

ALMA MATER STUDIORUM · UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

SCUOLA DI SCIENZE

Corso di Laurea in Informatica per il Management

**Lean Startup:
mindset per
governare le startup**

**Relatore:
Chiar.mo Prof.
Pareschi Luca**

**Presentata da:
Andrea Filippini**

**III Sessione
Anno Accademico 2017/2018**

Introduzione

Secondo un report di Startup Genome effettuato su un campione di 3200 startup, ovvero un'impresa costruita per crescere in fretta, il fallimento delle startup è del 92%. Le cause sono molteplici ma la motivazione primaria è l'incorretta applicazione di un modello imprenditoriale incentrato sulle startup.

Le startup molto spesso si concentrano principalmente sul prodotto senza considerare le vere necessità dell'utente, creando quindi prodotti che non sono costruiti su misura per il cliente. Altre invece occasionalmente si rivolgono al pubblico sbagliato e non agli innovators e agli early adopters rischiando di non riuscire a creare un prodotto adatto. È necessario quindi seguire un percorso di crescita incentrato sulla conoscenza approfondita del problema e generare di conseguenza una soluzione che possa risolvere a pieno un problema esistente e reale delle persone.

In questo ambiente di estrema incertezza viene in aiuto il lean startup. Il lean startup, ovvero "partire leggeri", nasce dall'idea di Eric Ries. Ries partendo dalle basi del "Toyota Product System" e dal "Lean Manufacturing Toyota" applica i capisaldi del movimento alle startup, insegnandogli i principi di base e la necessità di un ciclo continuo di creazione - misurazione - apprendimento. Attraverso il lean startup unito all'agile development e al design thinking sarà infine possibile creare prodotti su misura dell'utente risolvendo il principale problema di fallimento.

La figura che fa rispettare la metodologia del lean startup in una startup è il Growth Hacker, spesso chiamato Growth Marketer. Questa figura è una persona multidisciplinare capace di effettuare esperimenti su diversi fronti: marketing, digitale e di prodotto. Il growth hacker è una figura data-driven: a seguito della creazione di un esperimento, è capace di analizzarne i risultati e misurare le variazioni dei KPI (Key Performance Level) al fine di capire se l'esperimento ha avuto successo oppure no.

La corretta applicazione del lean startup, secondo il report di Startup Genome, porta a un miglioramento sostanziale del futuro della startup. Le startup consistenti, ovvero quelle che applicano i principi del lean startup correttamente, avranno a lungo termine la possibilità di guadagnare molto di più e di avere quotazioni più elevate.

La tesi è strutturata in modo da esporre, inizialmente, i problemi dell'approccio tradizionale alle startup. Il metodo tradizionale impone una sequenza di attività che una startup difficilmente può seguire in quanto essa non può essere incentrata sul prodotto. Viene introdotta la curva dell'adozione del prodotto, ovvero la modalità di approccio al mercato. Nella seconda parte dello scritto viene introdotto il Lean Startup, una modalità alternativa di gestione basata sulla iterazione ciclica di processo di costruzione-misura-feedback.

Viene introdotta la figura che fa rispettare maggiormente il lean startup, ovvero il growth hacker facendo anche riferimento a numerosi casi studio. Infine, nella seconda parte, vengono esposti i risultati di un report effettuato da Startup Genome il quale asserisce che una startup consistente utilizzando il lean startup ha più possibilità di successo rispetto ad una che non lo utilizza.

Questo scritto si conclude con il caso studio di AffittoGiardino, la startup della condivisione degli spazi all'aperto attualmente incubata presso l'incubatore delle startup

dell'Università di Bologna - Almacube di cui sono fondatore.

AffittoGiardino, applicando i principi e i capisaldi del lean startup, oltre ad essere stata selezionata per proseguire il percorso di incubazione tra oltre 390 progetti, sta riscuotendo successo anche tra i primi utilizzatori del servizio. I primi utenti infatti hanno già rivoluzionato la loro vita riuscendo a generare profitti dal proprio spazio all'aperto dapprima inutilizzato e non valorizzato.

AffittoGiardino è stato scelto perché inizialmente non applicava i principi del lean startup avendo scarsi risultati ma, successivamente dopo la loro applicazione, è riuscito a districarsi in un ambiente incerto e difficile.

AffittoGiardino grazie ai cicli di Creazione - Misurazione - Apprendimento migliora giornalmente il proprio prodotto grazie all'aiuto dei propri clienti. Grazie all'ausilio del lean startup e al mindset lean, AffittoGiardino ha concluso positivamente la sua prima campagna di crowdfunding raccogliendo 8000 euro. Conta più di 200 spazi all'aperto condivisi in tutta Italia e circa 500 richieste di prenotazione nel suo primo anno di attività (2017).

Capitolo 1

Startup e problemi dell'approccio tradizionale

1.1 Identificazione del concetto di Startup

La parola startup è stata coniata da Paul Graham (2012), fondatore dell'acceleratore ¹ di Startup Y Combinator ².

Graham generalizza una startup come un'impresa ad alta crescita il cui obiettivo principale è quello di crescere, quindi non necessariamente quello di ricevere dei fondi o di effettuare una exit, ovvero un acquisto parziale o totale di quote societarie da parte di un investitore. Esse misurano i propri progressi e risultati attraverso la crescita. [19].

¹Un acceleratore di startup è un'azienda che assiste una startup attraverso un programma di accelerazione atto ad accelerare lo sviluppo di un'impresa. Un acceleratore offre, gratuitamente o a pagamento, servizi professionali di consulenza strategica.

²Startup Y Combinatore è un'acceleratore di startup fondato nel 2005 da Paul Graham, Jessica Livingston, Robert Morris, Trevor Blackwell. Ha investito aziende quali Dropbox, Airbnb, Stripe, Reddit, Optimizely, Zenefits, Docker, DoorDash, Mixpanel, Heroku.

Secondo il report di Startup Genome, dove vengono analizzati i casi di successo e fallimento di più di 3200 startup, una startup deve necessariamente superare tre stadi di evoluzione prima di effettuare correttamente la fase di crescita rapida (scale up) [10].

- Scoperta - Ovvero dove vengono identificati i primi clienti e viene prodotto un primo prototipo;
- Validazione - Il prototipo viene sottoposto ai clienti e venduto ;
- Efficienza - Il prototipo viene migliorato a seguito di cicli di perfezionamenti e reso replicabile;

Il primo obiettivo tangibile di una startup è quello di costruire un prototipo che risolva il problema del mercato raggiungendo il marketfit ³, successivamente si dovrà concentrare sulla ripetibilità del modello del business ottimizzando quest'ultimo. Grazie al marketfit, un modello ripetibile e l'ottimizzazione, la startup avrà tutte le carte in regola per effettuare un corretto scale up.

Queste fasi di evoluzione, secondo Ries (2011), sono sviluppate in un ambiente di estrema incertezza [11]. Infatti secondo Startup Genome, prima delle fase di scale up, ⁴ una startup deve concentrarsi su diversi punti chiave [10]:

- Clienti - La startup dovrebbe concentrarsi sul trovare i suoi primi "innovators"⁵, questi infatti genereranno le specifiche di base del prodotto e sarà possibile grazie al loro aiuto avere preziosi feedback;

³Il marketFit è un momento quando la startup, attraverso il suo prodotto, risolve un grande problema del mercato

⁴Una startup entra in fase di scale up quando, raggiunto il marketfit e testato il prodotto, inizia ad investire ingenti quantitativi di denaro sull'acquisizione del clienti attraverso campagne di marketing

⁵Il termine innovators è stato coniato da Everett Rogers [3], sono persone che per prime provano il prodotto della startup generando utili feedback per la creazione del prodotto

- Prodotto -Il prodotto potrebbe essere inizialmente una landing page ⁶, un prototipo oppure un video. Questo, attraverso un ciclo continuo di feedback insieme agli innovator, dovrà essere raffinato ciclicamente al fine di renderlo il prodotto finale;
- Team - Deve essere multifunzionale, unito e motivato. Per esempio un team completamente tecnico potrebbe non essere sufficientemente in grado di analizzare anche la parte economica della startup. La complementarità delle competenze infatti è essenziale al fine di far crescere la propria startup;
- Finanza - Una startup deve saper dove trovare e come portare utili alla propria attività: infatti se il CAC(Cost Acquisition Cost) di un utente, ovvero il costo di acquisizione di un utente è superiore al LTV (Life Time Value), ovvero quanto utile porterà l'utente, in fase di scale up i costi supereranno gli utili;
- Business - Il business model della startup deve essere ripetibile, scalabile e profittevole; Se all'aumentare delle transazioni i costi fissi aumentano esponenzialmente, l'attività difficilmente rientrerà dei costi;

Nel caso in cui la startup tentasse di effettuare uno scale up prematuro, ovvero iniziasse ad investire in marketing e assunzioni prima di avere un business model completamente testato e funzionante, continua Startup Genome, nella fase successiva incasserebbe meno della spesa necessaria a sostenere il business e con l'inevitabile conseguenza del fallimento della stessa.

È necessario quindi seguire un approccio orientato all'equilibrio tra i clienti, il prodotto, il team, la finanza ed infine il business.

⁶Una landing page è una pagina su un sito web composta da promozione dell'idea e un pulsante di raccolta feedback

1.2 I problemi con l'approccio marketing tradizionale

Secondo il report di StartupGenome, il 92% delle startup analizzate ha fallito entro tre anni e, del 8% rimanente, il 74% di loro ha fallito per una fase di scale up prematura.

I motivi del fallimento sono multipli. A seguito di un'analisi effettuata da CBInsights su 101 startup fallite, i tre principali motivi sono[16]:

- Prodotto non utile al mercato - 42%.
- Fine dei fondi 29%.
- Team non coeso 23%.

La maggior parte delle startup fallisce per aver creato un prodotto il cui mercato non esiste o di cui non è attualmente interessato: infatti la maggior parte delle startup, partendo dall'idea, realizza il prodotto. L'approccio del marketing tradizionale infatti prevede un flusso di questo tipo:

- Creazione del business plan - Viene identificato inizialmente il modo in cui l'attività o il progetto porterà utili all'azienda, vengono studiati fornitori e canali di distribuzione e competitor del settore;
- Ricerca del team e dei capitali - Vengono ricercate le competenze necessarie allo sviluppo del progetto ed i relativi capitali per marketing e costi;
- Realizzazione del prodotto - Il team formato inizia a lavorare sul prodotto finché quest'ultimo non è stato ultimato e pronto per il grande pubblico: il prodotto deve tendere alla perfezione;
- Inserimento del prodotto sul mercato - Il prodotto viene immesso sul mercato, come succede nel film hollywoodiani, con un'entrata in scena molto ingente e costosa.;

- Pubblicizzare il prodotto cercando di guadagnare il più possibile - infine il prodotto viene pubblicizzato attraverso campagne di marketing digitali, radiofoniche, giornalistiche e televisive e gli utili ricavati dalla vendita del prodotto vengono reinvestiti in altra pubblicità;

E' di estrema importanza notare come il prodotto venga immesso sul mercato per la prima volta solo dopo averlo sviluppato. La strategia è quella di pubblicizzato adeguatamente, in altre parole scalare il prodotto, cercando di ritornare delle spese sostenute e guadagnare il più possibile al fine di reinvestire i soldi guadagnati nella vendita.

Nel mondo delle startup questo approccio non è possibile: non avendo a disposizione ingenti capitali per promuovere il prodotto, non potranno effettuare un salto nel vuoto rischiando di finire i pochi fondi a disposizione creando un prodotto di non utilità per il mercato.

È importante creare un prodotto accessibile per i clienti e che quest'ultimi siano disposti ad acquistarlo. Ciò che nell'economia ordinaria si avvicina di più al prodotto tipo delle startup è il prezzo basato sul valore:

"Good pricing begins with a complete understanding of the value that product or service create for customers. Value-based pricing uses buyers' perceptions of value, not the seller's cost, as the key pricing. Value-based pricing means that the marketer cannot design a product and marketing programme and then set the price. Price is considered along with other marketing mix variables before the marketing programme is set". (Principles of Marketing p-640) [8]

La costruzione di un prodotto value-based renderà meno rischiosa l'immissione del prodotto sul mercato.

Seth Godin (2009), scrittore ed imprenditore statunitense, si sofferma sul tema del marketing televisivo: in passato la parola d'ordine era "Crea prodotti comuni e affidabili e promuovili con un marketing di qualità"; ora invece la regola che vige è "Crea prodotti

straordinari capaci di attrarre le persone giuste” [5](Purple Cow - P 26) .

BASED ON ANALYSIS OF 101 STARTUP POSTMORTEMS
Top 20 Reasons Startups Fail



Figura 1.1: Report di CBIInsights sui motivi del fallimento delle startup

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

1.3 Diffusione dell'innovazione

In passato, con l'industria televisiva, l'importante era arrivare per primi alla maggioranza del pubblico creando prodotti standard e adatti a tutti. Questo approccio oramai è vetusto: oggi le persone sono soddisfatte dei prodotti che hanno. Il concetto è ribadito da Seth Godin (2009) che asserisce, "Nessuno è particolarmente desideroso di adattarsi a nuovi prodotti poiché la stragrande maggioranza dei consumatori è soddisfatta di quello che ha" [5](Purple cow - P44).

Per riuscire a diffondere un prodotto, è necessario applicare delle metodologie partendo in particolare dalle persone che per prime sono disposte a provare un prodotto rispetto ad altre. Tra queste identificare coloro che sono disposte a diventare ambasciatori del prodotto iniziando a diffondere l'innovazione.

Gabriel Tarde, sociologo francese e padre delle teorie della diffusione, identificò per primo un pattern nella diffusione dell'innovazione, in particolar modo una curva ad S chiamata successivamente "La curva a S di Tarde" [14]. Questa curva (1.2) aveva tre fasi ben specifiche: Innovazione, Crescita e Maturità. Tarde (1903) osservò che un'innovazione viene primariamente adottata dalle persone vicine alla fonte della nuova idea (p29-30) per poi diffondersi gradualmente alle persone più lontane. Ipotizzò inoltre che più l'idea è simile (p27) a quella già adottata dalla società, più sarà facile diffonderla [14].

Successivamente, l'ipotesi di Tarde venne validata da Ryan e Gross (1950) che studiarono il comportamento degli agricoltori riguardo all'adozione del mais ibrido. Pur essendo il mais ibrido il 15-20% migliore rispetto al mais tradizionale, l'adozione impiegò diversi anni prima di essere adottato dalla maggior parte degli agricoltori [2]. Le analisi da loro effettuate generarono una curva molto simile a quella teorica di Tarde, infatti è

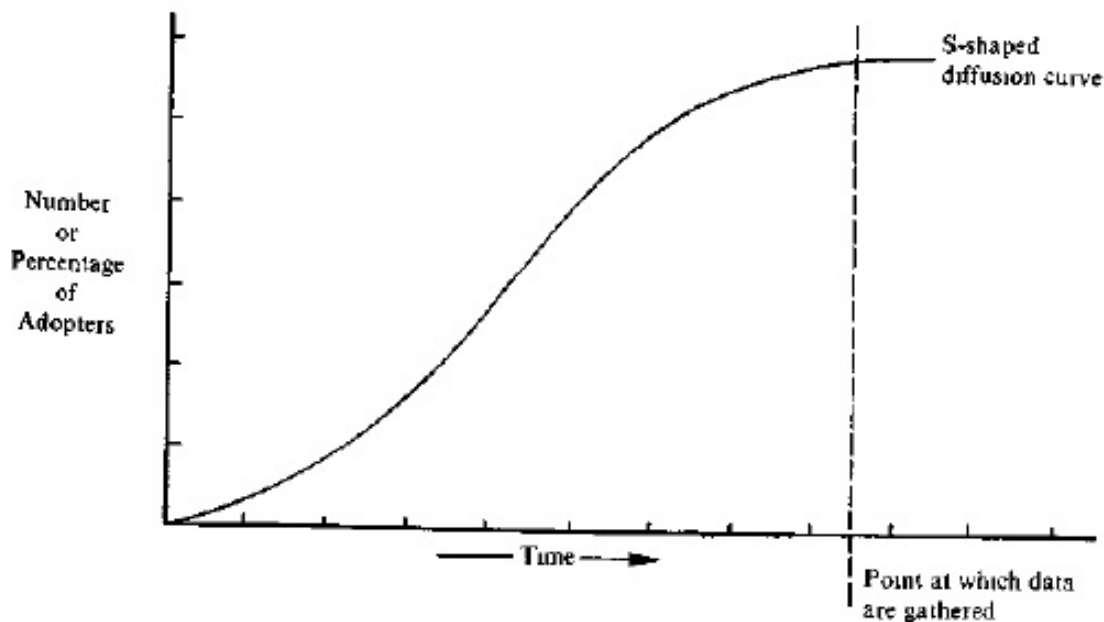


Figura 1.2: Curva di Tarde

Immagine da Diffusion of innovations [3]

possibile notare la forma ad S. Si può notare dalla figura (1.3) che il 10% della popolazione impiegò dal 1927 al 1933 per adottare il mais ibrido, il successivo 80% dal 1933 al 1939. Quindi 10% in 6 anni e il restante 80% in ulteriori 6 anni.

