambe piattaforme multimediali, dove l'utente basa il suo intrattenimento prevalentemente sul connotato visivo.

LinkedIn e Pinterest rappresentano la categorizzazione e, il secondo riesce anche a posizionarsi tra le piattaforme categorizzanti, in quanto la sua peculiarità è racchiusa nella possibilità assegnata all'utente di riuscire a creare bacheche all'interno delle quali l'utente può catalogare le foto rispettando una o più tematiche.

Da questa analisi si evince che i *competitors* diretti per funzionalità e posizionamento saranno coloro che rispettano almeno 2 delle 3 caratteristiche.

Tra i social network di largo utilizzo si riscontrano Twitter e Instagram. Tra i social network più tecnici si riscontrano Pinterest e Reddit. Il **Total Addressable Market**³³ di *TalkAbout* è rappresentato da chiunque abbia accesso a internet nel mondo (4,57 mld). Si pone come *serviceable and obtainable (SOM)*³⁴ market, in quanto il numero degli utenti già attivi sui *social network* odierni (3,96 mld). *Talkabout* si riterrà competitivo nel mercato dei grandi *competitors* al raggiungimento del 5% del mercato potenzialmente ottenibile (200 milioni di *users* su *Talkabout*).

Il **target** è stato analizzato tramite un'indagine di mercato condotta sul territorio italiano dal *Team Marketing* di *TalkAbout* su un campione di oltre 600 persone, dal quale è emerso che la maggior parte dei soggetti intervistati non è soddisfatto dell'utilizzo quotidiano delle piattaforme di *social networking* generiche.

Il campione è stato sottoposto a domande generiche sull'utilizzo dei *social network* e domande specifiche sulle funzioni esistenti.

³³ *Total Addressable Market*: rappresenta il **mercato totale indirizzabile**, anche chiamato *mercato totale disponibile*, ed è un termine che è tipicamente usato per riferirsi all'opportunità di guadagno disponibili per un prodotto o servizio. (Treccani, 2021)

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

³⁴ SOM: rappresenta il mercato che la startup o l'azienda dovrebbe raggiungere una volta lanciata. (Startup Geeks, 2022)

<https://www.startupgeeks.it/tam-sam-som/>

Il **61,8%** degli intervistati ha scelto “proprie passioni” come punto focale su cui condurre l'utilizzo dei *social network*, ritenendo che la maggior parte delle piattaforme non riescano a soddisfare il suddetto bisogno.

Per quanto riguarda le funzionalità tecniche, l'indagine incentrava l'intervista a quantificare l'importanza delle modalità di interazione caratterizzanti delle piattaforme dei *competitors*.

Dai dati emersi: per il **65,6%** degli intervistati l'interazione del “mi piace” (di maggiore rilievo al giorno d'oggi), ha una funzione prettamente numerica a cui non si attribuisce molta importanza; il **22,6%** ritiene che questo tipo di interazione abbia una notevole rilevanza nelle relazioni interpersonali e il **7,2%** valuta il “like” come un metro di paragone per il raggiungimento di benessere e soddisfazione personale.

Sottoponendo gli intervistati a una domanda sulle alternative possibili alla tradizionale interazione sono state riscontrate le seguenti risposte:

- 1) Il **34,6%** ritiene che debba esserci un'alternativa generica al “mi piace”.
- 2) Il **16%** ritiene che debba esserci un'alternativa in grado di dare maggiore peso all'interazione con il post.
- 3) Il **47%** sostiene che non sia necessaria un'alternativa.

Inoltre, il **37,2%** degli utenti non si sente libero di pubblicare ciò che più lo rappresenta con la giusta sicurezza.

Per spiegare questo dato si è deciso di lasciare una domanda aperta nel questionario alla quale circa il **44%** degli intervistati ha risposto affermando di “sentirsi giudicato da chi vedrà il contenuto pubblicato”.

Questi dati raccolti sono stati fondamentali al fine di capire se la ratio perseguita dal *team*, impostata nella creazione di un nuovo *social network*, non fosse qualcosa di non distintivo, ma che riuscisse in primis a creare un valore aggiunto nella comunità, rispondendo alle richieste indirette ricevute nel questionario, come:

- a) Eliminare like e sostituirli con *reaction*, ripersonalizzando l'interazione
- b) Eliminare i commenti nei post al fine di evitare forme di discriminazione e di giudizio continuo

- c) Incentrare l'applicazione nell'interazione tra persone che hanno passioni in comune andando ad evitare contenuti apersonalizzati.
- d) Eliminare il *follow*, concetto prettamente numerico e forma di depersonalizzazione.

TARGET

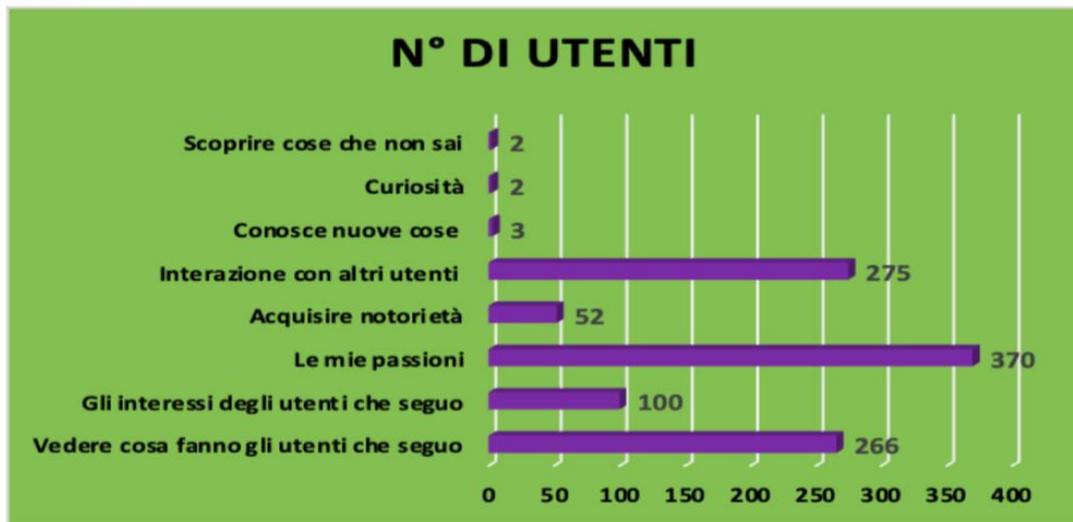


Figura 4.5 – Indagine di mercato su un *sample* di 600 persone [Fonte: Elaborazione dell'autore (2022)]

TalkAbout si pone come piattaforma con il fine di riscoprire l'essenza dei *social network*: creare collegamenti con utenti simili al fruitore, espandere il proprio *network* di conoscenze e mirare all'arricchimento personale.

