

AMIR BALDISSERA,
BARBARA BONAVENTURA

START UP MARKETING

TRASFORMARE
LE IDEE
IN OPPORTUNITÀ
DI BUSINESS

**ERRORI DA EVITARE
E STRATEGIE DA SEGUIRE**

FrancoAngeli

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced,approfonditi e originali,sulle esperienze più innovative
in tutte le aree della consulenza manageriale,
organizzativa,strategica,di marketing,di comunicazione,
per la pubblica amministrazione,il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

AMIR BALDISSERA,
BARBARA BONAVENTURA

START UP MARKETING

TRASFORMARE
LE IDEE
IN OPPORTUNITÀ
DI BUSINESS

**ERRORI DA EVITARE
E STRATEGIE DA SEGUIRE**

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

*A Marina ed Eros,
perché la mela rotola un po', ma non cade mai molto lontana dall'albero.*

*A Renata e Franco,
perché mi hanno insegnato il valore dell'impegno.*

Indice

Introduzione	pag.	11
1. Cos'è una start up	»	13
Obiettivi e argomenti del capitolo	»	13
1. Le start up	»	13
2. Tre casi diversi	»	14
2.1. NewCo	»	14
2.2. Spinoff	»	15
2.3. Start up	»	17
3. Modello imprenditoriale, due visioni diverse	»	18
3.1. Modello italiano	»	18
3.2. Modello anglosassone	»	18
3.3. Conseguenze	»	19
4. La vita di una start up	»	19
4.1. Fase 1 – La Business Idea	»	20
4.2. Fase 2 – Bootstrapping (MVP)	»	21
4.3. Fase 3 – Seed stage (traction)	»	23
4.4. Fase 4 – Early stage (scalare)	»	24
4.5. Fase 5 – Exit	»	26
5. Cosa interessa agli investitori?	»	28
5.1. Redditività	»	28
5.2. Fattibilità	»	29

5.3. Scalabilità	pag.	29
5.4. Difendibilità	»	30
2. Dall'idea al business	»	36
Obiettivi e argomenti del capitolo	»	36
1. A caccia di idee: errori da evitare	»	36
1.1. Piacere al mercato	»	36
1.2. Creare business	»	37
2. A caccia d'ispirazione: l'analisi dei trend	»	38
2.1. Trend tecnologici	»	38
2.2. Trend economici	»	41
2.3. Trend sociali e di consumo	»	42
3. Impariamo dai ricchi	»	43
3. Creazione di valore	»	48
Obiettivi e argomenti del capitolo	»	48
1. Porsi nella giusta prospettiva	»	48
2. Cosa compro?	»	51
3. Cosa vendo?	»	52
4. Creazione di brand e identità	»	56
Obiettivi e argomenti del capitolo	»	56
1. I nostri spazi	»	56
2. Posizionamento	»	57
2.1. I passi del posizionamento	»	57
2.2. Le tipologie di posizionamento	»	62
3. La Unique Selling Proposition	»	64
4. Il brand è un asset aziendale	»	66
4.1. Tra teoria e pratica	»	68
4.2. Costruire un brand	»	68
4.3. Archetypal Branding	»	69

5. Il Business Model	pag.	86
Obiettivi e argomenti del capitolo	»	86
1. Abbiamo l'idea e le capacità. Cosa me ne faccio di un Business Model?	»	86
2. Cos'è un Business Model?	»	87
2.1. Value Proposition – Cosa propongo ai miei clienti?	»	89
2.2. Customer Segment – A chi sto proponendo il mio valore?	»	95
2.3. Channel – Come comunico con i miei clienti?	»	96
2.4. Customer Relationship – Che rapporti tengo con i clienti?	»	101
2.5. Key Resource – Di cosa ho bisogno per creare valore?	»	105
2.6. Key Activity – Cosa devo fare per creare valore?	»	108
2.7. Key Partnership – Chi mi aiuta a creare valore?	»	110
2.8. Cost Structure – Quanto costa tutto ciò?	»	114
2.9. Revenue Stream – Come generiamo i ricavi?	»	115
3. Il percorso del valore	»	116
4. Business Model Design	»	118
4.1. Comprensione, ideazione e design	»	118
6. Il team	»	124
Obiettivi e argomenti del capitolo	»	124
1. Team e solo-play	»	124
2. Trovare le persone giuste	»	126
2.1. Le competenze necessarie	»	126
2.2. Scegliere i migliori	»	128
2.3. Skill vs. motivazione e valori	»	129
2.4. Esperienza	»	131
2.5. L'importanza degli Angel	»	132