Il contributo più consistente agli studi della diffusione dell'innovazione furono dati da Everett Rogers [3], il quale coniò le terminologie che ancora oggi utilizziamo e analizzò la curva della diffusione (1.4). Egli identificò come diffusione "un processo attraverso il quale un'innovazione è comunicata nel tempo attraverso canali comunicativi tra le persone di un sistema sociale". Rogers categorizzò e definì cinque tipologie di innovatori (Diffusion of Innovations - P36) indicando per ognuno le relative caratteristiche (Diffusion of Innovations - P249) :

- Innovatori (Innovators): persone desiderose di provare nuovi prodotti. Essi devono avere ingenti risorse finanziarie per assorbire l'eventuale perdita in caso di innova-

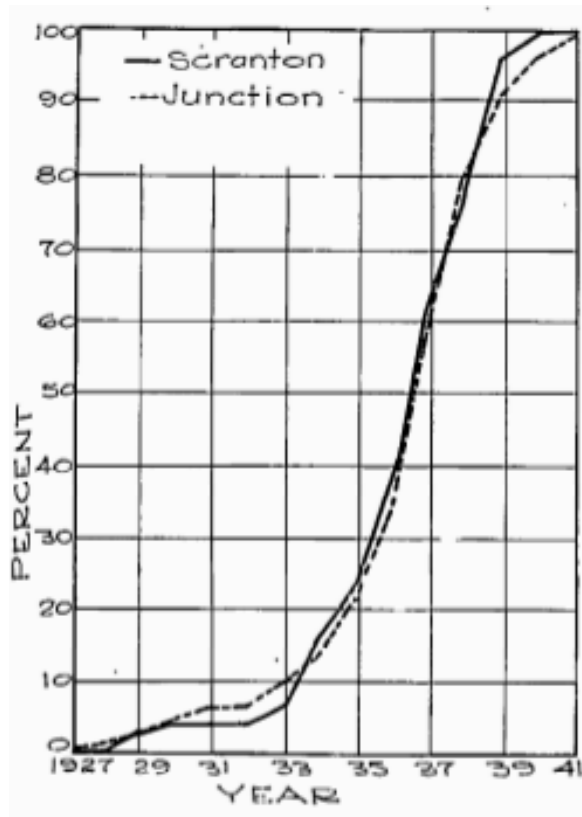


Figura 1.3: Curva di Ryan e Gross

Immagine da The Diffusion of Hybrid Seed Corn in Two Iowa Communities[2]

zione non redditizia ma, grazie all'audacia che li contraddistingue, sono disposti a correre il rischio. Il loro principale ruolo è quello di lanciare il prodotto sul mercato ;

- Anticipatori (Early Adopters): hanno un grado maggiore di leadership e devono essere persone che ispirano fiducia e sono rispettati dai loro pari. Il loro principale ruolo è quello di diminuire l'incertezza sulla nuova idea trasmettendo successivamente valutazioni soggettive;
- Maggioranza anticipatrice (Early Majority): sono persone che raramente ricoprono posizioni di comando. Il loro periodo di adozione è relativamente più lungo rispetto agli anticipatori;

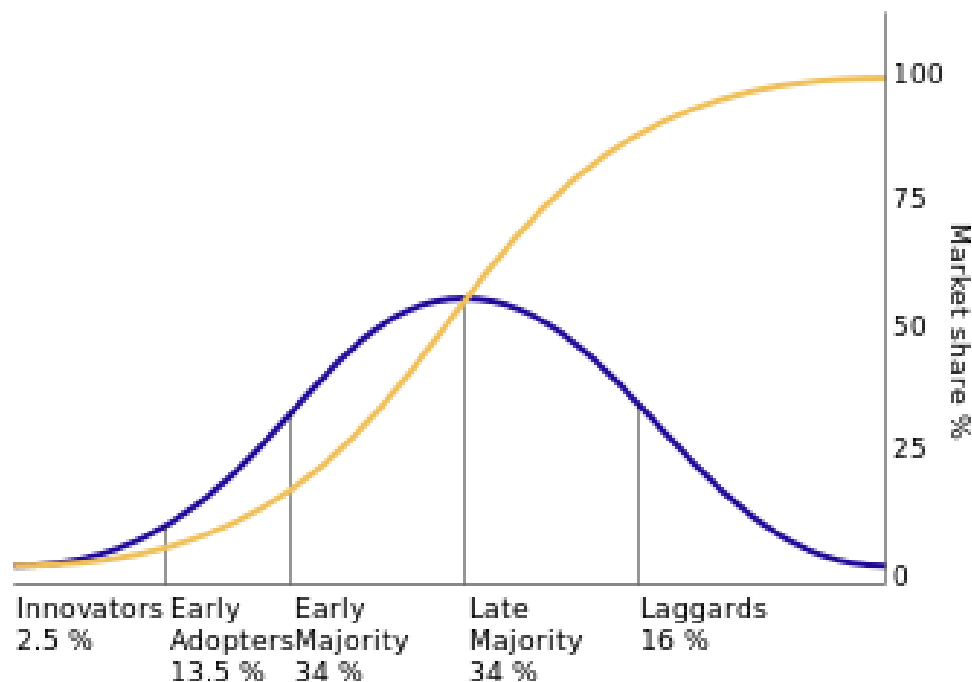


Figura 1.4: Curva di Everett Rogers

https://www.researchgate.net/figure/Figure-Diffusion-of-innovations_fig2_303719633

- **Maggioranza ritardataria (Late Majority):** si avvicinano alle innovazioni con scetticismo e spinti dalla pressione sociale. Tutta l'incertezza deve essere rimossa prima che questi ultimi adottino la soluzione ;
- **Ritardatari (Laggards):** quando questi ultimi adottano un'innovazione potrebbe esserne già stata creata una nuova. Secondo Rogers, questo ritardo potrebbe essere dato dal fatto che, a causa delle loro risorse limitate, non possono permettersi che l'idea fallisca portando quindi ad uno spreco economico da parte loro;

Rogers indica che l'innovazione prima di essere adottata debba passare attraverso questi step: dovrà essere per prima adottata dagli innovatori, i quali poi consiglieranno gli anticipatori; La maggioranza anticipatrice e ritardataria verrà così a conoscenza di un'innovazione già adottata e quindi avrà fiducia nel prodotto. Infine, l'innovazione verrà

adottata anche dai ritardatari.

Rogers, inoltre, indica che l'innovazione può essere bloccata in ognuna di queste fasi del processo proponendo due tipologie di rifiuto (Diffusion of Innovations - P173) :

- Rifiuto Attivo - (Active rejection): il prodotto viene provato ma non viene adottato;
- Rifiuto Passivo - (Passive rejection): il prodotto non viene nemmeno considerato;

Secondo questo principio, il primario obiettivo di una startup dovrebbe essere orientato principalmente a identificare i propri "Innovators" e, solo successivamente, i propri "Early Adopters" in quanto i primi diventeranno ambasciatori del prodotto offerto dalla startup.

Un esempio di non considerazione della curva di innovazione viene citata da Simon Sinek (2009) che racconta della startup Tivo. Tivo nel 1997 stava scalando il mercato con un dispositivo innovativo. Il prodotto fu introdotto come un dispositivo della migliore qualità della sua categoria. Erano veramente eccellenti, sia dal punto di vista marketing sia dal punto di vista della comunicazione, tanto da divenire un termine di uso comune "to Tivo". Avevano ricevuto fondi da venture capital ⁷ e avevano una tecnologia che avrebbe potuto reinventare la televisione.

Il loro problema fu che mirarono direttamente al centro della curva, ovvero alla maggioranza tardiva e non. Si rivolsero a loro dicendo: "Abbiamo un nuovo prodotto; mette in pausa la TV; salta la pubblicità e manda indietro il programma; memorizza le tue abitudini e registra i programmi anche senza il tuo ausilio".

Le ricerche di mercato effettuate stimarono che le vendite del prodotto nel primo anno sarebbero state 760,000. Tivo vendette solamente 48,000 unità il primo anno. Nel 2000 la società venne venduta a Sonic Blue, che successivamente fallì per bancarotta. A seguito dell'immissione sul mercato, Tivo chiese ai consumatori perché non compras-

⁷Il venture capital è l'apporto di capitale di rischio in una startup da parte di un investitore.

sero il dispositivo innovativo. Le risposte furono: non lo capisco, non ne ho bisogno, non mi piace, mi mette paura. Rebecca Bear, PR di Tivo, disse al New York Times nel 2000: "I consumatori non capiscono perché dovrebbero utilizzarlo."

Tivo ignorò la curva di adozione. Decadi dopo, ai giorni nostri, milioni di persone utilizzano questa tecnologia, tuttavia non il prodotto di Tivo. [13]

Capitolo 2

Il Lean Startup

2.1 Dal Lean manufacturing al Lean Startup

Per ridurre questa incertezza, una startup deve seguire determinati step. Questi vengono descritti da Eric Ries (2011) nel libro lean startup. Egli analizza gli step necessari al perfezionamento del prodotto prima dello scale up, in particolare quello di portare valore al prodotto riducendo gli sprechi, ossia funzionalità chiamate anche nice-to-have, e l'eliminazione veloce dei prodotti il cui mercato non ha bisogno. Eric Ries introduce il concetto di Lean Startup partendo dal Lean Manufacturing.

Il lean manufacturing, ovvero "Produzione Snella", è una rivoluzione dei processi aziendali sulla catena della distribuzione (supply chain). La produzione snella fu introdotta da Taiichi Ohno e Shigeo Shingo all'interno di Toyota nei primi anni 40, tra i suoi capisaldi troviamo:

- Importanza di attingere al sapere e alla creatività dei singoli lavoratori;
- Ridimensionamento dei lotti in base alle necessità del mercato;
- Produzione just-in-time;

- Controllo sul magazzino;

Secondo Jeffrey Liker (2003), ci sono due parole chiave nella produzione snella: "Jidoka" e "Just in time" :

Il primo principio del Toyota Product System (TPS) è la produzione just in time. Questa metodologia introduce la logica pull, ovvero produrre solamente ciò che è stato già venduto o si presuppone di vendere nel brevissimo termine riducendo notevolmente gli sprechi.

Il secondo principio, quello che riesce ad attingere al capitale umano dell'azienda, si chiama "Jidoka": "Every team member has the responsibility to stop the line every time they see something that is out of standard - Ogni membro del team ha la possibilità e la responsabilità di interrompere la catena di produzione se nota qualcosa di anomalo nel processo produttivo" [9] (P143); ancora: "They feel the responsibility they feel the power. They know they count. - ogni membro del team del processo produttivo si impegna per realizzare prodotti che funzionavano perchè questo faceva parte della loro responsabilità ed era in loro potere far si che questo avvenisse".

La produzione snella, per entrare su un mercato, non ha bisogno di produrre in scala in base alla domanda prevista permettendo di evitare sprechi di materiale, di ridurre tutti i costi legati al magazzino e di avere una maggiore flessibilità. Questa flessibilità è capace di adattarsi più facilmente e agevolmente alla sempre più richiesta differenziazione sul mercato.

"Questo approccio ha insegnato al mondo la differenza tra le attività che creano valore e gli sprechi, e ha mostrato come conferire qualità ai prodotti procedendo dall'interno all'esterno", Eric Ries (2011) [11]"

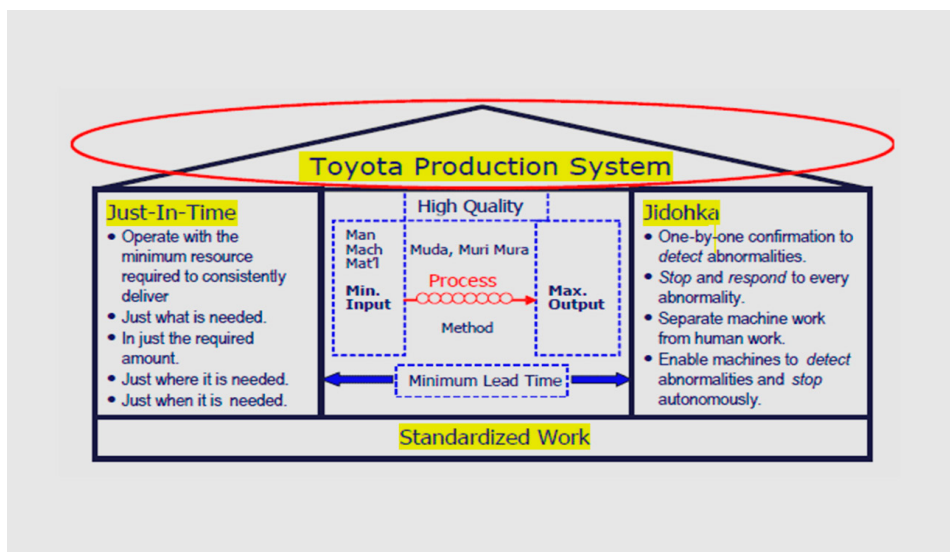


Figura 2.1: Toyota Product System

<https://strategyassociates.cc/tps-toyota-production-system-training/>

Eric Ries, partendo da questi principi, adatta la produzione leggera alle startup e alle aziende moderne, gettando le basi per una nuova rivoluzione all'interno dei processi aziendali introducendo la metodologia Lean Startup.

Ries(2011) si sofferma anche su un caposaldo del Toyota Product System: il "Genchi Gembutsu". Il Genchi Gembutsu significa "Andare a verificare in prima persona". Questo principio porta alla consapevolezza che le scelte e le decisioni del business debbano essere fatte su un'approfondita conoscenza diretta. È importante perché se non vedi con i tuoi occhi una situazione, difficilmente potrai averne una padronanza completa al fine di risolvere il problema.

La metodologia insegna agli imprenditori e ai team leader come dirigere una startup attraverso un ciclo di feedback di Creazione-Misurazione-Apprendimento. Attraverso questo ciclo di feedback la startup è portata alla misurazione continua del prodotto: verranno inizialmente create delle funzionalità a seguito di feedback degli utenti, suc-

cessivamente verranno misurate le performance delle aggiunte e verranno aggiunte nel prodotto finale solamente le funzionalità e/o modifiche che porteranno realmente valore al prodotto.

Questo ciclo di ottimizzazione viene considerato da Ries la "messa a punto del motore" che porta alla realizzazione della visione della startup raggiunta attraverso un "apprendimento convalidato", ovvero un metodo attraverso il quale misurare i progressi raggiunti attraverso il miglioramento continuo del prodotto.

Ries paragona la messa a punto del motore come la creazione del motore costruito da Henry Ford. Henry Ford prima di essere un imprenditore di successo, era un ingegnere. Ogni giorno passava ore e ore nel suo garage alle prese con la meccanica per far muovere i cilindri. "Ogni minuscola esplosione all'interno di un cilindro genera la forza motrice necessaria per far girare le ruote, ma innesca anche l'esplosione successiva. Se la tempistica di questo ciclo di feedback non vengono gestite con precisione, il motore scoppietta e va in panne". (Ries 2011 P9) [11].