La semplicità di *TalkAbout* renderà possibile la soddisfazione del bisogno descritto creando l'utilizzo della piattaforma come strumento di lavoro, luogo di condivisione e strumento ludico al tempo stesso.

La strategia di comunicazione iniziale di *TalkAbout* sarà mirata a rendere nota la possibilità di cambiamento da parte di chi si sente insoddisfatto delle piattaforme esistenti e a fornire un'alternativa più semplice a chi non riscontra tale bisogno.

4.3.1 Marketing strategy (prodotto)

TalkAbout è un social network adattivo e innovativo in grado di rispondere alle esigenze di ogni tipo di utente. L'obiettivo che si pone è quello di andare a ridefinire un contesto in cui i contenuti e le esperienze siano valorizzati al meglio.

Riesce a sfruttare un *design* totalmente innovativo, consentendo all'utente di navigare su una piattaforma immersiva tramite la totalità dei contenuti in modalità *full-screen*, e l'utilizzo di funzioni che rendono l'esperienza dinamica e altamente personalizzata.

La creazione di stanze di discussione (da qui prende l'origine del nome *TalkAbout*), rende possibile la sostituzione dei classici commenti, che sono finalizzati a forme di giudizio non collimanti con discussioni che possono portare ad una condivisione di pensieri e quindi una crescita nel mondo sociale. La percentuale di *reactions* sotto i post, al posto dei *like* vanno a rendere la *User Experience* più sicura e meno invasiva. Inoltre, l'utilizzo della nuova interazione "Represents me", rende la piattaforma ancora più sicura e ponderata sulla base di ogni utente. Il *represent me* è una nuova funzionalità in grado di aggiungere il post, che più è in linea con la persona e gli interessi, all'interno del profilo del soggetto che si sente rappresentato in modo tale da rendere pubblico ed evidente nel profilo ciò che veramente interessa ad un utente.

Per una intesa con il colosso Instagram, si è deciso di prendere spunto dalla funzionalità "storie" andando però ad innovarne il concetto alla base e finalizzandolo con una strategia di marketing. Il *flash post* è un post che può essere pubblicato all'interno della piattaforma e il cui contenuto ha un *timer* di pubblicazione. Per *timer* di pubblicazione si intende che ai soggetti interessati ad un determinato profilo, possono posizionare una notifica su quest'ultimo, in modo tale che quando il soggetto deciderà di pubblicare un contenuto che andrà a "distruggersi" dopo poco tempo, gli utenti lo sapranno in anticipo e correranno a vedere il post; strategia ottima per l'uscita di un prodotto oppure per l'entrata nella scena musicale di un nuovo disco, aumentando il tempo degli utenti sulla piattaforma e l'esclusività di quest'ultima.

Inoltre, il concetto di *follow* non sarà più presente in modo tale da ripersonalizzare il collegamento con le persone con una nuova interazione chiamata *plug*, permettendo non solo di collegarti alle persone, ma anche a specifiche categorie di interessi. Questa nuova chiave di connessione è molto efficace dal punto di vista del raggio di dispersione del contenuto e della strategia di *marketing content*. In quanto, se un soggetto decide di seguire la categoria *food* e *car*, e assumendo che un soggetto famoso pubblichi una foto con quelle descrizioni, tutti gli utenti che seguiranno tale categoria vedranno comparire quel post e quindi non sarà più necessario seguire la persona in se per sé, per aspettarsi contenuti in linea con gli interessi.



Figura 4.6 – Prodotto [Fonte: Elaborazione dell'autore (2022)]

4.3.2 Marketing strategy (prezzo)

Il *business model* di *TalkAbout* si basa sull'*Advertising*, pertanto non è previsto alcun prezzo per il fruitore che, una volta scaricata l'applicazione, accederà ai servizi della piattaforma. Questo al fine di incentivare il *free-download*, evitando che si verifichino situazioni per cui il consumatore ravvisi delle limitazioni nel testare il percorso all'interno dell'applicazione.

Una volta poi raggiunta una determinata soglia di utenti nell'app, facendolo diventare indispensabile, si potrà optare per sbloccare determinate funzionalità, in quanto ne è ricca, ad un costo mensile.

4.3.3 Marketing strategy (comunicazione)

La strategia di comunicazione è incentrata su **4 macroaree**:

- **Google Ads** → 50% Budget
- **Facebook Ads** → 25% Budget
- **Eventi** → 15% Budget
- **Altro** → 10% Budget

Google Ads³⁵ rappresenta la porzione più grande in quanto opera in diversi settori e su numerose piattaforme. Sarà possibile, grazie al servizio offerto, andare a coprire diverse nicchie per aumentare la categorizzazione e permettere all'*algoritmo di TalkAbout* di avere una base già ben distinta su cui operare al meglio.

Facebook Ads è il servizio che include *l'advertising* su Facebook e Instagram. Data la competizione che si potrà creare si prevede un lento scostamento dalla suddetta strategia che porterà a destinare lo stesso *budget* ad *influencer marketing* sulle piattaforme.

Per il piano di marketing *onsite* si è deciso di destinarvi il 15% del *budget*. In questa categoria sarà inclusa una strategia mista tra *sponsorship*³⁶ e *partnership*³⁷, di eventi di vario genere, per accrescere l'*awareness* del *brand* e creare l'*advocate* (passaparola), e quindi infine riuscire a far posizionare *TalkAbout* al fianco delle persone nella maggior parte degli ambiti di interesse comune, con l'obiettivo di riuscire a dare senso di sicurezza e vicinanza all'utente finale.

Con la dicitura "altro", presente nell'elenco si intende l'insieme delle strategie di *marketing* diverse da quelle appena citate. Di queste ultime fanno parte le più tradizionali, come gli spot pubblicitari, ma anche strategie di *Street/Ambient Marketing* e *Content/Viral Marketing*.