7. Execution	pag.	136
Obiettivi e argomenti del capitolo	»	136
1. Product execution	»	136
2. Idea vs. execution	»	138
3. Pivoting ed evoluzione	»	140
4. Pricing	»	143
4.1. Pricing cost based	»	144
4.2. Pricing demand based	»	144
4.3. Pricing competition based	»	145
8. Lancio e diffusione	»	148
Obiettivi e argomenti del capitolo	»	148
1. “È un segreto...”	»	148
2. Tattiche di marketing	»	149
2.1. La tradizione – Outbound marketing	»	150
2.2. Oltre gli schemi – Inbound marketing	»	154
3. Le “parole magiche” del nuovo marketing	»	162
3.1. Networking	»	162
3.2. Storytelling	»	163
3.3. Viral marketing	»	164
4. Pitch e public speaking	»	167
4.1. Obiettivo	»	168
4.2. Target	»	169
4.3. Contesto	»	170
4.4. Contenuti	»	172
Lecture consigliate	»	179
Glossario	»	183

Introduzione

No. Try not. Do... or do not. There is no try.
Yoda, da *Guerre stellari*

L'ennesimo libro americano sulle start up?

Se stai cercando una pubblicazione che spieghi – in quattro semplici mosse e stando comodamente seduto sul tuo divano – come creare il nuovo Facebook, puoi lasciare sullo scaffale *Start up Marketing*.

Detto questo, iniziamo con il darti due notizie, una buona e una cattiva.

La cattiva notizia è che non possiamo svelarti nessuna formula magica per avere successo nel fantastico mondo delle start up. Semplicemente non esiste una formula di questo genere.

La buona notizia è che, invece, esistono buone pratiche per arrivare prima al successo. Non è necessario che tu parta da zero: puoi mettere a frutto quanto noi abbiamo imparato lavorando – e sbagliando – nell'ecosistema delle start up italiane.

Ebbene sì, è possibile creare start up di successo anche in Italia e, ancora più incredibile, le start up non è necessario siano digitali. Le start up sono forme d'impresa trasversali che si caratterizzano per il loro grande potenziale di crescita e che, pertanto, possono nascere in tutti i settori.

L'Italia ha un patrimonio unico ed è riconosciuta a livello mondiale in alcuni settori d'eccellenza (pensiamo, per esempio, alle tre F simbolo del più tradizionale made in Italy: *fashion, food and furniture*): tali campi si prestano particolarmente bene per essere interpretati da start up.

Le start up italiane sono però ben diverse da quelle anglosassoni, perché il nostro ecosistema ha caratteristiche proprie che è necessario conoscere nel dettaglio prima di avviare una nuova avventura imprenditoriale.

In questo libro, proponiamo un metodo di lavoro e di approccio all'avvio di nuove imprese che coniuga nozioni pratiche, sviluppate dal nostro lavoro quotidiano in questo ambito, e riferimenti teorici tratti dallo studio dell'evoluzione del settore negli ultimi 10 anni.

Dopo una prima parte introduttiva (capitolo 1), nella quale cercheremo di

sciogliere alcuni dei dubbi più frequenti sui ruoli dei vari attori e dei meccanismi sottostanti, passeremo a una parte pratica di ricerca e sviluppo dell'idea centrale della start up (capitolo 2 e capitolo 3).

A seguire, affronteremo un tema centrale per il marketing della start up: la costruzione di una proposta unica di vendita e del brand del progetto (capitolo 4).

Nel capitolo 5 spiegheremo – attraverso il Business Model Canvas – quali passi seguire per passare dall'idea alla realizzazione del tuo progetto di business.