Con questo paragone Ries spiega che è necessario continuare ad armeggiare con la propria startup al fine di trovare le soluzioni funzionanti per attivare il motore della stessa.

2.2 Lean Startup vs Design thinking vs Agile development

Il Lean Startup è spesso associato al "Agile Development" e al "Design Thinking" in quanto entrambe le metodologie hanno diversi capisaldi in comune.

L' agile development nasce in un contesto più orientato alla programmazione, infatti il "manifesto" ¹, nel quale vengono elencate le best practice da ottemperare nella programmazione e nella pianificazione della realizzazione di software, fu creato nel 2001 da un team di sviluppatori che voleva modificare il modello di uso comune "waterfall" o a cascata. La modalità di programmazione waterfall prevede un approccio iniziale con il cliente. Il cliente rilascia le specifiche iniziali al fine di ottenere un prodotto che rispecchi le sue necessità. Da quel momento il team dell'azienda composto da project manager e analisti lavorerà insieme ai programmatori con l'obiettivo di raggiungere le specifiche rilasciate dal cliente. Questa metodologia non prevede un contatto continuo con il cliente il quale riceverà un prodotto finito che non sempre rispecchierà le sue esigenze iniziali.

La metodologia Agile prevede invece un continuo flusso di lavoro ciclico con il cliente, il quale sarà sempre al centro di valutazioni intermedie settimanali o bisettimanali per correggere eventuali errori nelle specifiche iniziali.

La metodologia Agile prevede differenti metodologie di lavoro chiamati framework, ovvero set di strumenti che il programmatore può utilizzare per gestire al meglio il flusso di lavoro, in particolare: scrum e kanban.

I lavori da fare (o task) vengono inseriti sullo product backlog, ovvero una lista ordinata in base alla priorità. In scrum vengono pianificati gli sprint: cicli settimanali di lavoro dove vengono completati i task assegnati al team. Alla fine dello sprint avverrà lo sprint retrospective per analizzare se i task sono stati completati nel modo corretto e lo sprint review dove il team adatta il backlog al fine di raggiungere l'obiettivo con successo.

¹È possibile trovare il manifesto a questo indirizzo: <https://agilemanifesto.org/iso/it/manifesto.html>

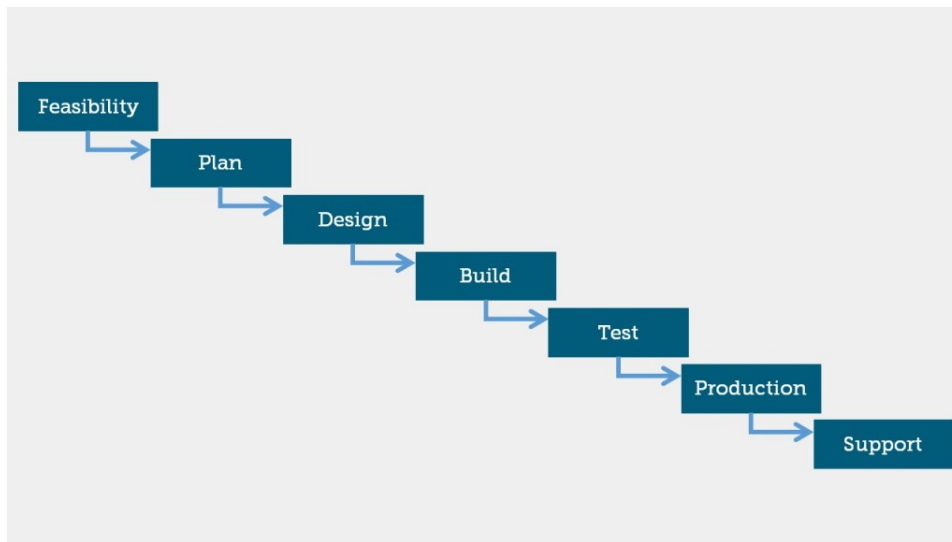


Figura 2.2: Waterfall

<https://manifesto.co.uk/agile-vs-waterfall-comparing-project-management-methodologies/>

Le differenze principali tra scrum e kanban sono i cicli di lavoro: scrum è organizzato a sprint, kanban a task completati. In kanban è presente una tabella a colonne: da fare, in corso e completati. I task verranno inizialmente posti nella colonna "da fare", successivamente quando verranno presi in carico verranno spostati nella colonna "in corso" e solamente quando verranno completati saranno spostati nella colonna "completati".

Secondo un'analisi effettuata da Standish Group Chaos Report (2015) su oltre 10,000 progetti tra il 2011 e il 2015, i progetti sviluppati secondo la metodologia agile hanno un tasso di fallimento molto più basso rispetto a quelli effettuati in waterfall [20]. Questo significa che un coinvolgimento del cliente più attivo porta ad un maggiore successo del prodotto.

La figura 2.4 mostra come i progetti in base alla grandezza hanno più o meno la possibilità di essere completati con successo. Si può notare come la probabilità di portare a compimento il lavoro per progetti più grandi sia inferiore rispetto a quelli più piccoli. Introducendo la metodologia agile è possibile aumentare la probabilità di successo in ogni dimensione di progetto.

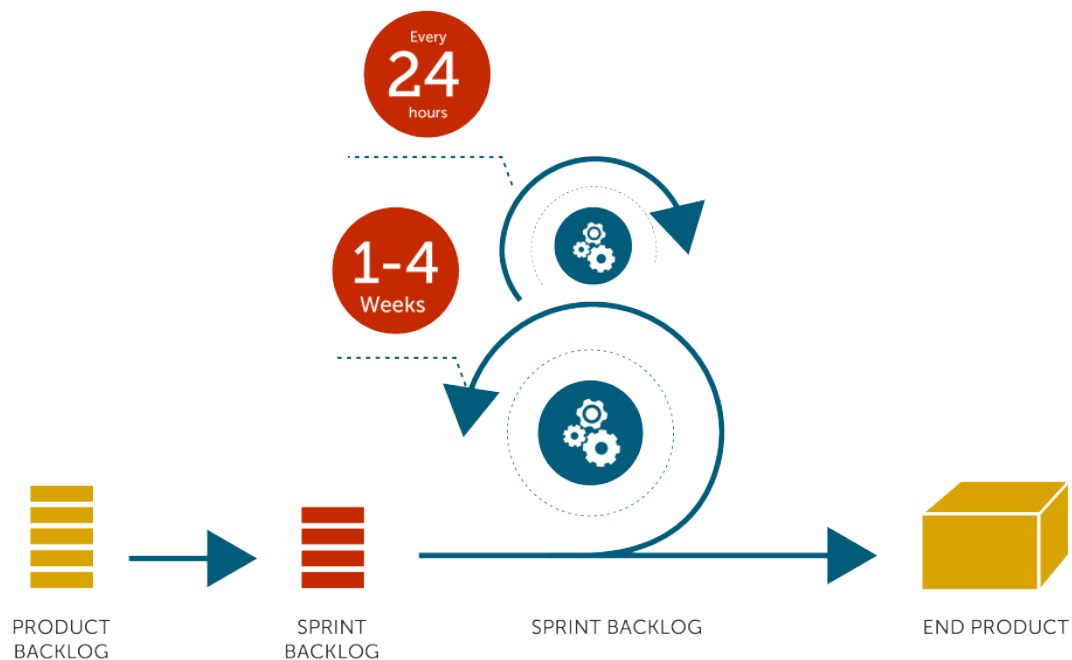


Figura 2.3: Agile

<https://officialconsumerreport.com/agile-software-development-flow-chart/software-development-flow-chart-template-diagrams-data-product/>

Il Design Thinking, creato da Tim Brown, è un modello organizzativo che mette al centro le persone, le quali contribuiscono alla realizzazione del prodotto costruendo un prototipo. Questa metodologia nasce principalmente nell'ambito del design cercando di fornire al cliente un'esperienza positiva durante l'utilizzo del prodotto.

Jon Kolko (2015) scrive che l'idea che circonda il design thinking è che serva un'interazione sempre più intuitiva e piacevole tra la tecnologia e le persone. Empatia, sperimentazione, smart design, e altre qualità aiutano a costruire questa interazione [7]. È molto frequente nelle realtà che abbracciano il design thinking l'utilizzo di prototipi (digitali, fisici, diagrammatici) per comunicare l'idea del prodotto finale, in quanto l'unico modo per trasformare un'idea in un prodotto è quello della prototipazione.

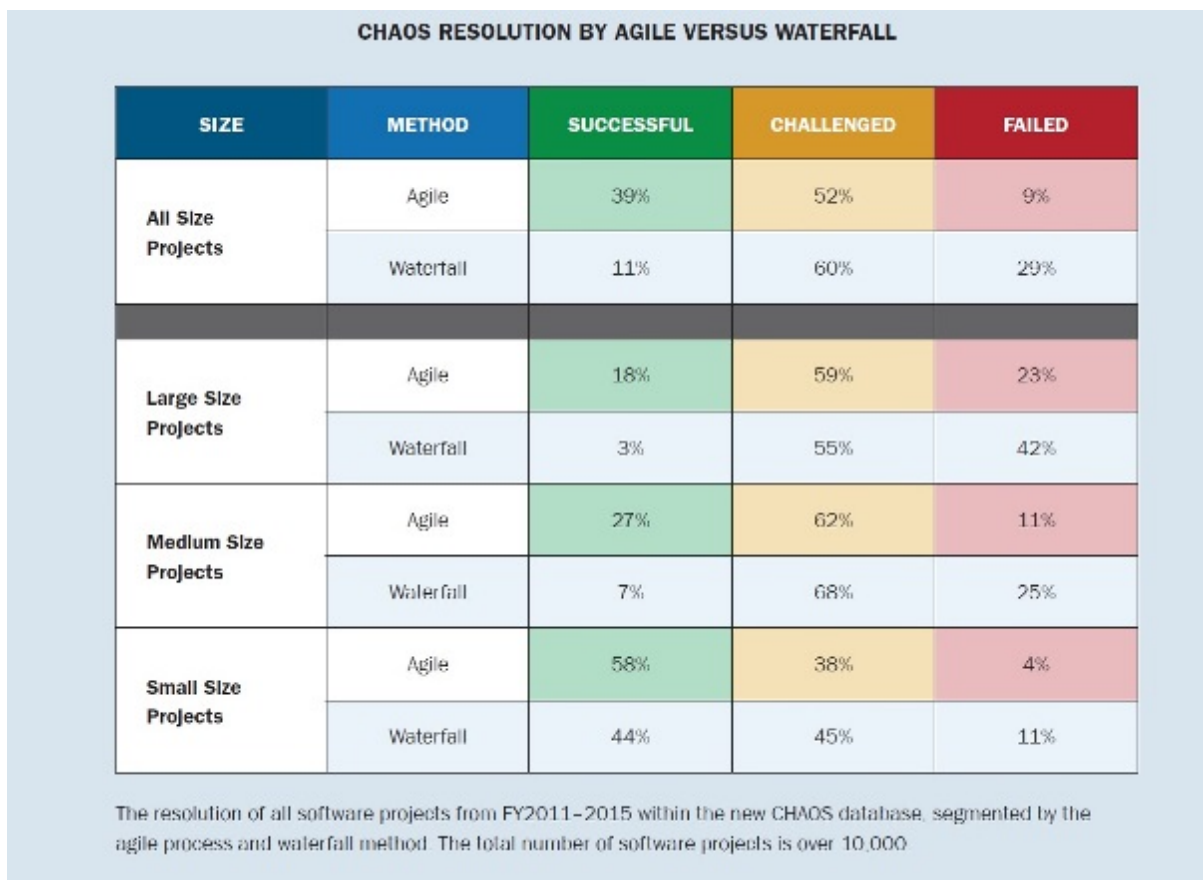


Figura 2.4: Chaos Resolution - Agile versus Waterfall

<https://www.frontrowagile.com/blog/posts/93-agile-transition-strategy>

Tutte queste metodologie hanno dei fattori in comune:

- Lavorare a cicli brevi : Non occorre realizzare subito il prodotto, è preferibile creare un prototipo e testare se quest'ultimo è corretto;
- Retrospettiva: Alla fine del ciclo di creazione è necessario analizzare ciò che è stato fatto per capire cosa è andato bene e cosa è andato male;
- Controllare di persona: Come nel Genchi Gembutsu di Toyota occorre avere una visione chiara di ciò che sta succedendo, pertanto parlare con i propri colleghi e con

i clienti permette di aumentare la visione del problema e quindi di trovare soluzioni più idonee al fine di risolvere eventuali problemi.

- Il cliente è al centro del prodotto: Il prodotto viene costruito per essere adottato dal cliente, dev'essere quindi costruito su misura di quest'ultimo.

2.3 Lean Startup - Il mindset

È importante capire il mindset che il lean startup insegna, ovvero il ciclo continuo di feedback CMA (Creazione - Misurazione - Apprendimento). Questo approccio porta a capire la differenza tra valore e spreco, ovvero la prima domanda che ogni persona che intende apprendere il mindset della produzione leggera deve imparare a porsi.

Partendo dalla creazione è necessario avere a disposizione un MPF (Minimo prodotto fattibile), non deve essere un prodotto finito, ma un semplice prototipo per testare un'ipotesi. Più semplice quest'ultimo sarà, più sarà snello a cambiamenti veloci.

"Anche un MPF di bassa qualità può agevolare lo sviluppo di un prodotto meraviglioso e di alta qualità", Ries (2011) [11].

A seguito dei cambiamenti sul prodotto (test), occorre analizzare i miglioramenti attraverso i KPI (Key Point Indicators) definiti per il test, vedere se hanno impattato positivamente o negativamente sul customer funnel, ovvero il modo in cui l'utente diventa cliente attraverso l'utilizzo del prodotto, e successivamente decidere se proseguire nella decisione oppure cambiare strada.

Come ultimo step, in fase di apprendimento, è necessario porsi delle domande: Ries suggerisce l'approccio dei "Cinque Perché". Questo strumento fu sviluppato da Taiichi Ohno, ideatore del Toyota Production System che consiste nel domandarsi cinque volte "Perché?" per analizzare al meglio che cosa sia successo nel processo produttivo.

Taiichi Ohno pone questo esempio:

- "Perché la macchina si è fermata? (C'è stato un sovraccarico di tensione e il fusibile si è bruciato.)"

- ”Perchè c’è stato un sovraccarico di tensione? (Il cuscinetto non era abbastanza lubrificato.)”
- ”Perchè non era abbastanza lubrificato? (La pompa di lubrificazione non stava pompando a sufficienza.)”
- ”Perchè non stava pompando a sufficienza? (L’albero della pompa era consumato e sbatacchiava.)”
- ”Perchè l’albero era consumato?” (Non era stato applicato il filtro di protezione e alcuni frammenti erano penetrati.)”

L’approccio top-down porta a farsi le domande per arrivare al reale problema e di conseguenza apprendere al meglio cosa stia succedendo all’interno della propria azienda.

Attraverso il ciclo di CMA, al MPF e ai cinque perché, sarà possibile avere fin da subito un legame con i clienti. Questi apprezzeranno o rifiuteranno le modifiche e le implementazioni effettuate al prodotto. A questo punto la startup potrà decidere se rimuovere le funzionalità alle quali il cliente non è interessato e di perseverare su quelle invece che portano valore al prodotto. Quando il prodotto sarà affinato gli utenti diverranno clienti e saranno disposti a pagare e a utilizzarlo facendo raggiungere alla startup il market-fit.