4.3.4 Marketing strategy (distribuzione)

TalkAbout sarà disponibile gratuitamente sugli *store* di applicazioni e sarà compatibile con *iOS* e *Android*.

Inizialmente è stata prevista una linea distributiva sul sistema operativo *Android*, in modo tale coprire la più vasta area di utenza, e successivamente su *iOS*. Secondo alcune analisi effettuate dal *team*, si è riscontrato che il sistema operativo *Android*, è quello più utilizzato. A testimonianza di ciò, secondo quanto riporta l'articolo del Sole 24 Ore, sulla base della ricerca svolta da *Kantar Worldpanel ComTech*, non c'è competizione tra i due

³⁵ *Google Ads*: "si tratta di un software che permette di inserire spazi pubblicitari all'interno delle pagine Google". (Treccani, 2021)

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

³⁶ *Sponsorship*: "la *sponsorship* è una pratica di marketing oltre che un vero e proprio accordo siglato tra due organizzazioni che ha come oggetto un compenso economico erogato dall'azienda che sta sponsorizzando, in cambio di un ritorno di immagine o di branding". (Di Felice, 2022, p. s.d)

<https://www.marketingefinanza.com/sponsorship-significato-tipologie-793.html>

³⁷ *Partnership*: "è un rapporto di collaborazione tra due o più imprese finalizzato alla costituzione, alla gestione, e alla realizzazione di un progetto comune". (Inside Marketing, 2022)

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/partnership/>

sistemi, dove la concorrenza all'interno del mondo *Android* ha continuato ad intensificarsi mentre la quota *iOS* è rimasta stabile nel tempo nei mercati principali in Europa e negli USA. (Tremolada, 2018)

4.3.5 Marketing strategy (packaging)

Il logo è un fulmine stilizzato composto da due figure che si intersecano alla perfezione. Il minimalismo che lo contraddistingue ricorda l'idea di semplicità alla base delle funzioni e del design interno dell'applicazione.

Le due figure che si intersecano indicano, invece, la naturalezza che si ricerca nell'unire gli utenti secondo i propri interessi e le proprie passioni.

Infine, il fulmine, con un duplice significato, ricorda l'impatto che *TalkAbout* ricerca nella ridefinizione sociale nel primo caso e nell'altro vi è un chiaro richiamo alla funzione "*Flash Post*" e allo stupore che si vuole creare negli occhi dell'utente finale durante l'utilizzo nella piattaforma.

4.3.6 Marketing strategy (posizionamento)

TalkAbout si pone in un mercato esistente e ricco di innovazione ma in costante sviluppo. Tuttavia, si percepisce la carenza di un *social* che riesca ad apportare funzioni in grado di oltrepassare le problematiche presenti in queste piattaforme. La strategia di posizionamento adottata è quella di ridefinizione. Con questa, *TalkAbout* si prefigge l'obiettivo di costruire una nuova percezione del *social* per l'utente, basata sulla ridefinizione del settore in cui opera e la promozione di nuovi valori che lo caratterizzano, ancora non esistenti o non ben consolidati all'interno delle piattaforme esistenti. I valori che riescono a ridefinire il concetto che *TalkAbout* intende trasmettere, oltre che i pilastri su cui erge, sono: l'etica, la sicurezza, il rispetto della privacy e della libertà di scelta da parte dell'utente finale sui contenuti a lui più affini.

Questa strategia è funzionale a introdurre una nuova concezione di *social* nella mente degli utenti, rendendoli consapevoli di una realtà molto più trasparente e attinente a ciò che veramente possa caratterizzarli.

4.3.7 Marketing strategy (segmentazione)

La segmentazione del pubblico viene effettuata in relazione alle fasce di età, al fine di ottimizzare le strategie di marketing da attuare.

Fascia d'età	Strategia
16 – 18 anni	✓ Eventi di interesse culturale ✓ Facebook Ads ✓ Influencer Marketing
19 – 25 anni	✓ Eventi di interesse culturale ✓ Partnership universitarie ✓ Facebook Ads ✓ Influencer Marketing ✓ Google Ads
25 – 30 anni	✓ Google Ads ✓ Facebook Ads ✓ Eventi sportivi e culturali ✓ Influencer Marketing
30 – 40 anni	✓ Facebook Ads ✓ Google Ads ✓ Spot televisivi
40 – 50	✓ Spot televisivi ✓ Facebook Ads
50 +	✓ Spot televisivi ✓ Facebook Ads

Figura 4.7 – Stratificazione strategica per *target* di utenti [Fonte: Elaborazione dell'autore (2022)]

4.4 Fasi delle strategie di marketing

La strategia di crescita è stata divisa in quattro fasi ben definite.

Fase 1: questa fase rappresenta la validazione sul mercato dell'idea tramite il profilo finale. È caratterizzata da un costo pari a zero, poiché incentrata prettamente sul *network* personale del *team* e dell'*advocate* (passaparola) che si otterrà. L'obiettivo finale è la validazione del **prodotto**.

In questa fase è prevista una strategia di *Inbound marketing* e *blog marketing*, attraverso la creazione di un sito *web* che riesca a fornire i dettagli sull'app e ne aumenti la visibilità e la *brand awareness*. La parte estetica del sito dovrà essere molto accattivante, in quanto rappresenterebbe il biglietto da visita per il mondo, che si interfacci con il link collegato al sito web dell'applicazione.

Fase 2: la seconda fase prevede l'affiancamento al passaparola con l'utilizzo di strategie di *marketing* mirate tramite piccoli *influencers*, *youtubers* e eventi minori. L'obiettivo finale è l'espansione, la creazione di *revenue* minime da *ads* e la creazione della *brand awareness*.

Fase 3: la terza fase prevede l'espansione europea tramite *influencers* e *youtubers* con un bacino d'utenza più ampio e la partecipazione ad eventi nazionali e internazionali. L'obiettivo finale è l'espansione comunitaria, l'ottenimento di *revenue* più importanti e l'accrescimento della *brand awareness*.