Successivamente affronteremo nel dettaglio due aspetti che spesso vengono sottovalutati e che invece sono le vere basi per il successo di una start up: il capitolo 6 è dedicato al team e il capitolo 7 è dedicato all'execution.

Chiudiamo il libro con il capitolo 8, completamente dedicato alla fase di lancio e diffusione del progetto, e con un glossario dei termini del mondo delle start up (nel corso del testo i termini spiegati poi in glossario sono preceduti dal simbolino ♦).

Noterai che al termine di ogni capitolo è riportata una testimonianza reale. Come suggerisce la citazione che apre questa introduzione, provare non è sufficiente: è necessario agire e mettersi al lavoro quanto prima e i consigli di mentor, Business Angel, investitori e startupper di successo possono indirizzarti sulla via giusta.

Lavorare nel mondo delle start up è una sfida continua, le opportunità vanno colte al volo. Spesso capita di lavorare mesi, se non addirittura anni, per giocare tutto in soli 5 minuti di pitch. Fare tesoro degli insegnamenti di chi ha già intrapreso questa strada ed è riuscito nell'impresa è di certo un modo per abbreviare i tempi e aumentare le chance di successo.

Abbiamo scritto questo libro proprio per aiutare a crescere chi vuole creare qualcosa di nuovo, andando oltre schemi consolidati e vecchie idee.

In bocca al lupo e che “la forza sia con te”.

Ringraziamenti

Ringraziamo Diana Saraceni, Massimo Colomban, Claudio Erba, Fabio Lalli, Paolo Lombardi, Michele Moro, Giulio Pedrollo e Valerio Tagliacarne per aver condiviso con noi le loro esperienze e aver contribuito enormemente a dare spessore e valore a questo testo.

Il ringraziamento più sentito va a Misa Giuliani, che ha creduto in noi e, nonostante i nostri ritardi e le nostre imperfezioni, non ha mai smesso di sostenerci e di sorridere. Grazie di cuore.

Obiettivi e argomenti del capitolo

L'obiettivo di questo capitolo è fornire una chiave di lettura delle opportunità offerte dall'ecosistema start up.

Per il giovane che vuole fondare la sua start up, per l'imprenditore che vuole differenziare la propria azienda o per l'investitore che vuole far fruttare i propri capitali, le possibilità offerte dalla start up sono molteplici e molto interessanti, se si è in grado di coglierle.

1. Le start up

Che le start up siano un tema caldo è ormai evidente.

Oggi non si riesce a leggere un giornale di economia senza incorrere almeno in un articolo che tratti di start up, e nelle riviste di divulgazione tecnologica ci sono intere sezioni a esse dedicate.

Facendo una rapida ricerca su Internet ne hanno parlato solo nelle ultime 24 ore¹:

- 132.000 siti Web;
- 350.000 video;
- 15.600 blog;
- 10.700 giornali.

¹ Al momento della stesura di questo capitolo, luglio 2013.

Perché sono un argomento così discusso?

Sicuramente uno dei motivi è da ricercare nel fatto che, quando si usa il termine “start up”, i primi nomi che vengono in mente sono quelli di Facebook, Instagram, Foursquare, Groupon, Pinterest e tutta una costellazione di aziende tecnologiche di successo che hanno animato il mondo digitale negli anni più recenti.

Ma sono questi dei validi esempi di cosa sia una start up?

Sì e no. Vediamo in che senso.

Sì: certo, rappresentano modelli virtuosi di cosa si può ottenere.

No: rappresentano solo un frammento, non del tutto significativo, di ciò che sono le start up. Realtà e casi completamente diversi possono rientrare infatti nella definizione di start up.

Entriamo dunque più dettagliatamente in questo mondo.

2. Tre casi diversi

Vediamo tre possibili casi che possono rientrare sotto la definizione di start up, che secondo Wikipedia è “l’operazione e il periodo durante il quale si avvia un’impresa”.

2.1. *NewCo*

Letteralmente start up significa “avvio” e genericamente ogni azienda neo-costituita nei suoi primi anni di vita può essere definita una start up: il primo caso è, quindi, quello della *NewCo*.