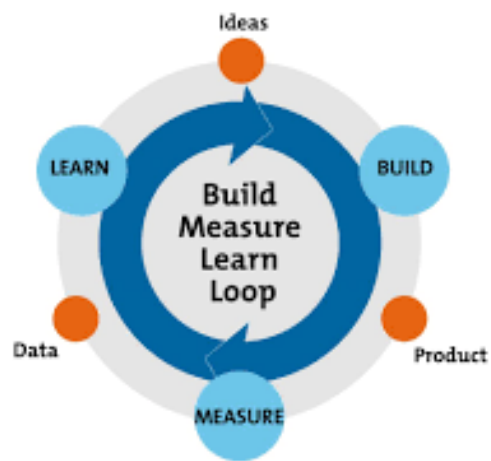


Figura 2.5: Lean Startup CMA

<https://www.kommunicate.io/blog/how-to-scale-customer-support-for-startups/>

2.4 Il lean canvas

Per prima cosa è importante, nel caso si decida di avviare una startup o anche solamente un progetto, raccogliere le idee e focalizzarle. Un prototipo della focalizzazione dell'idea è il "Lean Canvas". A differenza di un business plan o un financial plan, il lean canvas è più conciso e malleabile dalle startup. Per esempio Sahlman (1997) asserisce che il financial plan è come "financial projections for a new company - especially detailed, month by month that stretch out for more one year, are an act of imagination" (p2 - How To Write a Great Business Plan) [12] .

Il Lean Canvas è un adattamento del Business Model Canvas, creato da Alexander Osterwalder ², da parte di Ash Maurya (2012).

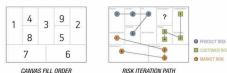
"My approach to making the canvas actionable was capturing that which was most uncertain, or more accurately, that which was most risky." Ash Maurya [21]

Per questo il lean canvas è più concentrato su metriche da startup, rispetto a quelle di un'azienda tradizionale. In particolare:

- Key Metrics – Identifica il concetto principale di una startup, ovvero come misurare i propri progressi. Secondo Ash Maurya sbagliare in questa fase l'identificazione metrica porta ad un fallimento.
- Unfair Advantage – Sono le cose che sono difficilmente replicabili da un'azienda concorrente, per esempio un brevetto.
- Problem – Il problema che la startup vuole risolvere.

²Nel 2000 che, insieme ad un team di 470 co-creators, creò il Business Model Canvas spiegato nel libro Business Model Ontology

PROBLEM <i>List your top 1-3 problems.</i>	SOLUTION <i>Outline a possible solution for each problem.</i>	UNIQUE VALUE PROPOSITION <i>Single, clear, compelling message that states why you are different and worth paying attention.</i>	UNFAIR ADVANTAGE <i>Something that cannot easily be bought or copied.</i>	CUSTOMER SEGMENTS <i>List your target customers and users.</i>
	KEY METRICS <i>List the key numbers that tell you how your business is doing.</i>		CHANNELS <i>List your path to customers (inbound or outbound).</i>	
EXISTING ALTERNATIVES <i>List how these problems are solved today.</i>		HIGH-LEVEL CONCEPT <i>List your X for Y analogy e.g. YouTube = Flickr for videos.</i>		EARLY ADOPTERS <i>List the characteristics of your ideal customers.</i>
COST STRUCTURE <i>List your fixed and variable costs.</i>			REVENUE STREAMS <i>List your sources of revenue.</i>	



Lean Canvas
Created by Steve Blank. Online version available at www.leancanvas.com

Figura 2.6: Lean Canvas

<https://leanstack.com/leancanvas>

- Solution – La soluzione che, attraverso il prodotto, risolve il problema.
- Value Proposition – Quali sono i valori della startup, per esempio ”realizziamo il tuo prodotto in solo venti giorni”, ovvero quali sono i valori che catturano l’attenzione del cliente.
- Customer Segment – I primi innovator ed early adopter identificati dalla startup.
- Cost Structure – I costi fissi e variabili. Da qui la startup capisce cosa ottimizzare e cosa rendere scalabile.
- Revenue Stream – I ricavi ottenuti attraverso il revenue model.

Il lean canvas è focalizzato sul problema, non sul prodotto, per questo motivo è

consigliato per le startup che, prima di tutto, devono raggiungere il proprio market-fit concentrandosi principalmente sul risolvere il problema dei propri utenti.

2.5 Il growth hacker nelle startup

Se il lean startup è a livello teorico una metodologia (o framework) da applicare alla propria startup per avere qualche possibilità in più, è importante anche capire come a livello tecnico sia possibile implementarla.

Un'analisi approfondita viene fatta su alcune famose startup che hanno avuto successo, come spiega Ryan Holiday su un'intervista pubblicata su "Forbes" (2013) :³

"Growth hackers were the secret weapons behind the launches of some of the biggest or hottest companies on the planet. Facebook, Twitter, Uber, Square, Airbnb, Dropbox. These brands came out of nowhere and acquired, collectively, billions of users. Growth hacking was the scientific and scalable marketing approach behind it."

Holiday spiega che dietro alle grandi compagnie nate negli ultimi decenni sono esistite tecniche e pratiche di marketing non convenzionali. Qui compare la figura del growth hacker, colui che applica il lean startup in un'azienda.

L'associazione tra growth hacker e startup nasce nel 2010, quando Sean Ellis - imprenditore, consulente di startup e angel investor, scrive sul suo blog un post dal titolo "Find a growth hacker for your startup" [17].

La figura del growth hacker copre un ruolo fondamentale nella creazione, validazione e funzionamento di una startup. Questa figura, nata negli ultimi anni, per prima utilizza una metodologia data-driven applicando i concetti del lean startup.

³<https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2013/09/16/ryan-holiday-why-all-marketers-should-be-growth-hackers/>

”Il growth hacking è marketing, è il futuro del marketing ed è quello che il marketing avrebbe dovuto essere fin dall’inizio”, Michael Brenner, ex capo di SAP.

Per validare ulteriormente la figura del CGO (Chief Growth Officer) basta far riferimento al conclamato caso di Coca-Cola che ha sostituito il proprio CMO (Chief Marketing Officer) con la figura di un Growth Hacker ⁴ .

Il growth hacker come principale obiettivo ha quello di distinguersi da un mercato sempre più affollato. Infatti, le persone sono esposte quotidianamente, secondo Jay Walker Smith [15], ad oltre 5000 pubblicità differenti. Jay Walker Smith continua asserendo: ”It seems like the goal of most marketers and advertisers nowadays is to cover every blank space with some kind of brand logo or a promotion or an advertisement”. Il growth hacker ha come principale compito quello di trovare nuove metodologie per promuovere e far crescere la propria società.

Esempi di strategie adottate da growth hacker si possono ritrovare in quasi tutte le aziende che hanno scalato negli ultimi decenni il mercato. Un famoso esempio di growth hacker si può ritrovare in Dropbox. Dropbox nel 2007 era una startup come molte altre, viveva in un ambiente di elevata incertezza e come tutte le altre startup aveva il problema di acquisire nuovi clienti ad un costo contenuto. Come ogni startup, Dropbox iniziò campagne sui social e sui motori di ricerca (in questo caso in particolare adwords di Google) raggiungendo come CAC (Cost Acquisition Cost) 300\$. Il costo annuale di Dropbox era di 99\$, pertanto la startup sarebbe stata destinata a fallire da lì a poco. Sean Ellis decise di introdurre un sistema di ”invito” nel prodotto (ora conosciuto come

⁴<https://www.ninjamarketing.it/2017/04/06/coca-cola-cmo-chief-growth-officer/>

referral program): ogni utente, invitando un amico ad iscriversi alla piattaforma, avrebbe guadagnato megabyte di spazio gratuito. Nel giro di 15 mesi Dropbox passò da 100.000 utenti a 4 milioni di utenti.

Casi di growth hacking se ne trovano a decine, giusto per citarne alcuni:

- Facebook - Creò dei badge da integrare nella propria pagina (Myspace, Sito web) con un redirect sul profilo di Facebook dell'utente che l'aveva generato;
- Gmail - A differenza di altri, avendo un grosso problema di spazio sul cloud, decise che l'iscrizione sarebbe potuta essere stata effettuata solo su invito. Si concentrò su un numero limitato di influencer e permise loro di invitare i propri amici, il tutto per creare esclusività;
- Airbnb - La piattaforma permetteva di pubblicare l'annuncio anche su Craigslist (famosa piattaforma di annunci americana), il post reindirizzava sul portale di Airbnb;
- Hotmail - Aggiunse alla firma "PS - I love you", quest'ultima conteneva un link alla pagina di Hotmail;

Un fattore fondamentale che accomuna tutte queste metodologie applicate dalle sopra citate aziende è che sono principalmente a costo zero, tutte queste infatti utilizzavano i primi "innovators" come portavoce / ambasciatori del proprio prodotto.

2.6 Il growth hacker - profilo e mindset

”Misura, Misura, Misura” - ”I dati devono diventare uno strumento per ottimizzare il business e trovare la giusta traiettoria, quando non sappiamo quale sia la strada da percorrere” - (Startup Marketing p 165)[1]

Il Growth Hacker è chiamato anche Growth Marketing Specialist in quanto la parola ”Hacker” viene molto spesso vista negativamente, mentre growth hacker NON applica misure borderline o violazioni di sistema.

Principalmente un growth hacker è una figura multidisciplinare in quanto, per effettuare gli esperimenti richiesti, è necessario padroneggiare differenti discipline tra marketing, comunicazione, programmazione, grafica e UX.

Secondo Raffaele Gaito (2017) il profilo preferibile per svolgere la funzione del growth hacker è in particolare un individuo multidisciplinare e con formazione a ”T” [4]. Generalmente vengono identificate due tipologie di individui: profili a ”I” e profili a ”T”.

Un profilo a I (I-Shaped) è un individuo con particolari competenze verticalizzate in un determinato settore e/o area: quello che Gaito (2017) definisce uno specialista. Un profilo a T (T-Shaped) invece, dopo una specializzazione verticale in un settore, decide di non specializzarsi ma di acquisire competenze in altri argomenti a lui di interesse.

Emilie Wapnick (2015) ⁵ identifica un soggetto T-Shaped come ”Multipotential”,

⁵Emilie Wapnick è un'imprenditrice e blogger diventata famosa in Italia per ”Perché alcuni di noi non hanno un'unica vera vocazione” video tradotto in 37 lingue e visto da oltre 6 milioni di persone. Wapnick scrive per Forbes, The Financial Times, The Huffington Post e Life-hacker, tiene conferenze e seminari in varie università, scuole e organizzazioni di tutto il mondo.

ovvero non specializzato in una materia ben specifica ma capace di:

- "Sintesi di Idee" : Combinare due o più settori creando qualcosa di nuovo nell'intersezione.
- "Apprendimento Rapido" : Osservano tutto ciò che possono e cercano di apprenderlo il più rapidamente possibile. Sono stati molte volte principianti, pertanto sono più portati ad uscire dalla propria zona di comfort.
- "Adattabilità": Trasformarsi in qualsiasi cosa bisogna essere data la situazione.

Emilie Wapnick conclude che se i profili "multipotenziale" sono portati a convergere la loro attenzione in una determinata materia possono perdere queste capacità. [22]

Per colmare alcune lacune data dalla multidisciplinarietà, Gaito(2017) fa alcuni esempi:

- Background programmatore: considerando che un programmatore è capace di scrivere script ed effettuare scraping ⁶, è necessario che egli impari a lavorare con i funnel di acquisizione e a gestire, per esempio, campagne pubblicitarie ;
- Background marketing : avendo dimestichezza con campagne di marketing ed analisi del funnel, egli dovrà imparare ad eseguire script, gestire campagne A/B ed imparare nozioni sulla user experience;
- Background product manager: egli dovrà imparare le basi del data analysis e della programmazione;

"The common characteristic seems to be an ability to take responsibility for growth and an entrepreneurial drive (it's risky taking that responsibility).

The right growth hacker will have a burning desire to connect your target

"https://www.ted.com/talks/emilie_wapnick_why_some_of_us_don_t_have_one_true_calling"

⁶Lo scraping è una particolare attività che, attraverso script automatici, riesce ad identificare pattern comuni nei dati e raccogliere solamente quelli di interesse

market with your must have solution. They must have the creativity to figure out unique ways of driving growth in addition to testing/evolving the techniques proven by other companies.” - Sean Ellis (2010) [17].

Quindi, secondo Gaito(2017), un growth hacker è

- Un venditore: applica strategie di prezzo, di copywriting persuasivo;
- È un designer: specializzato in UX/UI design ed esperto del momento WOW;
- È un marketer: disegna il funnel di acquisizione, gestisce campagne pubblicitarie e soprattutto raccoglie ed interpreta i dati;
- È un programmatore: integrazione di API, utilizza e scrive integrazioni per l’analisi dei dati, sceglie le tecnologie e i framework corretti;

Soprattutto analizza e perfeziona il customer funnel, ovvero il processo attraverso il quale un cliente scopre il prodotto, lo utilizza, lo acquista ed infine lo consiglia.

Il primario obiettivo di un growth hacker è di portare la startup fino al marketfit, ovvero un perfetto match tra prodotto e richiesta di mercato.

“Product Market Fit is the achievement of a state in which a product and its customers are in perfect sync with one another. This is the holy grail for every growth hacker. Growth hackers believe that products can and should be changed until they are primed to generate explosive reaction from the first people who see them. They treat their product and services as something malleable and are able to change and improve them until they find the best iterations - Ryan Holiday (2014 p84) [6]”

2.7 Il funnel di acquisizione e relative metriche

Il funnel di acquisizione è un argomento molto importante nel lean startup e nel mindset di un growth hacker.

L'ideazione del funnel di acquisizione la si attribuisce a Elias St. Elmo (1898) e riguarda il modello "AIDA"⁷.

Attraverso il funnel di acquisizione si ha un'idea chiara di tutti gli step necessari al fine di trasformare un utente in un cliente. Un utente infatti, prima di divenire cliente, deve attraversare diversi step e, in ognuno di essi, potrebbe perdere interesse nel prodotto. Un buon customer funnel analizza ogni singolo punto dove il cliente può perdere interesse e, avendo chiaro il processo, permette di analizzare e studiare strategie per recuperarlo. Esempi di strategie possono essere:

- Remarketing: attraverso l'utilizzo di cookie⁸ è possibile riproporre sui social o sui motori di ricerca il prodotto della startup. Molto spesso il cliente è interessato ma, perdendosi nel funnel, si dimentica del prodotto.;
- Email: dopo aver acquisito la mail dell'utente è possibile inviargli reminder per completare il processo di acquisto, per esempio: hai ancora degli articoli nel carrello! Concludi l'ordine grazie ad un buono sconto;
- Notifiche: nel caso di applicazioni mobile, è possibile notificare all'utente di completare il funnel grazie a delle funzioni delle applicazioni.;

Il modello AIDA fu il primo customer funnel, tuttavia "il mercato è cresciuto ed è diventato sempre più complicato". Dave McClure (2017)⁹ teorizza quindi un nuovo

⁷AIDA è un acronimo Attention, Interest, Desider e Action

⁸I cookie sono file che, attraverso l'utilizzo del browser, permettono a siti internet di avere informazioni sulla cronologia di navigazione.

⁹Dave McClure, ex Paypal, ha fondato un'importante acceleratore di startup (500 startup)

modello: il funnel dei pirati. Dave McClure ha ideato il funnel AARRR, anche chiamato funnel dei pirati in quanto l'acronimo assomiglia al famoso "verso" dei pirati. Questo funnel, incentrato maggiormente sul digitale, analizza con maggior dettaglio i possibili punti dove il cliente si può perdere. Ad ognuno di questi punti vengono attribuite delle metriche per aiutare la startup a misurare se le implementazioni adottate, al fine di migliorare la conclusione del funnel da parte del cliente, hanno portato miglioramenti o peggioramenti.