In questa fase può essere prevista una strategia di marketing vista nel terzo capitolo, ovvero la metodologia di *referral marketing*, la quale focalizza la sua attenzione nell'assegnare incentivi agli utenti che decidono di condividere l'app. Questa metodologia è possibile nel momento in cui si arriva alla terza fase ed ormai il *business* è abbastanza consolidato, per poter garantire l'azionabilità di alcune funzioni, esclusivamente con abbonamento mensile o annuale. Quindi gli utenti che decideranno di fare pubblicità per l'app potranno avere diritto ad una scontistica sulle funzionalità più esclusive.

Fase 4: la quarta fase prevede l'ultima espansione europea e la prima esperienza internazionale per *TalkAbout*. Si sfrutteranno diversi canali, al fine di ottenere una diffusione globale, una esponenziale crescita aziendale e prevedere una possibile *exit* raggiunto il livello desiderabile di quotazione nel mercato.

4.5 Analisi di startup con strategie di marketing di successo

4.5.1 Clubhouse

Clubhouse è stato un *social network* di tendenza all'inizio del 2021, la sua prima versione (versione *beta*) è stata pubblicata tra la fine del 2020 e l'inizio del 2021. Inizialmente era disponibile unicamente sul sistema operativo iOS ed esclusivamente su invito.

Il *social* ha improntato il suo modello di utilizzo in stanze virtuali all'interno delle quali si creavano veri e propri luoghi di discussione e ogni sezione era predisposta ad una tematica differente.

Clubhouse contava una utenza di 600 mila *users* registrati, già nel dicembre del 2020. In pochissimo tempo ha raggiunto un numero pari a 2 milioni di persone attive ogni

settimana, raggiungendo ogni target di età, per la politica di *traction* attuata sulla diversità di argomenti.

Questa situazione ha allertato le altre piattaforme, che hanno deciso di prenderne spunto incrementando i *business* già consolidati e con un numero di utenti notevolmente superiore, apportando la stessa innovazione all'interno delle varie funzionalità.

A causa di questa integrazione da parte di *social* come Facebook, Twitter, LinkedIn il percorso in ascesa di *Clubhouse* si è “congelato”.

Considerando questa situazione, l'azienda ha deciso di diversificarsi ancora di più, aggiungendo nuove funzionalità alla piattaforma e introducendo incentivi per i *creator*, al fine di riuscire a monetizzare l'attività.

La strategia di accesso “ad invito” è stata abbandonata, e per diffondere l'applicazione, quest'ultima è stata resa disponibile anche sul sistema operativo *Android*. (Di Marco, 2021)

Però a differenza di *Clubhouse*, che è riuscita ad affermarsi nel mercato, rispetto al caso *TalkAbout* si è verificata una distanza per quanto concerne la facilità nel riuscire a trovare investitori negli USA rispetto che in Italia, la cui propensione al rischio di investimento è fortemente minore.

Un'ulteriore differenza con *TalkAbout*, riguarda una strategia innovativa di marketing che ha puntato a far acquistare “un vestito” da tutti i giorni spacciandolo per abito di lusso, che poche persone possono permettersi. Quest'ultimo è sicuramente uno dei fattori che ha influenzato maggiormente nella riuscita del *social* e che ha sicuramente fatto percepire l'esclusività del prodotto e consequenzialmente l'aumento di *download*, sotto forma di domanda.

La strategia vincente di *Clubhouse* in sostanza è stata quella di qualificare il prodotto rendendolo esclusivo agli occhi dell'utente; infatti, per poter accedere all'interno della piattaforma era necessario un invito da parte di un utente già presente all'interno, oltre che essere in qualche modo “discriminatorio” per il sistema operativo *Android*, considerando che non era prevista l'esistenza di tale *social network*.

Il confronto tra una startup come *Clubhouse* e *TalkAbout* è immediato, se si vanno a confrontare le varie funzionalità e il modello di *business* adottato da entrambe, come quella più peculiare delle stanze di comunicazione.

Però il vantaggio del *business* di *TalkAbout* rispetto a *Clubhouse* è riscontrabile dalla importante categorizzazione del profilo dell'utente e dal fatto che *TalkAbout* è caratterizzato da molte funzionalità rispetto a *Clubhouse*, garantendo un'esperienza a 360° dell'app e per la costante utilizzabilità.

4.5.2 Uber

Ci sono tanti altri casi di *startup* di successo che devono in parte ringraziare le strategie di marketing innovative adottate se sono riusciti nel *business* in questione.

Uber probabilmente è la *startup* che sta crescendo con più velocità negli ultimi tempi. Essa è stata fondata a San Francisco nel 2009 ed attualmente opera in più di 35 città nel mondo e viene valutata più di 68 miliardi di dollari.

L'esigenza di fare *business* per questa *startup* è nata dal fatto che si è riscontrata una *performance* carente da parte dei taxi, come il semplice fatto di dover aspettare per strada al freddo, o il tempo di attesa nel caso in cui una persona chiami il servizio taxi cittadino. Per non parlare poi dei prezzi assurdi fatti pagare a causa del potere di monopolio posseduto dai tassisti e dell'altrettanto bassissimo livello di *customer experience*.

Uber è riuscito nell'innovare il sistema dei trasporti privati e lo fa basandosi sull'utilizzo di una applicazione su *smartphone* e l'integrazione con *Google Maps*. Questo ovviamente rende il tutto più efficiente, riuscendo ad assegnare al cliente l'autista *partner* geolocalizzato sulla mappa. In pochi secondi l'ordine di corsa viene confermato ed entro qualche minuto si vede arrivare il proprio Uber che saluterà per nome, personalizzando la *customer experience* e offrendo servizi accessori, come una caramella o una bottiglia d'acqua.

Inoltre, non bisogna attivare alcuna procedura di negoziazione con l'autista, visto che il prezzo della tratta sarà automaticamente visibile all'interno dell'app prima di scegliere la corsa più consona con il proprio *budget* economico. Considerato anche che Uber offre diversi piani di viaggio, proprio come se si scegliesse di viaggiare in prima, seconda classe o economy.

Negli ultimi anni nessuna azienda ha polarizzato in modo così pubblico il tema della mobilità e la nuova spinta della *sharing economy*³⁸ su mercati tradizionali.