Solitamente si limita questo periodo ai primi 2 o 3 anni di vita dell’azienda perché si tratta di un periodo particolare, durante il quale l’azienda si struttura, acquisendo le risorse fisiche e umane necessarie per produrre; inizia a proteggere il suo know-how intellettuale e a costruire il suo parco clienti, attuando scelte delicate sia da un punto di vista strategico sia da quello operativo e finanziario.

Questa prima definizione è abbastanza generica e, come si vede, non c’è nessun legame necessario con settori innovativi e nuove tecnologie, né con l’utilizzo di ♦ private equity.

2.2. Spinoff

Un secondo fenomeno frequente è lo Spinoff societario. Ossia il caso in cui un'azienda abbia l'occasione di proporre al mercato un nuovo prodotto o servizio e, per motivi strategici di brand, di produzione o di ♦ Business Model (BM), decida di farlo creando una nuova realtà, separata dall'azienda originale.

Anche in questo caso nascerà una nuova realtà, una start up, appunto, le cui difficoltà, però, saranno diverse rispetto a quelle di una NewCo. Il management, forte dell'esperienza accumulata nell'azienda di partenza, sarà già maturo e, da un punto di vista strutturale e finanziario, lo Spinoff potrà godere dell'appoggio della casa madre, alleggerendo non poco le difficoltà tipiche dei primi anni di vita di un'impresa.

La nascita di Spinoff da industrie consolidate è un fenomeno che in Italia ha avuto un forte incremento negli ultimi anni. A seguito della crisi economica iniziata nel 2008 molte aziende hanno dovuto affrontare drammatiche contrazioni del mercato. In questa situazione di difficoltà alcune hanno attinto alla creatività e si sono inventate business completamente nuovi.

Questi Spinoff, pur potendo godere di un avvio facilitato rispetto a un'azienda classica, corrono altrettanti rischi, più sottili e meno evidenti e per questo, forse, ancora più pericolosi.

Un esempio – Il lancio di un nuovo prodotto

Un caso emblematico può essere quello di un'azienda con cui abbiamo lavorato qualche anno fa; attiva nella produzione di materiali edili da più di quarant'anni, ben consolidata e nota nel suo territorio.

La crisi economica, in particolare nei primi tempi, colpì in maniera particolarmente feroce il settore dell'edilizia e anche quest'azienda, come molte altre, vide il suo fatturato ridotto di oltre il 40%.

Il management non perse coraggio e, anzi, inventò qualcosa di completamente nuovo. Un nuovo prodotto creato utilizzando le stesse linee di produzione e la stessa materia prima del loro business tradizionale.

Si trattava, però, di qualcosa di completamente innovativo. Mentre i prodotti storici dell'azienda erano ormai delle ♦ commodity per il mercato target, i nuovi prodotti avevano caratteristiche uniche, totalmente diverse rispetto all'offerta del periodo.

Sicura di aver trovato una via d'uscita dalla crisi, l'azienda preparò strumenti di comunicazione dedicati e istruì la rete commerciale per puntare sui nuovi prodotti.

Tuttavia la reazione del mercato fu meno che tiepida.

Si provò con una riduzione del prezzo ma, se possibile, le cose peggiorarono. Cosa stava andando storto?

L'errore derivava proprio da ciò che, a prima vista, avrebbe dovuto agevolare il lancio della nuova linea: l'eredità lasciata dalla casa madre.

Il nuovo prodotto, proprio perché così diverso rispetto ai precedenti, richiedeva una valutazione diversa da parte dei clienti, una valutazione basata sulla comprensione delle sue caratteristiche e non solo sul prezzo. La vecchia nicchia di mercato non era semplicemente in grado di capire e apprezzare le sue potenzialità. La nuova offerta doveva mirare a un interlocutore diverso e più preparato. Ma la rete commerciale della casa madre non risultava più adatta a interagire con il nuovo cliente. L'intero modello di business andava quindi ridisegnato.

Alla fine la casa madre decise di eseguire un'operazione di Spinoff, facendo nascere una nuova azienda, mirata esclusivamente alla commercializzazione dei nuovi prodotti, con un marchio proprio, una rete commerciale dedicata e strategie di marketing originali.