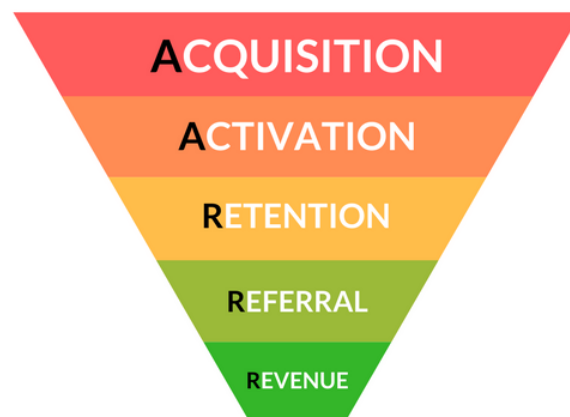


Figura 2.7: Funnel AARRR

<https://www.insidemarketing.it/le-5-fasi-del-funnel-dei-pirati-aarr/>

2.7.1 Awareness

Il primo step del funnel è quando l'utente per la prima volta scopre il prodotto attraverso un banner pubblicitario oppure una segnalazione di un amico. Durante questa fase l'utente non conosce il prodotto e quindi occorre focalizzare le poche informazioni

che l'utente è disposto a leggere nei punti di forza del prodotto per generare interesse. Esistono alcune metriche fondamentali in questa parte del funnel:

- Visualizzazioni del banner (Impressions): Quante volte la pubblicità è stata vista. Questa metrica è fondamentale perchè se le visualizzazioni sono poche, molto probabilmente la pubblicità non viene vista in quanto il target a cui si sta facendo riferimento è errato;
- CTR - (Content Through Rate): È il tasso di click dell'annuncio. È una metrica importante in quanto da questa si capisce se il target è interessato alla pubblicità o se il contenuto è corretto;
- Percentuale visualizzazione video : Nel caso il contenuto pubblicizzato fosse un video è importante analizzare la percentuale del video che viene visualizzata dal cliente. Una bassa percentuale significa che l'utente perde interesse nel video e di conseguenza non conclude la visualizzazione;

2.7.2 Acquisition

Il secondo step del funnel è l'acquisizione dell'utente, ovvero l'identificazione univoca dello stesso attraverso un suo dato (email o numero di telefono). In questa fase si instaura per la prima volta un rapporto con il futuro cliente che potrebbe però non essere ancora pronto all'acquisto. Le metriche da considerare in questa parte del funnel sono:

- CAC - (Cost Acquisition Cost): Una metrica fondamentale in quanto indica quanto costa acquisire un cliente.
- Iscrizioni alla mailing list: Non importa che l'utente acquisti immediatamente, l'importante è stabilire con lui un rapporto. L'utilizzo di mailing list può essere un impegno da parte dell'utente gratuito.

2.7.3 Activation

Occorre distinguere tra utente e utente attivo. Il primo si è iscritto al servizio ma non è detto che sia interessato; un cliente attivo è invece un utilizzatore attivo del servizio: un esempio potrebbe essere il download di un'applicazione sul telefono e il reale utilizzo della stessa. Le metriche importanti in questa sezione sono:

- Interazione con il carrello: Quanti utenti hanno interagito con il carrello manifestando la volontà di effettuare un acquisto.
- Demo / Trial: Nel caso di un software quante persone hanno richiesto l'attivazione di un determinato servizio demo o trial manifestando l'interesse di utilizzare il prodotto.

2.7.4 Retention

In questa fase occorre analizzare se i clienti, dopo aver interagito con il servizio, sono disposti a tornare o sono insoddisfatti o si sono dimenticati del servizio. Per esempio nel mondo delle applicazioni del telefono il tasso di abbandono entro 90 giorni è del 71% ¹⁰. In questa fase del funnel è importante misurare:

- Numero di sessioni giornaliere: Quanti utenti utilizzano giornalmente l'applicazione, questo dato dimostra se l'utilizzo della stessa è diventato un'abitudine per il cliente.
- Churn Rate: Il tasso di abbandono del servizio.

¹⁰<http://info.localytics.com/blog/mobile-apps-whats-a-good-retention-rate>

2.7.5 Revenue

In questa fase un utente diventa un cliente, è una fase decisiva in una startup in quanto, se qualcuno è disposto a pagare per il tuo prodotto, significa che hai risolto la sua necessità / problema.

- LTV - Life Time Value: un indicatore molto importante in quanto indica i ricavi totali per utente.

2.7.6 Referral

Al cliente, dopo che ha acquistato il prodotto, viene proposto di condividere la sua esperienza con i suoi amici. Questa fase è importante perché, se l'utente ha apprezzato il servizio, porterà con sé nuovi utenti aumentando esponenzialmente la crescita del servizio. Nel caso di Dropbox, alla fine del funnel, l'utente poteva invitare i suoi amici guadagnando spazio extra. Le metriche principali in questa fase sono:

- Condivisione sui social: indica se il cliente condivide sui social.
- K-Factor: Quante persone vengono invitate e accettano dal cliente, questo indice viene misurato per analizzare la viralità del prodotto.

Il compito del growth hacker è quello di migliorare ogni fase del funnel di acquisizione scegliendo i KPI (key performance level) più adatti alla sezione del funnel che si sta analizzando ed eventualmente crearne di nuovi.

Occorre avere sempre in mente i propri KPI in quanto le performance di un progetto dovrebbero essere sempre analizzate attraverso un approccio data-driven per constatare l'efficacia o l'inefficacia dell'iniziativa avviata.

Un modo per migliorare i propri KPI è l'utilizzo di test A/B, o multivariabili. È importante concentrarsi su uno step del funnel e su qualche KPI alla volta, questo perchè se si attivano molti esperimenti contemporaneamente, non si riuscirà a capire quali hanno avuto effetto e quali no sul relativo step del funnel.

2.8 Gli Esperimenti

Un esperimento è un processo atto a migliorare una metrica del customer funnel, per esempio un test per migliorare il conversion rate data una landing page oppure l'iscrizione alla mailing list. Per avviare un esperimento come prima cosa occorre che esso sia [4]:

- Misurabile: prima di avviare un esperimento è bene avere in mente che metrica si vuole migliorare. Quest'ultima deve essere misurabile, per esempio aumentare il numero degli utenti iscritti alla newsletter non è misurabile, diminuire del 10% il costo di acquisizione del cliente è misurabile.
- Ripetibile: un esperimento deve essere ripetibile, ovvero non casuale. Questo perché se l'esperimento va a buon fine deve essere possibile reiterarlo per ottimizzare ulteriormente il processo.
- Scalabile: un esperimento deve poter essere ripetibile su target sempre più ampi, non dovrebbe incidere che l'esperimento venga fatto su cento o mille persone.

A seguito di un esperimento misurare se la metrica è migliorata o meno, questo per integrare il processo nella routine della startup.

Un esperimento può anche essere un vero e proprio prodotto, Ries (2011) porta come caso studio Kodak [11]. Kodak è un'azienda famosa per le macchine fotografiche e le pellicole. Essa ha una divisione chiamata Kodak Gallery e Mark Cook è il responsabile del prodotto. Mark ha spiegato che: "Tradizionalmente il product manager dice: 'Voglio questa cosa, punto e basta', il programmatore normalmente risponde positivamente alla richiesta sviluppando il prodotto".

Kodak Gallery proponeva come servizio digitale la realizzazione di partecipazioni nuziali molto apprezzate dai chi doveva sposarsi, pertanto Cook decise di estendere la funzionalità anche ai biglietti di Natale. Le ricerche di mercato iniziali furono positive e

il team iniziò a sviluppare le funzionalità. A poco tempo dal lancio, il team si accorse che era troppo complesso creare questi biglietti e gli utenti non riuscivano a rendersi conto di quanto fosse unico e bello il prodotto, quindi non lo utilizzavano.

Cook ammise che avevano lavorato al contrario: "Finché non avessimo capito come vendere e realizzare il prodotto, non sarebbe valsa la pena di dedicare tempo allo sviluppo fin dalle prime fasi".

Cook decise di provare in un'altra strada: aumentare la semplicità della condivisione delle fotografie scattate durante un evento. Questa funzione doveva essere differente dai classici social, pertanto decisero di concentrarsi sulla sicurezza e sulla privacy. Il prodotto era basato su due ipotesi: i clienti avrebbero avuto voglia di creare un album, i partecipanti all'evento avrebbero successivamente caricato le foto per condividerli con gli amici.

Al posto di sviluppare l'intero prodotto Cook decise, contro la normale procedura del marketing che impone di rilasciare le date di uscita del prodotto in largo anticipo, di creare un piccolo prototipo e di farlo provare agli utenti. I problemi di usabilità erano molti, infatti il team era molto demoralizzato, tuttavia questo permise al team di analizzare eventuali dati e di rivedere le ipotesi. I feedback che continuavano a ricevere, seppur negativi, fecero capire a Cook di essere sulla buona strada in quanto il prodotto veniva usato. Durante l'intera fase di lancio il team continuò ad apprendere e a iterare le funzionalità permettendo a Kodak di ottenere un valido prodotto. Cook infine confermò che "Il successo non consiste nell'offrire una funzionalità, a nell'imparare come risolvere il problema del cliente".

2.9 Casi di successo

Startup Genome definisce due tipologie di startup: consistenti e inconsistenti [10].

Le startup consistenti, come nel lean startup, mantengono gli indicatori o KPI dei clienti, del prodotto, del team, del business model e della parte finanziaria sintonizzati e potenziati ugualmente. Le startup inconsistenti hanno invece uno o più indicatori meno potenziati.

Il report di Startup Genome dimostra che le startup consistenti hanno maggiori probabilità di ottenere maggiori risultati. Propone una tabella per analizzare gli eventuali indicatori che trasformano una startup in inconsistente[10]:

Clients

- Spendono troppo tempo nell'acquisizione dei clienti prima di aver raggiunto il market-fit
- Sostituiscono la mancanza del market-fit con un uso eccessivo di pubblicità

Prodotto

- Investono troppo su un prodotto che non ha il market-fit
- Investono nella fase di scale prima di aver raggiunto il market-fit
- Aggiungono le nice-to-have funzionalità

Team

- Assumono prematuramente molte persone
- Hanno un livello di gerarchia maggiore di 1
- Assumono ruoli manager al posto di ruoli di azione

Financial

- Raccolgono troppo poco
- Raccolgono troppo

Business Model

- Investono troppo nel massimizzare i profitti
- Non effettuano cicli di feedback
- Non adattano il prodotto al mercato
- Perdono il focus sul business model

Tutte queste caratteristiche, come abbiamo visto nei paragrafi precedenti, vengono risolte dal lean startup: quest'ultimo infatti è incentrato sul raggiungere il market-fit con pochi sprechi. Troppi sprechi e una non analisi della propria clientela infatti porta a inserire funzioni che non sono essenziali per il marketfit ma sono, come identifica Startup Genome, nice-to-have. Inoltre è importante avere un focus sul proprio mercato di riferimento al fine di sapere quando eseguire un pivot o quando analizzare i dati di un determinato esperimento.

L'analisi effettuata riguarda in particolare il “premature scale” ovvero quando una startup si trova in uno stadio diverso da quello che dovrebbe essere. Startup Genome fa un esempio: avere un team di 30-40 persone prima di aver ottenuto un singolo cliente è un caso di inconsistenza.

Startup consistenti:

- Le startup consistenti crescono circa 20 volte più velocemente delle start up inconsistenti
- Il 74% delle start up digitali inconsistenti fallisce.
- Le startup che scalano prematuramente non superano mai i 100,000 utenti.

- Il 93% delle startup inconsistenti non supera mai i \$100k di revenue per mese
- Le startup inconsistenti, prima dello scale up, sono valutate il doppio delle startup consistenti e raccolgono circa tre volte di più di fondi.
- Le startup inconsistenti investono circa 2.3 volte in più di tempo per l'acquisizione di clienti.
- Le startup inconsistenti monetizzano circa da 0.5 a 3 volte dai primi loro clienti.

Su alcuni punti è importante soffermarsi maggiormente. Il grafico (2.8) che rappresenta il numero di linee di codice scritte mediamente da una startup consistente contro una inconsistente sottolinea il mindset di una startup che segue il Lean Startup. Le startup inconsistenti scrivono in media 3.4 più codice rispetto ad una startup consistente. Questo significa che le startup inconsistenti sono più interessate al prodotto di quelle consistenti le quali concentrano maggiormente i loro sforzi sulla validazione del prodotto e non sull'aggiunta di "nice-to-have" funzionalità.

Il focus sul prodotto, oltre che dal precedente grafico, è supportato dai dati relativi al focus del team (2.9). Circa l'80% delle startup inconsistenti si concentrano maggiormente sul prodotto al posto di concentrarsi sulla costruzione del profilo del cliente. Secondo le interviste di "Startup Genome" le startup inconsistenti che sviluppano il prodotto maggiormente delle consistenti si sentono "speciali" in quanto hanno trovato un prodotto eccezionale, molto spesso però falliscono comunque.

Seguendo il Genchi Gembutsu, ovvero andare a vedere di persona, le startup hanno maggiori probabilità di divenire consistenti se inizialmente affidano a loro stessi, ovvero al founder team, la responsabilità di eseguire i compiti. Il grafico (2.10) mostra che le startup inconsistenti hanno circa il 20% delle risorse in outsourcing rispetto alle startup consistenti che ne hanno solamente il 3%. Considerando i grandi cambiamenti che una startup deve superare affidare delle risorse in outsourcing, quindi non "in casa", porta il founder team a non avere idea di cosa stia succedendo.

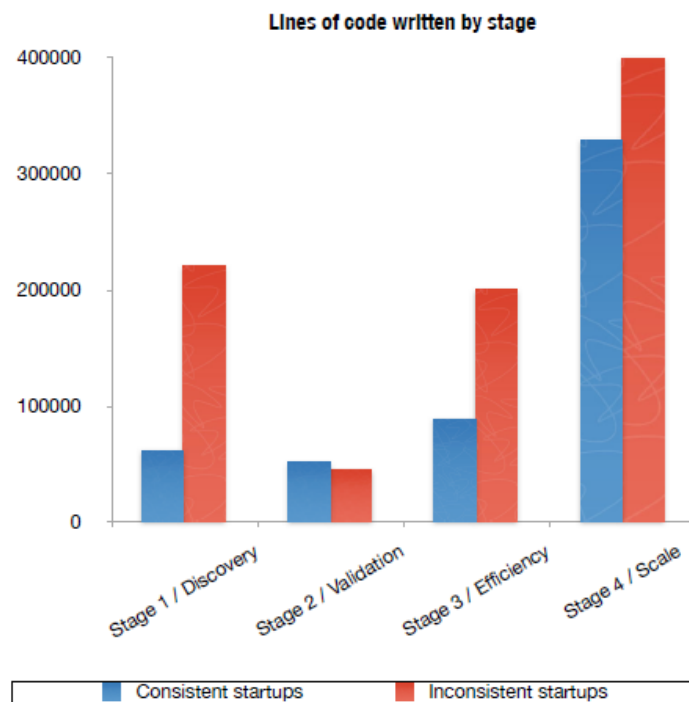


Figura 2.8: Linee di codice scritte per stadio di sviluppo di una startup
Startup Genome Report [10]

A tutti gli effetti una startup che scala secondo i principi del lean startup è più portata ad avere revenue molto alte rispetto a quelle che non utilizzano i principi del lean startup. Le startup che diventano consistenti infatti raggiungono in fase di scaling anche milioni di dollari al mese rispetto a quelle inconsistenti che si fermano a migliaia di dollari.