³⁸ *Sharing Economy*: si tratta di economia condivisa o economia condivisa, ossia un modo per distribuire beni e servizi che differisce dal tradizionale modello di società che assume la vendita di prodotti/servizi ai consumatori. In questa condizione economica le persone fisiche prendono in locazione o condividono beni mobili o immobili. (Wikipedia, 2022) https://it.wikipedia.org/wiki/Economia_collaborativa

Uber è un'altra applicazione in grado di testimoniare quanto siano fondamentali le strategie innovative di marketing elencate nel capitolo 3 come l'adozione del marketing virale.

Il marketing virale ha aiutato molto l'impresa a diffondersi nel mondo, raggiungendo numeri molto importanti che oggi la caratterizzano come una delle imprese più attive nel settore dello *sharing economy*. Questa strategia ha avuto importanti vantaggi per l'impresa come:

Copertura eccezionale: grazie alla strategia di *advocacy* (passaparola) attuata nelle prime fasi da *Uber* per riuscire come qualsiasi altra *startup* ad avere una validazione nel mercato esistente.

Approccio naturale: grazie al marketing virale che non è affatto un approccio invasivo, ma punta sulla condivisione, *Uber* ha deciso di rendere disponibili degli incentivi per gli utenti che all'inizio condividessero tale applicazione, come dei piani di scontistica su alcune tratte.

Rafforzamento del *brand*: attraverso questa strategia *Uber* non ha dovuto investire in grosse campagne pubblicitarie visto che, come impresa esploratrice, ha deciso di mantenere il suo *core business*, ma nel contempo è andata ad innovare in periferia con la creazione di *Uber Eats* facendo aumentare il passaparola del *brand*.

4.5.3 PayPal

Anche *PayPal*, come startup di successo, corona alcune strategie di marketing esaminate. L'azienda è stata fondata nel 1998 da Peter Thiel, ex studente, laureato in legge alla Stanford University e Max Levchin ex studente dell'università dell'Illinois. Inizialmente la ragione sociale era *Confinity* e il *focus* era incentrato nello scambio di denaro in sicurezza e in tempi molto rapidi attraverso l'ausilio di internet. *Paypal* poi venne acquistata nel 2002 dal gruppo *eBay*, per 1,5 miliardi di dollari, aumentando di anno in anno la fama del *brand*. Successivamente nel 2014 avvenne la separazione tra le due società, diventando così *PayPal* un'azienda a sé stante, con annessa quotazione in borsa. Il *growth hacking* è stata una metodologia di marketing responsabile della crescita sostenibile dell'applicazione. Una delle strategie di *growth hacking* è stata quella di incentivare il *free-download* dell'app garantendo un regalo economico di 20 euro da poter utilizzare in acquisti online, favorendo quindi il *download* e consequenzialmente l'utilizzo della piattaforma. Oltre a questa strategia anche quella di *referral marketing* è

stata cruciale, che per gli utenti intenzionati a parteciparvi, potevano avere diritto ad altri 20 euro per ogni amico che portassero all'interno della piattaforma, condividendo l'app e quindi aumentando quindi l'*advocacy* del *brand*. Per *PayPal* utilizzare questo strumento di marketing è stato un vero e proprio esperimento inserito in un *iter* di *Acquisition* e *Activation*.

Poiché il *Growth Hacking* non conviene unicamente nella semplice adozione di soluzioni ottimali che riusciranno a far scalare in modo rapido il proprio *business* nel mercato, è stato necessario per l'azienda considerare tutte le caratteristiche del prodotto in rapporto a ciò che gli utenti si aspettassero da quest'ultimo, che successivamente si sono però riscontrate di successo una volta che sono state verificate le metriche e l'impatto del *business*.

4.5.4 Airbnb

Un ultimo caso da analizzare è quello di *Airbnb*, un altro impatto della *sharing economy* nel mercato degli *Hotel*.

L'idea nasce nel 2007, da due *designer* neolaureati, che decidono di mettere in locazione una stanza del proprio appartamento, per guadagnare dei soldi extra per pagare il proprio appartamento. In poco tempo decidono di creare un sito *web* di pubblicità per alloggi provvisori e nominano il servizio "*Airbed and Breakfast*".

Appena si accorsero che il sistema stava prendendo piede decisero di velocizzarne anche il sistema di pagamento con annessa prenotazione, sviluppando quindi un sistema di pagamento anticipato e introducendo oltre al sistema di prenotazione *on-line*, anche un spazio riservato alle recensioni sulle stanze degli *host* che ne avevano precedentemente usufruito.

Oggi questa *startup* ha raggiunto importanti traguardi compresa una quotazione nel mercato pari a 47 miliardi di dollari, inoltre, la società ad oggi gestisce 5 milioni di alloggi in 81.000 città, con un numero complessivo di prenotazioni pari 300 milioni all'anno.

Anche *Airbnb* si è avvalsa di strategie innovative di marketing per crescere nel mercato, come quella del *content marketing*, accompagnate da attività di *social media marketing*, che punta all'acquisizione e l'instaurazione di una relazione duratura con gli utenti, attraverso lo *share* di *content* multimediali con l'obiettivo finale di migliorare sia la *brand reputation* che la *brand awareness*.

Sui social, infatti, è possibile pubblicare foto e video raccontando la propria esperienza di soggiorno e le proprie preferenze riguardo a luoghi che sono stati visitati grazie alla vicinanza e alla posizione strategica dell'abitazione.

Il *marketing blog* e i *social media*, sono stati di fondamentale aiuto nella campagna di sponsorizzazione del servizio, poiché il *blog* è stato utilizzato per aggiornare continuamente sulle novità da riferire ai clienti, ma anche di condividere le proprie esperienze con questi ultimi, rendendoli così parte di una *community*.

Invece i *social media* essendo caratterizzati principalmente da immagini, la tecnica principalmente adottata è quella dello *storytelling*, realizzando un vero e proprio *excursus* multimediale di esperienze.

Airbnb, inoltre sfrutta anche la tecnica tradizionale dell'*advocacy*, visto che è possibile selezionare un appartamento in base ai giorni di soggiorno dei propri amici.

Attraverso queste strategie di marketing appena elencate oltre che tutto il sistema funzionale interno all'app, comprese le tecniche di pagamento e prenotazioni istantanee, hanno permesso a questa *startup* di rivoluzionare le dinamiche del settore turistico differenziando il *brand* dai propri *competitors*, consolidando la propria immagine e facendo innalzare la propria valutazione nel mercato.