Se il management avesse avuto un atteggiamento più conservativo e, per abitudine o paura, avesse perseverato a utilizzare il modello di business tradizionale anche per i nuovi prodotti, non sarebbe mai riuscita a lanciaarli.

Una delle maggiori difficoltà del business degli Spinoff è che, anche se a prima vista possono sembrare vicini e sovrapponibili a quelli della casa madre, un singolo tassello diverso può, a cascata, imporre cambiamenti radicali nell'intero Business Model.

Un altro caso frequente è quello delle piccole e medie aziende ◆ B2B che, stanche di operare come fornitori di poche grosse industrie, con le quali riescono ad avere scarse capacità negoziali e margini di guadagno limitati, si fanno affascinare dal mercato ◆ B2C e inventano un loro prodotto.

Ma, le dinamiche delle realtà B2B e di quelle B2C sono totalmente diverse tra loro. Non è sufficiente proporre un prodotto dedicato al cliente finale, forti delle capacità tecniche della casa madre, per riuscire a commercializzarlo in maniera efficace. Modalità di vendita, logistica, assistenza al cliente, marketing e partnership saranno diverse. Fare affidamento eccessivo sulle competenze della casa madre, in questi casi, rischia di essere più dannoso che benefico.

Possiamo quindi considerare gli Spinoff come delle start up?

Assolutamente sì. Le azioni di Spinoff, come si è visto, vanno pianificate con attenzione, con tutte le accortezze che si avrebbero per il lancio di un'azienda completamente nuova.

La definizione di start up risulta pertanto certamente adeguata, anche se neppure in questo caso si fa necessariamente riferimento a tecnologie innovative o a capitali di rischio.

2.3. Start up

Qui arriviamo al terzo caso, quello delle start up prototipiche.

In cosa sono diverse dalle normali aziende appena fondate?

Spesso, sono due gli elementi che vengono considerati come caratteristici:

- 1) i settori in cui ci si muove sono quelli dell'alta tecnologia e le soluzioni proposte fortemente innovative. Molte delle start up più famose, infatti, ruotano attorno all'universo di Internet e delle tecnologie digitali;
- 2) venendo normalmente fondate da giovani tecnici, hanno scarsa capacità finanziaria e per accelerare la crescita fanno uso di private equity, ossia cedono parte delle quote societarie in cambio di capitali o di altri asset rilevanti.

Pur essendo tendenzialmente vere nella stragrande maggioranza dei casi, queste due caratteristiche non sono necessariamente vincolanti. Molte start up stanno nascendo, per esempio, nei settori del food o dell'eco-sostenibile senza fare particolare uso di tecnologie digitali. Così come si hanno casi di start up che riescono a evitare il ricorso a private equity grazie al finanziamento diretto dei fondatori.

Una delle definizioni che troviamo più appropriate è quindi quella apparsa su un recente articolo di Paul Graham, co-fondatore di Y Combinator, uno dei più famosi acceleratori di start up della Silicon Valley:

A start up is a company designed to grow fast. Being newly founded does not in itself make a company a start up. Nor is it necessary for a start up to work on technology, or take venture funding, or have some sort of "exit". The only essential thing is growth. Everything else we associate with startups follows from growth².

In questa affermazione emerge l'importanza del concetto di crescita o di scalabilità. Una start up è una società in grado di scalare rapidamente. Tutto il resto sono fattori derivati:

- le società nate da poco tendono ad avere, per loro stessa natura, dei tassi di crescita molto più elevati di società mature e con un mercato già consolidato;

² "Una start up è un'azienda pensata per crescere in fretta. Il fatto di essere stata fondata di recente non rende di per sé un'azienda una start up. Né è necessario che la start up lavori nella tecnologia o ottenga fondi da Venture Capital o che abbia una qualche forma di 'exit'. L'unica cosa essenziale è la crescita. Tutto il resto che noi associamo alle start up segue la crescita" Start up = Growth, settembre 2012, <http://paulgraham.com/growth.html>

- il settore tecnologico offre quella costante innovazione che agevola la nascita di progetti a forte crescita e stimola i clienti a provare soluzioni nuove;
- una crescita rapida attira l'interesse di possibili investitori che accettano di finanziare progetti rischiosi in cambio di equity.