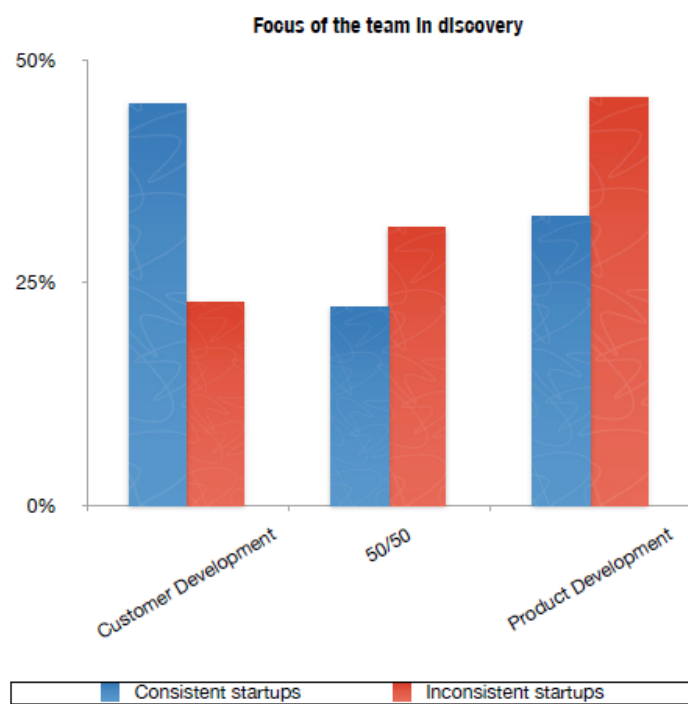


Figura 2.9: Focus del team
Startup Genome Report [10]

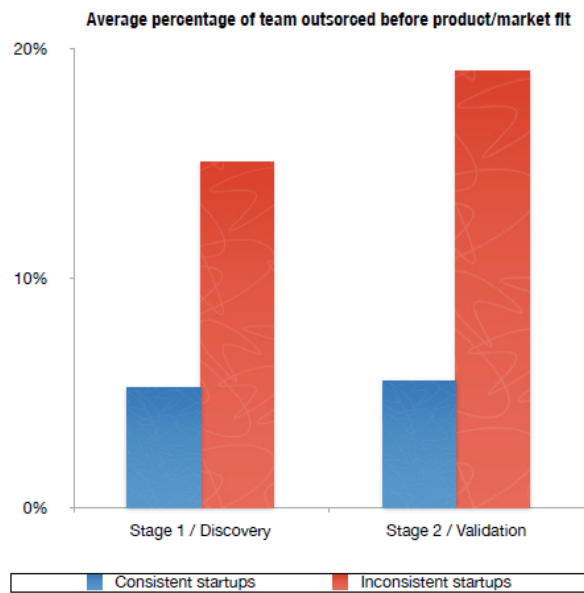


Figura 2.10: Percentuale del team outsourced
Startup Genome Report [10]

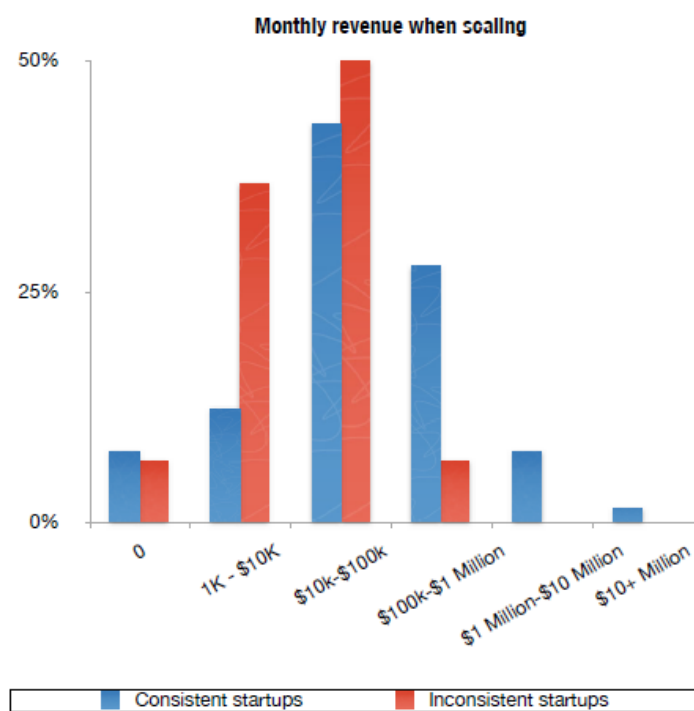


Figura 2.11: Revenue per mese
Startup Genome Report [10]

Capitolo 3

AffittoGiardino

3.1 Il progetto

L'idea di AffittoGiardino nasce dalla situazione economica di alcuni parenti stretti che, avendo avuto la possibilità durante gli anni '80 di comprarsi una casa con il giardino, a seguito della recente crisi hanno perso il lavoro. Il loro giardino in primis ne ha subito le conseguenze: mantenere un giardino costa.

Il giardino, una volta il gioiello della casa, non rispecchiava più la bellezza iniziale dell'immobile a causa di spese più importanti. Le uniche parti ancora utilizzabili erano quelle riservate alle grigliate: io e i miei amici molto spesso durante l'estate andavamo spesso a goderci l'aria e la libertà della collina allontanandoci dalla città ormai priva di verde.

Da qui l'idea: se noi per primi riuscivamo a risolvere una nostra necessità, ovvero allontanarci dalla città per passare una giornata all'aria aperta sulle colline, perché chi possiede un giardino non avrebbe potuto metterlo a disposizione delle persone che avevano il nostro stesso problema?

Creammo AffittoGiardino: una piattaforma online che mette in comunicazione chi

cerca una location per un evento e chi desidera guadagnare un extra condividendo il proprio spazio.

AffittoGiardino nasce con vari obiettivi: in primo luogo valorizzare gli spazi verdi delle persone, in secondo luogo, per dare la possibilità a chi non ha un giardino di averne uno a portata di click.

Il progetto, nato nel 2017, ad oggi conta più di 1000 utenti iscritti e più di 200 location sparse in tutta Italia.

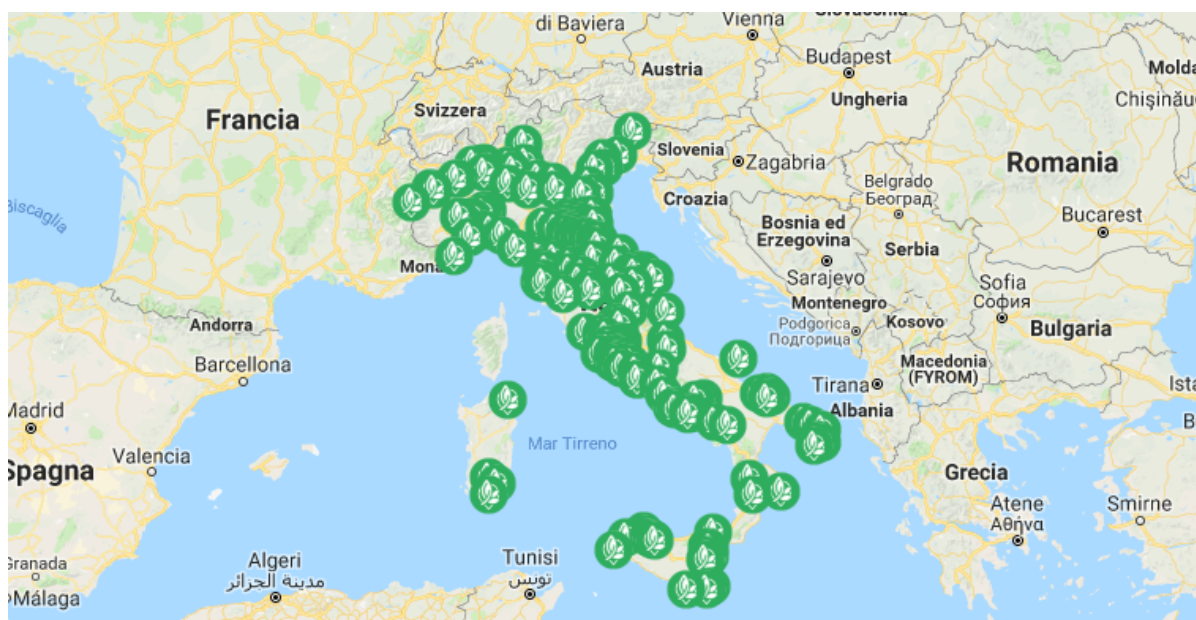


Figura 3.1: Mappa dei giardini attivi sulla piattaforma di AffittoGiardino

<https://affittogiardino.it>

Noi di AffittoGiardino, e io in primis in quanto aspirante growth hacker, ci siamo (non fin da subito) concentrati ai principi del lean startup e del agile development. Il nostro impegno è stato premiato dalla felicità dei nostri primi host che, in soli 3 weekend di agosto, hanno guadagnano circa 3000 euro ognuno valorizzando il loro spazio verde ¹.

¹Il sistema interno di AffittoGiardino analizza le transazioni andate a buon fine, gli host in questione hanno ospitato comunioni, feste di laurea e matrimoni

Al nostro fianco abbiamo trovato l'incubatore dell'Università di Bologna - Almacube che, a seguito della selezione allo startup day (2018) tra oltre 390 idee, ci ha selezionato tra le uniche due startup per seguire il programma di incubazione 2019.

AffittoGiardino ha come value proposition la libertà di organizzare una festa in un giardino a scelta, pur mantenendo la comodità non ritrovabile in un posto all'aperto non attrezzato. Ogni host può mettere a disposizione servizi, per esempio bagno, barbecue, sedie, tavoli e stoviglie. Inoltre è previsto un regolamento per le persone in quanto, essendo posti privati, la sicurezza del host, ovvero chi mette a disposizione il giardino, viene prima di tutto.

Il progetto è stato apprezzato oltre che da Almacube, anche da molte riviste come StartupItalia ², Il Resto del Carlino ³, Wired ⁴, Dire ⁵ e molte altre.

Ho scelto la mia startup AffittoGiardino come caso studio in quanto, applicando i principi del lean startup, è riuscita a districarsi tra le legislazioni e regolamentazioni, sfiducie iniziali e diversi errori fino a riuscire a portare valore ai nostri primi utenti che sono riusciti a trovare un nuovo modo di guadagnare grazie al proprio giardino.

²<https://startupitalia.eu/84718-20180203-bologna-la-startup-vi-permette-affittare-vostro-giardino>

³<https://www.ilrestodelcarlino.it/bologna/cronaca/affitto-giardino-1.3456486>

⁴<https://www.wired.it/attualita/tech/2018/10/31/nastro-azzurro-crowd-2/>

⁵<http://www.dire.it/16-11-2018/263760-una-festa-in-un-giardino-privato-a-bologna-nasce-lairbnb-per-affittare-spazi-verdi/>

3.2 La nascita e il fallimento iniziale

AffittoGiardino nasce nel 2017 a seguito della mia partecipazione a corso di imprenditorialità tenuto da Laura Toschi - Professoressa dell'Università di Bologna, la quale nel suo corso affermò che l'idea era solamente il 5% della validità di un progetto. Il restante 95% era l'execution.

Dopo una piccola ricerca di mercato per capire se l'idea fosse già stata sviluppata da qualcuno e dopo un abbozzo del prodotto, formai un team. Il team era composto da me (programmatore), Daniele Parazza (programmatore) e Matteo Manservigi (comunicazione). Io e Daniele avevamo un profilo prevalentemente tecnico in quanto avevamo un background lavorativo rispettivamente di 6 e 3 anni in un'azienda di produzione elettronica ed informatica. Matteo invece era più orientato sulla parte social network e comunicazione. Il team non aveva competenze eterogenee, infatti nessuno di noi era esperto di analisi di mercato e marketing, ruoli fondamentali in una startup.

Da quel momento, in quanto principalmente programmatore e fiducioso di avere il restante 95% necessario al buon funzionamento di una startup, ci concentrammo sul prodotto. Realizzammo la piattaforma, gran parte del backend e del frontend dell'applicazione chiusi nelle nostre stanze. Dopo qualche mese il prodotto era pronto: era possibile inserire uno spazio, era presente una semplice ricerca per trovare in base a delle keyword, era possibile registrarsi come utente ed era presente un piccolo market interno per acquistare dei crediti per aumentare la propria visibilità nel portale. Tutto questo fu realizzato ignorando i principi del lean startup, infatti ci focalizzammo principalmente sul prodotto e sulla miope visione di come il prodotto potesse essere già perfetto per il futuro pubblico di AffittoGiardino.

Dopo alcuni dubbi se l'applicazione avrebbe suscitato o meno imbarazzo nella comunità online in quanto il prodotto era pieno di bug e per lo stato primordiale della piattaforma, come scrive Ries(2012) "Ci immaginavamo i titoli di condanna sui giornali: "Imprenditori inetti sviluppano un prodotto orribile"", la pubblicammo online.

Non successe nulla.

Mi piace citare Eric Ries in quanto ha avuto, con la sua prima startup IMVU, un risultato molto simile: "E a quel punto... non successe un bel niente! Emerse che i nostri timori erano infondati, perché nessuno scelse anche solo di provare il nostro prodotto". Ries(2011 p31)

Allora non conoscevo i principi del lean startup, né quelli dell'agile development né tanto meno il mindset di un growth hacker. Iniziai a chiedermi perché il prodotto, valutato da noi utile per le persone, non suscitasse interesse in nessuno.

A quel punto decisi di provare altre strade e non di perseverare su quella in quanto, pur investendo ore e ore sul prodotto, i risultati erano inesistenti. Mi accorsi che era possibile una nuova strada: un libro che avevo comprato sul lean startup di Eric Ries.

3.3 L'applicazione del mindset del Lean Startup

Il Lean Startup - una parola che circondava il mondo delle startup. Decisi di iniziare a studiare e di applicare successivamente le nozioni acquisite per validare il business.

L'approccio che avevo utilizzato per lanciare AffittoGiardino era decisamente contrario a quello appreso durante la mia carriera da programmatore. Dopo tanti anni a sviluppare software e poi proporli sul mercato senza un'analisi approfondita dei problemi dei consumatori, avevo dato per scontato che fosse la strada migliore. Il lean startup parla di produrre un MVP pertanto, avendo già sviluppato un prodotto funzionante decisi di promuoverlo comunque. Integrai uno strumento di recording della sessione dell'utente e analizzai i dati. L'utente arrivava sulla piattaforma e dopo poco usciva non facendo nulla. L'MVP (Minimum viable product - Prodotto minimo funzionante) era troppo avanzato per capirne subito tutto il funzionamento.

A differenza di quello che avevo imparato nel settore industriale, quello dei consumatori era leggermente differente. Nel settore industriale viene prima integrata una nuova funzione, poi scritto un manuale ed infine viene proposta agli utilizzatori. Nel settore dei consumatori invece, se il prodotto non è intuitivo, l'utente viene perso.

Decisi di produrre una versione più leggera del prodotto finale, ovvero una landing page. Essendo la landing page un prodotto più semplice da modificare decidemmo di creare un video e un'infografica. Invece di concentrarci sul prodotto, decidemmo di concentrarci sui feedback in quanto, oltre che a investire molto tempo sul codice come la prima volta sprecando tempo, non potevamo dare per certo che il progetto effettivamente potesse interessare al mercato.

Ci dedicammo a capire di cosa il consumatore avesse bisogno, a differenza dell'ap-

proccio precedente di imporgli un prodotto nuovo. La necessità di location a basso costo e di affittare il proprio giardino fu confermata dalle innumerevoli mail, feedback e richiesta di test che ricevemmo.

A nostro avviso, non dovendoci più concentrare sulla realizzazione del prodotto ma solamente sulla landing page, fu molto più "agile" la raccolta delle funzionalità di base in quanto la modifica di un prodotto è decisamente più onerosa e complessa rispetto alla modifica di una landing page.

Come fece Ries, decisi di avviare la strategia "come migliorare un prodotto spendendo cinque dollari al giorno". In questo caso, per noi, furono 10 euro al giorno. Questi pochi euro permettevano di ricevere diverse visualizzazioni su Facebook, decine di click e giornalmente un nuovo utente che condivideva il giardino. Questi dati successivamente venivano analizzati attraverso Analytics di Google e Pixel di Facebook.

Il cliente che atterrava sulla piattaforma era per noi una fonte inestimabile di informazioni infatti, attraverso tool di recording, la sessione della sua "esperienza" su AffittoGiardino veniva registrata. Tutte le registrazioni venivano successivamente analizzate utilizzando le "mappe di calore" (heatmap) (3.2), ovvero una rappresentazione grafica del tempo di permanenza su ogni paragrafo del lettore, e se quel paragrafo non era interessante per l'utente veniva migliorato / rimosso.

Nelle successive versioni del prodotto di AffittoGiardino le registrazioni vennero utilizzate per migliorare la user experience dell'utente, infatti riuscivamo a notare oltre che ad eventuali bug, dove l'utente si perdeva nell'inserimento del proprio spazio all'aperto. Per esempio alcune persone non riuscivano a vedere il pulsante di salvataggio, quindi sapevamo che il problema che impediva alle persone di salvare era di disposizione del

pulsante.

In questo modo, capendo le necessità e le paure dei nostri utenti avevamo modo, quotidianamente, di apportare nuove modifiche alla landing page aggiungendo o rimuovendo informazioni importanti per "convertire"⁶ l'utente.