4.5.5 Considerazioni finali sui casi

Come dimostrano i casi in questione, in un mondo diretto molto più verso l'innovazione rispetto alla creazione, non è per forza necessario inventare un qualcosa di nuovo, ma innovare anche comunicativamente un prodotto o servizio già esistente, e a volte per farlo non serve necessariamente cambiare quest'ultimo, ma riuscire a comunicarlo in modo diverso, da far aumentare in modo considerevole il suo valore intrinseco. Da qui, l'importanza di adottare le giuste strategie di marketing.

Per le *startup* il successo non consiste solo nella realizzazione di un progetto che risovi un determinato bisogno, ma il marketing deve seguire passo per passo la creazione, sviluppo e realizzazione del progetto, al fine di renderlo vincente nel mercato.

Come afferma il più importante guru del marketing Philip Kotler: *“Il compito del marketing è trasformare le esigenze mutevoli delle persone in opportunità vantaggiose. Il suo scopo è creare valore proponendo soluzioni migliori facendo, risparmiare all'acquirente fatica e tempo per la ricerca e la transazione, offrendo alla comunità il più elevato benessere”*. (NCmarketing, 2021, p. s.d)

CONCLUSIONI

Il quadro di successo di un progetto imprenditoriale deve necessariamente seguire un piano di azione efficace dal punto di vista comunicativo.

Dallo studio effettuato sull'argomento si è potuta riscontrare, attraverso diverse analisi effettuate su imprese di successo, l'importanza del *marketing* nei modelli di *business* aziendali. Soprattutto nel caso delle *startup*, è stato possibile osservare ed analizzare alcune strategie ben apportate da parte di imprese di successo come *Mint*, *Reddit*, *ClubHouse*, *Glovo* e *Paypal*.

Queste ultime hanno utilizzato strategie innovative e mirate all'acquisizione del cliente, migliorando consequenzialmente la loro politica di *traction*. *ClubHouse* sarebbe stato un *social* come un altro, se l'impresa non avesse creato una nuova strategia di *marketing* attraverso la quale è riuscito a comunicarsi, rendendo esclusivo il concetto di rete sociale, che prima di quel momento era inclusivo per tutti gli utenti. Questa idea ha avuto una risonanza immediata, in quanto il contatto e le comunicazioni con le persone erano carenti nel periodo pandemico, e a causa di questo fenomeno la metodologia di *marketing* esclusiva adottata, ha acquisito ancora più valore, rispetto ad un periodo ordinario. Ma ancora, aziende come *Glovo* che sono riuscite sfruttando il *marketing* virale a diffondersi su larga scala semplicemente incentivando gli iscritti a condividere l'applicazione per ricevere delle scontistiche, quando quest'ultima ancora non si era affermata nel mercato. Un'altra importante strategia di *marketing* che ha permesso a *PayPal* di diventare una *startup* molto utilizzata nel mondo dei pagamenti elettronici, è quella di *Growth Hacking*, che fu sperimentata per la prima volta, apportando infine, un grande vantaggio competitivo alla azienda e garantendo una diffusione esponenziale, con l'aggiunta di un costo per acquisizione pari a zero.

Inoltre, un aspetto molto rilevante è inerente al modello di *business* del *customer success*, conciliabile con strategie di *marketing* e volto a trattenere i clienti. L'argomentazione su questo aspetto è stata necessaria, in quanto compare l'esigenza per le imprese non solo di acquisire il cliente ma anche di ridurre il tasso di abbandono, come è successo con Netflix, la piattaforma di *streaming*.

In conclusione, lo studio di *TalkAbout* con annessi gli altri casi di *Uber*, *Airbnb* e *Paypal* sono stati rappresentativi di un vaso contenitore, di alcune potenziali strategie innovative

di marketing, volte a garantire una penetrazione nel mercato efficace e una valorizzazione successiva della *brand awareness*.

Queste appena descritte sono testimonianze utili per riuscire a comprendere quanto il *marketing*, perlopiù in prodotti embrionali, ma anche per imprese con *business* consolidati, possa risultare una fonte di vantaggio competitivo di estremo valore all'interno di un mercato a tratti quasi saturo ma in continua evoluzione ed innovazione. Tante volte per un'impresa, come è stato argomentato, può essere sufficiente e di estremo valore dal punto di vista economico, migliorare un proprio business innovando la sua strategia di marketing.

BIBLIOGRAFIA

- Alberto, M., Ravera, F., & Tota, A. (2021). *Customer Success: perchè saranno i clienti a guidare il futuro della tua impresa*. Milano : Ayros.
- Biagiotti, M. (2016). *Inbound Marketing Startup*. Project Editor (Biagiotti Marco).
- Blank, S. (2021). Cos'è una Startup. In F. Magro, *Fare Startup in Italia: Consigli e takeaways per mettere in moto e far funzionare una startup in Italia* (p. 19). Milano: Indipendently Published.
- Camera, A. (2017). *Startup marketing - Strategie di growth hacking per sviluppare il vostro business*. Milano: Hoepli .
- Camera, A. (2017). *Startup Marketing: strategie di growth hacking per sviluppare il vostro business*. Milano: Hoepli.
- Devigili, I. (2019). *Buyer Perosonas: comprendi le scelte d'acquisto dei clienti con interviste e Modello Eureka*. Palermo: Dario Flaccovio.
- Devigili, I. (2019). *Buyer Personas: Comprendi le scelte d'acquisto dei clienti con interviste e modello Eureka* . Palermo: Dario Flaccovio Editore s.r.l.
- D'Onofrio, M. (2013). *Come realizzare un business plan*. Franco Angeli.
- Fontana, F., & Caroli, M. (2017). *Economia e Gestione delle Imprese*. Italy: McGraw-Hill Education.
- Gabriel, W., & Justin, M. (2018). *Traction: le strategie vincenti per ottenere una crescita esplosiva dei clienti* . MGMT .
- Kotler, P. (2017). *MARKETING 4.0* . Milano: Hoepli.
- Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2017). *Marketing Management*. Italia: Pearson Italia .
- Magro, F. (2021). *Fare Startup in Italia: Consigli e takeaways per mettere in moto e far funzionare una startup in Italia*. Milano.
- Mariani, F. (2021). *Social Media Marketing: La guida definitiva per avere successo su Facebook ed Instagram; La strategia vincente su Instagram e come creare campagne profittevoli su Facebook* .
- Mittelstaedt, M. (2019). *Marketing Management* . Independently published.
- Portes, A. (1998). *Social Capital: Its origins and applications in Modern Sociology* .
- Volpe, M. (2017-2018). *Il valore dell'esperienza nelle Startup*. Padova.
- Zilli, S. (2017). *L'idea nel cassetto*. Pavia: Medea.