Prima di vedere come si svolge la vita di una start up dobbiamo, però, considerare una profonda differenza che distingue il modo di intendere l'azienda nel mondo anglosassone, dove il concetto di start up è nato, e nel panorama italiano.

3. Modello imprenditoriale, due visioni diverse

Se vi è mai capitato di discutere con imprenditori italiani e con altri provenienti dal mondo anglosassone, Stati Uniti o Regno Unito, sicuramente avrete notato una notevole differenza di percezione della propria attività e della propria azienda.

3.1. Modello italiano

Parlare con un imprenditore italiano, in particolar modo se sfoggia una chioma argentea, e chiedergli di raccontare la storia della sua azienda è semplicemente bellissimo. Ne nascono racconti affascinanti e romantici dove traspare un amore sconfinato per la propria attività. Il commento più frequente è sentir definire l'azienda come il figlio in più che l'imprenditore ha avuto.

Per un imprenditore italiano la sua attività è un progetto di vita. L'azienda è una sua creatura a cui sarà legato per sempre. Tutta la sua carriera sarà focalizzata sul far prosperare e crescere la sua società e, quando sarà costretto a cedere il passo, la lascerà ai figli che continueranno a seguirla fin quando non la lasceranno ai loro figli. Una sola azienda trasmessa di generazione in generazione.

3.2. Modello anglosassone

L'approccio anglosassone è, per certi versi, speculare. L'atteggiamento è molto più pragmatico e razionale. L'azienda non viene vista come una creatura partorita dal fondatore, quanto come un suo progetto, utile ai suoi scopi di crescita professionale. Il racconto che sentirete, in questo caso, sarà la

storia dell'imprenditore, non della sua azienda che, probabilmente, lo vedrà da giovane fondare la sua prima società, rimanerci per qualche anno, per poi cederla e aprirne una seconda e poi probabilmente una terza e forse una quarta. Qui non abbiamo una sola azienda passata di padre in figlio, ma un singolo imprenditore che si sposta di azienda in azienda.

3.3. Conseguenze

Ovviamente non c'è un approccio giusto e uno sbagliato, ciascuno ha aspetti più forti e altri più deboli.

Il modello italiano spinge a un legame molto più forte tra l'imprenditore (o, meglio, la famiglia fondatrice) e l'azienda e i suoi dipendenti, mentre l'approccio anglosassone può apparire più distaccato.

Questo legame, però, si ripercuote in maniera forte sul concetto di fallimento. Nel mondo anglosassone, molti dei più grandi manager sono passati attraverso ripetuti fallimenti prima di centrare il successo. Non c'è paura né vergogna nell'accettare un progetto andato male purché si apprenda dall'esperienza. In Italia, la visione è più dura, un fallimento porta con sé un profondo senso di sconfitta personale che risulta difficile da accettare.

Questa diversa visione si riflette anche nell'approccio alle start up. Non è un caso che le start up siano nate negli Stati Uniti più di venticinque anni fa e solo in anni recenti siano riuscite a far breccia anche in Italia. Per le abitudini italiane la cessione di quote societarie a strutture esterne (◆ incubatori, ◆ Business Angel o ◆ Venture Capital che siano) è qualcosa di difficilmente accettabile, per non parlare del fatto che parte della strategia imprenditoriale che sta dietro alle start up ruota attorno al concetto di *exit*, ossia di cessione totale delle proprie quote per capitalizzarne il valore.

Negli ultimi anni, però, le cose stanno cambiando. Probabilmente sollecitati anche dalla crisi, gli investitori italiani stanno prestando maggior attenzione alle attività di Angel Investing e i giovani imprenditori, maturati in un contesto più globale, accettano con maggior apertura approcci di business differenti.

4. La vita di una start up

Ma cosa rende particolare una start up? Cosa rende la sua vita diversa da quella di un'azienda normale?