Un'analisi approfondita fu riguardante l'interazione con la CTA (call to action)⁷ in coda alla pagina, infatti, gli studi sulla CTA furono molto importanti al fine di migliorare il funnel di acquisizione. Per esempio notammo che il footer della pagina dove era presente un menu di navigazione, distraeva l'utente dal flusso di registrazione al servizio, pertanto il footer fu tolto dalla pagina di acquisizione degli host.

Riuscimmo a notare, a seguito di diversi A/B testing⁸, che modificando il copy dei post su Facebook, il CTR migliorava o peggiorava di diversi punti percentuale.

Dopo qualche mese di raccolta feedback uscirono le "specifiche di base" identificate dai nostri early adopters, se le avessimo comprese e portate a termine sarebbero stati disposti a diventare nostri clienti. Le richieste erano molteplici ma la maggior parte di loro furono:

- AffittoGiardino avrebbe dovuto fornire informazioni legali del processo della condivisione dello spazio all'aperto;

⁶Il termine convertire l'utente significa trasformarlo in un utente registrato ed infine cliente pagante.

⁷L'utente normalmente segue lo scorrimento della pagina, le call to action vengono messe in determinati punti della pagina per far eseguire una determinata azione all'utente

⁸Un test A/B è un esperimento a due variabili: A e B. Il pubblico viene segmentato in tante sezioni tante quante le variabili nel test. Così facendo è possibile analizzare la variabile che performa meglio dato il pubblico in esame

- Avrebbe dovuto integrare la possibilità di avere un proprio regolamento per gestire le "paure" delle persone, dall'orario massimo a limitazioni di vario genere;
- Infine la necessità di avere un'assicurazione inclusa - le persone avevano paura di condividere il proprio giardino in quanto, se qualcuno si fosse fatto male o avesse rovinato qualcosa nel giardino, il guadagno non avrebbe giustificato la spesa;

AffittoGiardino ora aveva una direzione da seguire, o almeno, sapeva che se avesse seguito queste linee guida i propri "innovators" l'avrebbero apprezzato e forse avrebbero continuato ad utilizzare e a consigliare il prodotto.

Ancora ad oggi alcune funzioni richieste dagli "innovators" non sono state integrate, infatti molte funzioni sono attualmente irrealizzabili: per esempio le assicurazioni non prevedono una copertura giornaliera per le feste in quanto non esiste una storia del rischio.

Il nostro primario obiettivo rimane comunque soddisfare i nostri primi clienti.

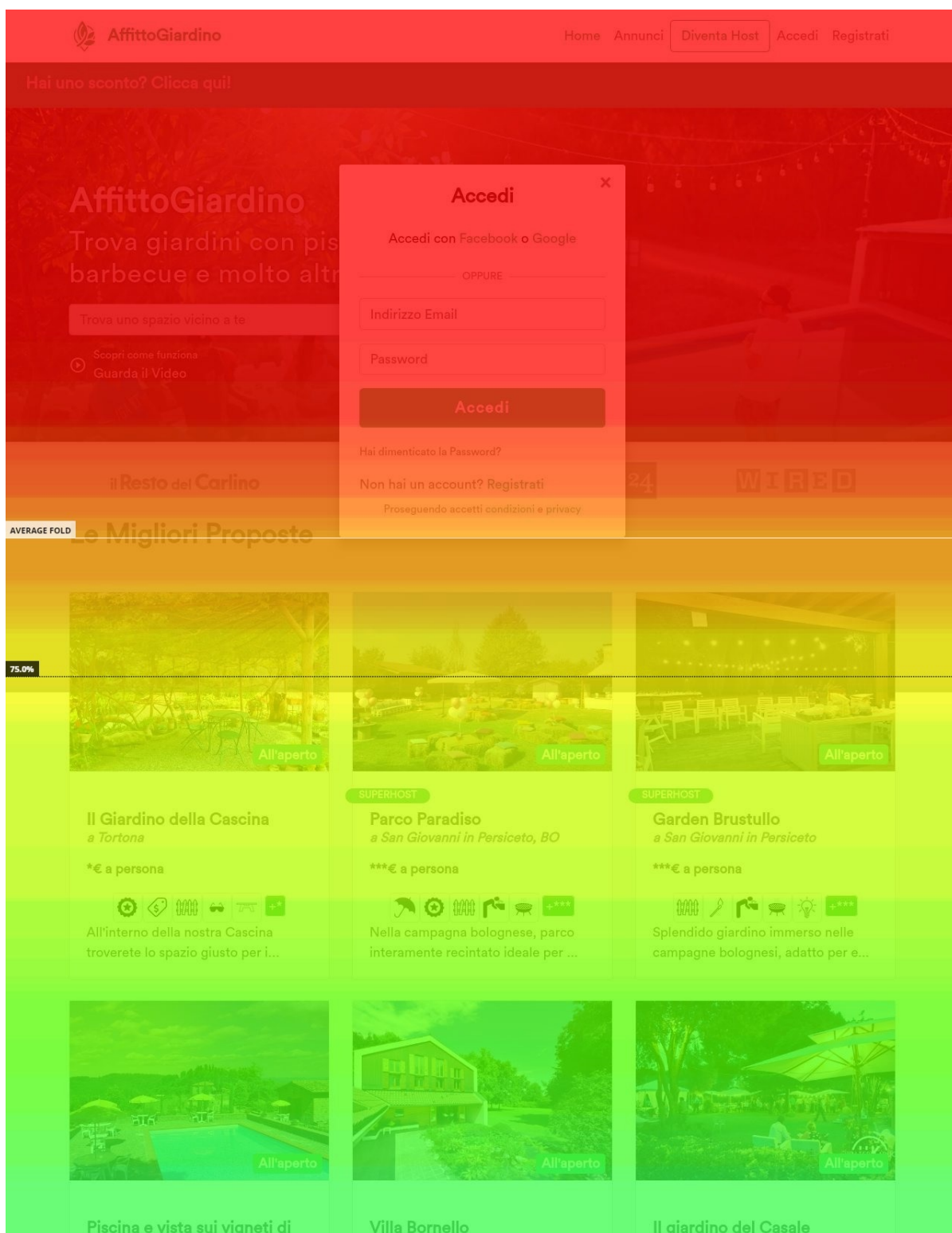


Figura 3.2: Heatmap della home page di AffittoGiardino

<https://insights.hotjar.com/62>- account AffittoGiardino

3.4 Management in Agile-Scrum

In AffittoGiardino avevamo il problema dell'assegnazione dei compiti. Inizialmente le riunioni erano pluri-settimanali e venivano assegnate le priorità e i task a voce. Molti dei compiti tuttavia non venivano mai portati a termine e, oltre a generare frustrazione nel team, la startup non cresceva.

Decidemmo di importare dal nostro background di programmazione le metodologie agile, in particolare utilizzando scrum ⁹.

Dilatammo le riunioni ogni giovedì sera. Come consigliava la metodologia agile veniva effettuato un brainstorming, ovvero un momento durante il quale tutti i partecipanti potevano proporre idee e soluzioni sulle nuove funzionalità da integrare all'applicazione: alcune venivano selezionate e altre scartate.

L'importanza di selezionare le idee che potevano in un qualche modo portare valore alla startup era importante in quanto ogni singolo esperimento eseguibile sarebbe potuto essere una svolta per la startup. Tutte le idee selezionate venivano aggiunte al product backlog ¹⁰ e, in fase di sprint planning ¹¹, aggiunte allo sprint in base alla priorità. Ad ogni task veniva assegnato un punteggio: il nostro era di 1 punto per mezzora. A differenza dello scrum che richiede che i task vengano autoassegnati, decidemmo di assegnarci i task in fase di sprint planning per misurare quante ore saremmo stati disposti a lavorare per la startup settimanalmente.

L'applicazione del modello scrum ci ha aiutati a non dimenticarci degli obiettivi della settimana e a capire anche le priorità che ognuno di noi percepiva: non è detto che i

⁹Scrum è una metodologia di lavoro dell'agile development basato su cicli settimanali

¹⁰Il product backlog è una lista dove compaiono tutte i lavori in programma per la startup: modifiche al software, correzioni di bug

¹¹Lo sprint planning è una riunione dedicata a pianificare il lavoro delle settimane successive e a porsi degli obiettivi raggiungibili nel tempo identificato

founder siano tutti sintonizzati e abbiano percepito gli stessi obiettivi. L'aver dei task assegnati ci responsabilizzava anche a livello di team in quanto ognuno di noi poteva vedere a che punto del completamento eravamo durante la settimana.

La sprint retrospective, ovvero la riunione dedicata ad analizzare il lavoro svolto durante il ciclo di lavoro, era altrettanto fondamentale: capivamo cosa era andato storto e cosa no. Grazie all'utilizzo del burndown chart durante il ciclo di lavoro era infine possibile vedere a che punto dello sprint si era arrivati al fine di capire se si era sulla strada giusta oppure no.

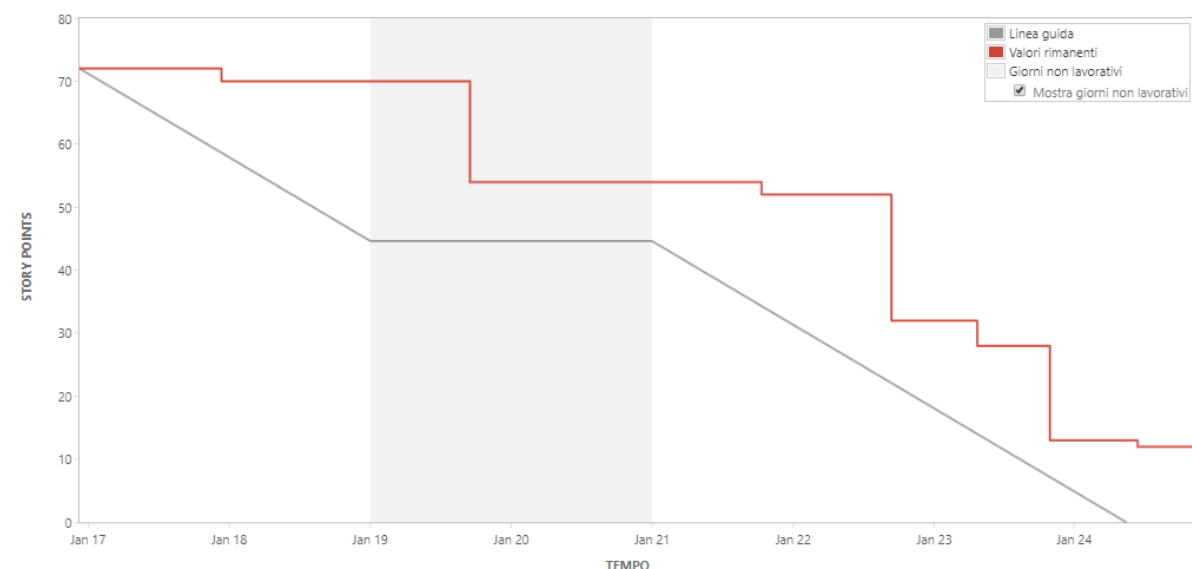


Figura 3.3: Ciclo di lavoro in linea

<https://www.atlassian.com/> - account AffittoGiardino

Ancora oggi AffittoGiardino utilizza la metodologia agile per pianificare le attività, sia quelle di programmazione sia quelle di management. Questa metodologia ci aiuta a porci dei macro-obiettivi e di raggiungerli tramite cicli di creazione-misurazione-apprendimento iterazione dopo iterazione.

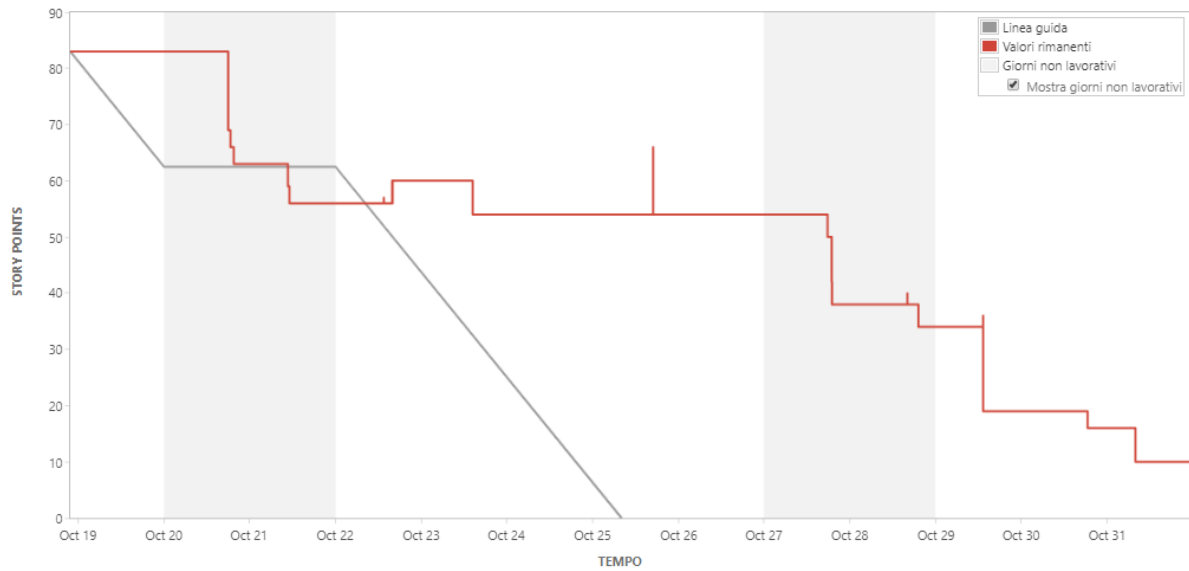


Figura 3.4: Ciclo di lavoro in ritardo

<https://www.atlassian.com/> - account AffittoGiardino

3.5 Un esperimento di marketing

Inizialmente la pubblicità che AffittoGiardino faceva era esclusivamente sui social e i risultati non erano ottimi. Infatti, quasi nessun utente si iscriveva alla piattaforma. Per diversificare la pubblicità decidemmo di fare una campagna di guest post ¹² per migliorare il livello di posizionamento del portale di AffittoGiardino attraverso la SEO ¹³.

Scegliemmo tre differenti tipologie di blog:

- Un blog per la famiglia: Mammarisparmio ¹⁴
- Un blog sul giardinaggio: GuidaGiardino ¹⁵
- Un blog ad impatto sociale: Non Sprecare ¹⁶

Questi blog furono scelti per diversi fattori:

- Authority: ogni portale web pubblicato ha un authority ¹⁷ ed è possibile utilizzare strumenti come SeoZoom per analizzarla. In base all'authority del portale web un backlink ¹⁸ ha più o meno efficacia a livello di SEO;
- Visite mensili: per essere un candidato per una campagna di guest post è necessario che il blog abbia un elevato numero di visite mensili;

¹²Un guest post è un articolo pubblicato su una rivista online - o un blog - che parla di un particolare argomento

¹³La SEO (Search Engine Optimization) è una tecnica utilizzata per migliorare il livello di indicizzazione e di posizionamento sui portali di ricerca

¹⁴<https://mammarisparmio.it/hai-un-giardino-da-affittare-ne-cerchi-uno-per-una-festa-ecco-dove-trovarlo/>

¹⁵<http://www.guidagiardino.com/guadagnare-affittando-il-tuo-giardino/>

¹⁶<https://www.nonsprecare.it/come-affittare-giardino-eventi-feste>

¹⁷I motori di ricerca, come primario obiettivo, forniscono risultati in base alle parole chiave ricercate. Dovendo fornire risultati veritieri, questi ultimi, utilizzano siti autorevoli (come testate giornalistiche). Se questi a loro volta citano il risultato, quest'ultimo sarà veritiero

¹⁸Un backlink è un link che punta ad un sito web

- Pubblico di riferimento;

Questa strategia permise, attraverso i backlink, di far crescere l'authority di AffittoGiardino.it e di ottenere pertanto un buon posizionamento SEO. Tuttavia i risultati non furono come ci aspettavamo: aveva sì migliorato il livello di SEO, ma le prenotazioni non erano aumentate e pertanto l'esperimento non fu decisivo.