SITOGRAFIA

- Aulab. (2021). *Programmatore frontend vs backend: due carriere nella programmazione web*. Tratto da aulab.it: <https://aulab.it/notizia/220/programmatore-frontend-vs-backend-due-carriere-nella-programmazione-web>
- Bertelli, L. (2021). *Inclusione e sostenibilità: le sfide di Lorenzo Bertelli, uno dei 50 direttori marketing più influenti al mondo*. Tratto da forbes.it: <https://forbes.it/2021/11/24/lorenzo-bertelli-direttore-marketing-prada-sostenibilita/>
- Caldwell, A. (2021). *What is Customer Lifetime Value (CVL) and how to calculate?* Trattodanetsuite.com: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/ecommerce/customer-lifetime-value-clv.shtml>
- Cocuzza, D. (2022). *Retention*. Tratto da glossariomarketing.it: <https://www.glossariomarketing.it/significato/retention/>
- Cocuzza, D. (2022). *Value proposition*. Tratto da glossariomarketing.it: <https://www.glossariomarketing.it/significato/value-proposition/>
- Consob. (s.d). *La crisi da covid 19, la crisi sui mercati finanziari* . Tratto da consob.it: <https://www.consob.it/web/investor-education/crisi-mercati-finanziari>
- Di Felice, M. (2022). *Sponsorship: significato e tipologie* .Tratto da marketingefinanza.com: <https://www.marketingefinanza.com/sponsorship-significato-tipologie-793.html>
- Di Marco, M. (2021). *Che fine ha fatto ClubHouse?* Tratto da dday.it: <https://www.dday.it/redazione/40763/clubhouse-app-pubblicita>
- Edizione Simeoni . (n.s). *Giovedì nero* . Tratto da dizionari.simeone.it: <https://dizionari.simone.it/6/giovedi-nero>
- Eni Datalab. (2020). *Il Covid non ferma le startup italiane*. Tratto da eni.com: <https://www.eni.com/it-IT/media/formazione-online-coronavirus.html>
- EY. (2020). *L'impatto dell'emergenza Covid-19 sulle startup e sull'ecosistema dell'innovazione in Italia*. Tratto da ey.com: https://www.ey.com/it_it/news/2020/07/1-impatto-dell-emergenza-covid-19-sulle-startup

- Fondati, P. (2011). *Start-up e venture capitalism alla prova del web*. Tratto da st.ilsole24ore.com: <https://st.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2011-11-24/startup-venture-capitalism-prova-210858.shtml?uuid=AaVcjNOE>
- Forbes . (2021). *Starting Finance Group, la startup che fa amare l'economia agli italiani*. Tratto da forbes.fr: <https://www.forbes.fr/mediasfrance/starting-finance-group-la-startup-che-fa-amare-leconomia-agli-italiani/>
- Fumagalli, S. (2018). *Customer onboarding: l'importanza dei primi passi nella relazione con il cliente*. Tratto da blog.axura.com: <https://blog.axura.com/2018/07/customer-onboarding-limportanza-dei-primi-passi-nella-relazione-con-il-cliente/>
- Greenwald, T. (2012). *Business Model Canvas: A Simple Tool For Designing Innovative Business Models*. Tratto da forbes.com: <https://www.forbes.com/sites/tedgreenwald/2012/01/31/business-model-canvas-a-simple-tool-for-designing-innovative-business-models/?sh=68d2c07b16a7>
- Hilton, B., Hajihashemi, B., Henderson, C., & Palmatier, R. (2020, Ottobre). *Customer Success Management: The next evolution in customer management practice? Industrial Marketing Management*. Tratto da sciencedirect.com: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850120302789>
- Inside Marketing. (2022). *Partnership significato, cos'è e tipologie*. Tratto da insidemarketing.it: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/partnership/>
- InsideMarketing . (2022). *Customer care: definizione, strumenti ed evoluzione*. Tratto da insidemarketing.it: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/customer-care/>
- Insidemarketing. (2022). *Definizione di Webrooming*. Tratto da insidemarketing.it: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/webrooming/>
- Klebnikov, S. (2020). *5 numeri che spiegano l'impressionante crescita di Amazon durante la pandemia*. Tratto da forbes.it: <https://forbes.it/2020/07/24/perche-amazon-e-cresciuta-in-modo-impressionante-durante-la-pandemia-in-5-numeri/>
- Lau, Y. (2021). *Hiring Your Startup's First Customer Success Lead*. Tratto da forbes.com: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/11/11/hiring-your-startups-first-customer-success-lead/?sh=397ceabe5c53>

- Maddalena, R. (2021). *Inclusione e sostenibilità: le sfide di Lorenzo Bertelli, uno dei 50 direttori marketing più influenti al mondo*. Tratto da forbes.it: <https://forbes.it/2021/11/24/lorenzo-bertelli-direttore-marketing-prada-sostenibilita/>
- Mastella, L. (2019). *Growth Hacking: cos'è e come lo usano le aziende*. Tratto da forbes.it : <https://forbes.it/2019/12/23/growth-hacking-cose-e-come-lo-usano-le-aziende/>
- Milano, G. (2022). *"Referral Marketing" e fare rete, dalle referenze al passaparola: il metodo BNI per accrescere gli affari*. Tratto da gazzettadimilano.it: <https://www.gazzettadimilano.it/economia/referral-marketing-e-fare-rete-dalle-referenze-al-passaparola-il-metodo-bni-per-accrescere-gli-affari/>
- Mincuzzi, A. (2020). *Con il coronavirus Bezos (Amazon) guadagna altri 25 miliardi, più del Pil dell'Honduras*. Tratto da angelomincuzzi.blog.ilsole24ore.com: <https://angelomincuzzi.blog.ilsole24ore.com/2020/04/25/coronavirus-bezos-amazon-guadagna-altri-25-miliardi-piu-del-pil-dellhonduras/>
- NCmarketing. (2021). *Marketing-Raccolta delle migliori citazioni*. Tratto da ncmarketing.eu: <https://www.ncmarketing.eu/marketing-migliori-citazioni-2/>
- Mittelstaedt, M. (2019). *Marketing Management*. Independently published.
- Palù, F. (2021). Tratto da sillapepe.it: <https://sillapepe.it/blog-in-rete-business-model-canvas-con-fabiana-palu/>
- Palombo, I. (2018). *Lean startup: le metriche di apprendimento. Blog di ilariasantamariapalombo*. Tratto da humanwareonline.com: <https://www.humanwareonline.com/project-management/center/lean-startup-cose-come-si-applica/>
- Pazzano, S. (2022). *L'influencer marketing piace sempre di più alle aziende*. Tratto da repubblica.it: https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservacibo/2022/02/07/news/1_influencer_marketing_piace_sempre_di_pi_u_alle_aziende-336881683/
- Politini, S. (2020). *NetworkDigital360*. Tratto da Digital4: <https://www.digital4.biz/executive/innovation-management/startup-italia-al-19-posto-in-europa-i-risultati-del-360entrepreneurial-index-2020/>
- Porro, N. (2022). *La lezione di Netflix: il profitto non conta*. Tratto da nicolaporro.it: <https://www.nicolaporro.it/la-lezione-di-netflix-il-profitto-non-counta/2/>

- Possagnolo, N. (2019). *Growth Hacking 2019: Acquisition, Activation, Referral, Retention, Revenues!* Tratto da insight.noonic.com: <https://insight.noonic.com/growth-hacking-aarr-metrics/>
- Rusconi, G. (2020). Startup, ecco come reagisce l'ecosistema alla crisi Covid-19. *ilsole24ore*, p. s.d. Tratto da ilsole24ore.com: https://www.ilsole24ore.com/art/startup-ecco-come-reagisce-l-ecosistema-crisi-covid-19-ADilt9c?refresh_ce=1
- ScaleIT. (s.d.). *ScaleIT*. Tratto da sturtupitalia.eu: <https://startupitalia.eu/agenda/scaleit>
- Simeone. (2022). *Mark Up*. Tratto da dizionari.simeone.it: <https://dizionari.simone.it/6/mark-up>
- Società Salesforce. (2022). *Cos'è l'upselling?* Tratto da salesforce.com: <https://www.salesforce.com/it/learning-centre/sales/upselling/>
- Startup Geeks. (2022). *TAM SAM SOM: cos'è e come calcolarlo*. Tratto da startupgeeks.it: <https://www.startupgeeks.it/tam-sam-som/>
- Startup Genome. (2020). *The Global Startup Ecosystem Report 2020*. Tratto da startupgenome.com: <https://startupgenome.com/report/gser2021>
- Strategyzer. (2020). *Alexander Osterwalder: entrepreneur, speaker and business thorist*. Tratto da strategyzer.com: <https://www.strategyzer.com/team/alexander-osterwalder>
- The Trustees of Princeton University. (2022). *Department of sociology*. Tratto da sociology.princeton.edu: <https://sociology.princeton.edu/people/alejandro-portes-phd>
- Treccani. (2019). *Machine Learning*. Tratto da treccani.it: [https://www.treccani.it/vocabolario/machine-learning_\(Neologismi\)](https://www.treccani.it/vocabolario/machine-learning_(Neologismi))
- Treccani. (2020). *Lean Startup*. Tratto da it.wikipedia.org: https://it.wikipedia.org/wiki/Lean_Startup
- Treccani. (2021). Tratto da treccani.it: <https://www.treccani.it/vocabolario/ricerca/start-up/>
- Treccani. (2021). *Google Ads*. Tratto da it.wikipedia.org: https://it.wikipedia.org/wiki/Google_Ads
- Treccani. (2021). *Total Addressable Market*. Tratto da treccani.it: https://en.wikipedia.org/wiki/Total_addressable_market
- Treccani. (2022). *Cluster*. Tratto da treccani.it: <https://www.treccani.it/vocabolario/cluster/>

- Treccani. (s.d). *Treccani*. Tratto da treccani.it:
<https://www.treccani.it/vocabolario/pandemia/>
- Treccani. (s.d, s.d s.d). *TRECCANI* . Tratto da treccani.it :
<https://www.treccani.it/enciclopedia/economie-di-scala/>
- Tremolada, L. (2018). *Android vs iOS: chi controlla il mercato dei sistemi operativi mobili?* Tratto da infodata.ilsole24ore.com:
https://www.infodata.ilsole24ore.com/2018/07/18/android-vs-ios-controlla-mercato-dei-sistemi-operativi-mobili/?refresh_ce=1
- Wikipedia. (2021). *New York Post*. Tratto da it.wikipedia.org:
https://it.wikipedia.org/wiki/New_York_Post
- Wikipedia. (2021). *Raccolta di fondi*. Tratto da it.wikipedia.org:
https://it.wikipedia.org/wiki/Raccolta_di_fondi
- Wikipedia. (2021). *Unbounce*. Tratto da en.wikipedia.org:
<https://en.wikipedia.org/wiki/Unbounce>
- Wikipedia. (2022). *Angel Investor*. Tratto da it.wikipedia.org:
https://it.wikipedia.org/wiki/Angel_investor
- Wikipedia. (2022). *DigitalOcean*. Tratto da en.wikipedia.org:
<https://en.wikipedia.org/wiki/DigitalOcean>
- Wikipedia. (2022). *Economia collaborativa*. Tratto da it.wikipedia.org:
https://it.wikipedia.org/wiki/Economia_collaborativa
- Wikipedia. (2022). *it.wikipedia.org*. Tratto da Native advertising:
https://it.wikipedia.org/wiki/Native_advertising
- Wikipedia. (2022). *TechCrunch*. Tratto da it.wikipedia.org:
<https://it.wikipedia.org/wiki/TechCrunch>
- Zilli, S. (2021). *Come funziona la metodologia di business del Customer Success*. Tratto da sandrozilli.it: <https://www.sandrozilli.it/come-funziona-la-metodologia-di-business-del-customer-success/>
- Zilli, S. (2021). *Customer Success: una strategia win-win*. Tratto da sandrozilli.it:
<https://www.sandrozilli.it/customer-success-una-strategia-win-win/>