A seguito delle parole di Gaito (2017), ovvero che la pubblicità fatta da altri è più performante di quella fatta dall'azienda promotrice, decidemmo di effettuare un nuovo test: le campagne di marketing effettuate, in questo caso su Facebook, non avrebbero dovuto pubblicizzare direttamente il nostro portale web, ma l'articolo scritto dai blogger.

Iniziammo una campagna su Facebook e iniziammo a vedere dei risultati positivi:

<input type="checkbox"/>		Nome del gruppo di inserzioni ▾	Importo speso	Condivisione Giardino	Prenotazioni Giardino	Costo per 1000 persone raggiunte	Costo per Prenotazione Giardino	Costo per Condivisione Giardino
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Like Pagine - Sharing Economy	€ 109,08	3	—	€ 14,15	—	€ 36,36
		▶ ⚠ Risultati di 1 gruppo di ir	€ 109,08 Spesa totale	3 totali	— totali	€ 14,15 per 1000 pers...	— per azione	€ 36,36 per azione

Figura 3.5: Campagna normale

<https://www.facebook.com/> - account AffittoGiardino

<input type="checkbox"/>		Nome del gruppo di inserzioni ▾	Importo speso	Condivisione Giardino	Prenotazioni Giardino	Costo per 1000 persone raggiunte	Costo per Prenotazione Giardino	Costo per Condivisione Giardino
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	NonSprecare ✎ Visualizza ... Mo... Du...	€ 279,36	23	—	€ 4,68	—	€ 12,15
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	GuidaGiardino	€ 321,75	46	—	€ 2,87	—	€ 6,99
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	MammaRisparmio	€ 245,75	17	—	€ 3,53	—	€ 14,46

Figura 3.6: Campagna dei Guest Post

<https://www.facebook.com/> - account AffittoGiardino

Stabilimmo che una persona, prima di diventare Host di AffittoGiardino, aveva bisogno che persone esperte del settore (in questo caso esperti di Giardinaggio, Famiglia e Sociale) parlassero positivamente di noi.

L'esperimento a questo punto poteva essere considerato concluso positivamente in quanto aveva ridotto drasticamente il costo di acquisizione di un host da circa 36 euro ad una soglia anche di circa 7 euro. Inoltre, come secondo risultato, la campagna di backlink generata dai blog fece crescere il nostro posizionamento online (3.8).



(a) Post Guida Giardino

<https://www.facebook.com/>



(b) Post Mamma Risparmio

<https://www.facebook.com/>



(c) Post Non Sprecare

<https://www.facebook.com/>

Figura 3.7: La campagna dei guest post



Figura 3.8: Crescita delle visite di AffittoGiardino secondo SeoZoom

<https://suite.seozoom.it/websitezoom?q=affittogiardino.it>

3.6 Gli innovatori di AffittoGiardino

Trovare i primi "innovators" non è stato semplice: trovare persone che desiderano provare il servizio è complesso, trovare persone che desiderano provare e allo stesso tempo essere ambasciatori del prodotto è quasi impossibile agli inizi.

Non rivolgersi agli "innovators" potrebbe essere un problema fuorviante in quanto, nel caso ci si rivolga a:

- ritardatari – laggards: si costruirà un prodotto non adatto all'innovazione
- majority : si aspettano un prodotto già perfettamente funzionante e difficilmente, se qualcosa va storto, sono disponibili a provarlo nuovamente. Inoltre quest'ultimi tenderanno a consigliare delle funzionalità "nice-to-have"
- late-majority: non si fidano del prodotto e difficilmente ascolteranno la tua pubblicità

Come innovators abbiamo identificato, tra oltre 200 host, inizialmente due persone in particolare. Sono state scelte per la cura con cui hanno compilato il loro annuncio online, curandone foto, descrizione e qualità. Queste caratteristiche inoltre sono state premiate in quanto hanno ricevuto decine e decine di prenotazioni. I due innovators sono stati invitati presso la sede di Almacube per una piccola intervista. Reputo che il knowhow appreso in queste due interviste sia stato superiore di gran lunga a tutte le chiamate a freddo che abbiamo fatto agli host.

Entrambe le persone erano entusiaste del prodotto e volevano, molto assiduamente, che il prodotto crescesse e che potesse diventare un vero business per loro. Entrambe le persone hanno chiesto funzioni da integrare e hanno esposto il loro problema. Il nostro compito è quello di riuscire a risolvere il loro problema attraverso funzioni innovative.

E' importante ascoltare i propri clienti ma, quando stai lanciando un prodotto, è più importante ascoltare quella fascia di clienti che desidera innovare il prodotto insieme a te.

Il loro profilo supporta le teorie di Everett in base al profilo degli innovators, infatti:

- Sono persone che desiderano provare nuove cose e sono disposte a supportarci e segnalarci eventuali malfunzionamenti del sistema.
- Sono entrambi proattivi e audaci
- Amano il prodotto di AffittoGiardino e condividono il prodotto con i loro amici

In particolare, un innovator, ci ha confessato che ha guardato tutti i 200 annunci pubblicati per migliorare la sua offerta, foto e stile dell'annuncio. Un altro innovator ha lasciato anche un'intervista che successivamente è stata utilizzata come forma pubblicitaria per AffittoGiardino. (Link al video)

Entrambi ci hanno ispirato delle nuove ipotesi che ci permetteranno di produrre nuovi test da sottoporre ai nostri utenti per modificare il business model, ovvero:

- La necessità per un host di organizzare meglio la festa che ospiterà con servizi quali bagnino, bagni chimici.
- Rimuovere le limitazioni del numero telefonico in quanto è importante, per i guest, vedere la proprietà prima di prenotare.

È stata condotta un'intervista a Francesco , Host di Garden Brustullo.

Perchè hai deciso di condividere il giardino?

"Per un sogno che ho nel cassetto, ovvero portare avanti il progetto di creare una fattoria didattica nella casa di campagna della mia famiglia."

Che cosa ha portato AffittoGiardino?

”Mi ha portato a conoscere gente nuova, infatti avendo fatto una decina di eventi tra grigliate, comunioni e feste di lauree. Inoltre, mi ha portato un guadagno a livello economico.”

Che impressione ha lasciato AffittoGiardino?

”I ragazzi di AffittoGiardino mi hanno trasmesso subito una volontà di collaborare chiedendomi consigli sulla strada da percorrere o le cose che erano giuste o sbagliate. Questo mi ha fatto sentire importante per loro perchè avevano bisogno del mio feedback.”

Perchè hai scelto AffittoGiardino?

”Avevamo bisogno di visibilità e farci vedere per portare avanti il nostro progetto. Appena ho visto il portale ho capito subito che sarebbe stato ottimo per iniziare a costruire il progetto.”

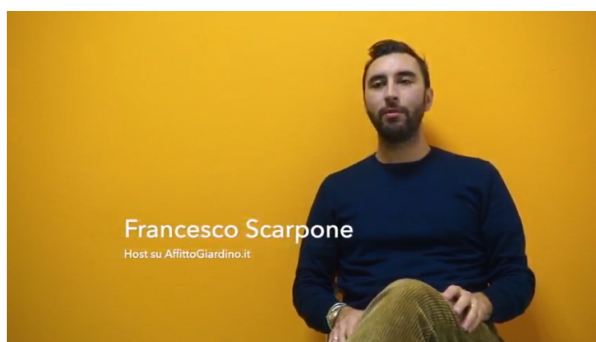


Figura 3.9: Francesco, Host di Garden Brustullo
propria produzione

L'intervista infine è stata utilizzata per diverse campagne di marketing sempre sfruttando il principio della pubblicità indiretta.

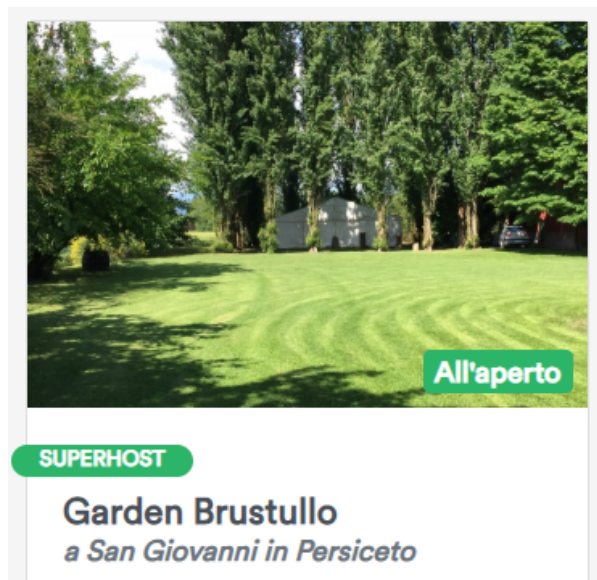


Figura 3.10: Il giardino di Francesco

<https://affittogiardino.it>

3.7 Pivot - Revenue Model

Nel 2017 il revenue model di AffittoGiardino era l'invio di una fattura all'host richiedendogli il 10% delle commissioni a seguito di una prenotazione dichiarata confermata. Delle circa 300 prenotazioni ricevute del 2019 il 12% di queste furono dichiarate come concluse positivamente dall'host, e come la procedura richiedeva, a costoro venne mandata una fattura per il pagamento. I risultati non furono come ci immaginavamo:

- Alcuni di loro dichiararono che la festa non era avvenuta perché accordati telefonicamente in modo differente.
- Altri avevano cliccato per sbaglio.
- Alcuni guest non si erano presentati facendo saltare la festa .

Questo revenue model, oltre a non essere funzionale, metteva anche in dubbio la fiducia tra il servizio e gli host in quanto, molte prenotazioni, erano uscite dal servizio scambiandosi numeri di telefono e mail. Per risolvere questo problema decidemmo di integrare la funzione della richiesta dell'acconto, ovvero una procedura sul portale di AffittoGiardino che permette di richiedere il pagamento del 20% come acconto per confermare la prenotazione. Decidemmo inoltre di modificare il revenue model prevedendo una trattenuta del 10% dall'acconto della prenotazione come costo del servizio. Implementammo questo revenue model in quanto molte delle piattaforme di hotel / case vacanza utilizzavano la stessa metodologia. Il test non andò a buon fine in quanto molti host bypassavano il sistema accordandosi con il guest in modo telefonico uscendo dal servizio e rendendo impossibile per noi capire se la festa fosse andata a buon fine.

Dopo un'analisi decidemmo di oscurare i numeri di telefono, quest'ultimi sarebbero stati disponibili successivamente al pagamento della caparra. Ancora una volta i test sulle nuove funzionalità non furono come ci aspettavamo:

- Molti guest rifiutavano la prenotazione in quanto era diventato complesso parlare con l'host solamente attraverso la chat
- Altrettanti host si lamentavano perché i guest non prenotavano più
- Altri invece trovavano artifici per bypassare la protezione del numero
- Altri si scambiavano l'indirizzo per vedersi di persona.

Abbiamo constatato che la soluzione trovata, anche grazie ai nostri innovator, non portava valore al prodotto, anzi, portava problemi di usabilità del servizio.

Attualmente stiamo studiando una nuova ipotesi di revenue model basata su una fee dei servizi che l'host richiede a noi per l'organizzazione della festa: bagnino, bagni chimici etc.

3.8 Il crowdfunding in lean startup

Uno dei problemi principali del fallimento di una startup è al 29% la fine dei fondi a disposizione. Infatti, una startup per ricevere un finanziamento può decidere di proseguire per una di queste cinque strade[18]:

- Banca – L'idea più comune è richiedere dei soldi attraverso un prestito bancario, ma, trattandosi di una startup e quindi di un investimento ad alto rischio, non è detto che le banche accettino di accollarsi questa spesa. Nel caso la banca decida di concedere un prestito le conseguenze positive possono essere, per esempio, la libertà di destinare i soldi ricevuti in un'attività a proprio piacimento senza le pressioni di un investitore differente. Per contro ci sono gli alti tassi e la possibilità che venga richiesta una firma di garanzia da parte del team societario.
- Finanza agevolata – si parla di finanza agevolata qual ora il finanziamento venga da un ente statale (Europa, Regioni, Comuni). Ci sono alcune limitazioni per accedere a questi fondi, per esempio età del richiedente, srl innovativa etc. Per accedere a questi fondi normalmente occorre superare dei bandi di selezione. La cosa positiva sono gli eventuali finanziamenti a fondo perduto e i tassi di interessi molto bassi. La cosa negativa è la complessità per accedervi.
- Business Angels – Amici : Sono coloro che, per amicizia o fiducia nei founder, decidono di investire una somma a titolo di prestito infruttifero alla startup. I business Angel mettono a disposizione anche la propria competenza a servizio della startup al fine di aiutarla a crescere. Come controindicazione, considerando che il Business Angel mette a disposizione dei fondi per rientrare degli investimenti, punterà alla monetizzazione, magari prematura, della startup limitando l'autonomia del team.
- Venture Capital – Rappresentano una forma di investimento non istituzionale. Come i business Angel sono investimenti per rientrare a breve termine. Essere appe-

tibile da un Venture Capital è una cosa molto positiva per una startup in quanto i finanziamenti da quest'ultimi possono superare anche il mln di euro.

- Crowdfunding – Il crowdfunding è una nuova metodologia nata su internet per raccogliere finanziamenti attraverso la rete. Il progetto viene promosso su una piattaforma di crowdfunding dove tutti hanno la possibilità di finanziarlo. Purtroppo, non è possibile raccogliere somme molto elevate. Esistono differenti tipologie di crowdfunding: reward-based, donation-based, lending based, equity-based.

A nostro avviso quello che avrebbe avuto maggiormente senso tra le opzioni sopra citate era una campagna di Crowdfunding. Una campagna di Crowdfunding è una raccolta di fondi in cambio di ricompense e un portale famoso per la raccolta di fondi è Kickstarter.

A differenza delle altre fonti di finanziamento, il crowdfunding è orientato a vendere in esclusiva il tuo prodotto ai tuoi possibili early adopters. Partecipammo ad un'iniziativa di Nastro Azzurro sul portale di Eppela, la quale avrebbe cofinanziato il progetto se fossimo riusciti a raggiungere una somma pari almeno alla metà del goal, pertanto decidemmo di iniziare la campagna.

Il progetto prevedeva la realizzazione di un copy, ovvero un testo dove si presentava il progetto, e sei ricompense. Queste sarebbero successivamente state proposte ai visitatori del portale e se ritenute idonee ai loro gusti, acquistate. Il goal era di 8000 euro , pertanto avremmo dovuto raccogliere almeno 4000 euro .

Iniziammo la pubblicizzazione della campagna con i nostri utenti, follower su Instagram e su Facebook ma gli acquisti furono rasenti allo zero. Pertanto decidemmo di applicare i principi del lean startup.

Chiamammo alcuni dei nostri early adopters e gli chiedemmo cosa ne pensassero della campagna di crowdfunding che avevamo iniziato. Il 53% di loro non avevano capito cosa fosse, il restante 24% non era interessato a partecipare ad una raccolta di beneficenza e il restante 23% non era interessato alle ricompense. Considerando che 4 persone su 5 non avevano capito cosa fosse una campagna di crowdfunding iniziammo a chiamarla in modo differente e iniziammo a promuoverla come campagna promozionale per aggiudicarsi degli sconti per il servizio. Alcuni comprarono i pacchetti ma molti altri, pur capendo che cosa fosse, non comprarono.

A questo punto decidemmo di chiedere ai nostri utenti che cosa fossero disposti ad acquistare. Alcuni desideravano sconti sul servizio e desideravano partecipare ad una festa. Creammo le ricompense su loro richiesta e loro le acquistarono.

Raggiungemmo il goal e il relativo overfunding, ovvero il superamento del goal, 2 giorni prima della chiusura dei 48 giorni previsti. Nella figura 3.12 è possibile vedere le donazioni effettuate: la prima settimana la cifra raccolta proveniva principalmente da amici e parenti, le successive due dalla community non soddisfatta delle ricompense. Le tre settimane, dopo l'applicazione del lean startup, la crescita costante delle donazioni.

A differenza di un approccio tradizionale, ovvero investire sul digital marketing o su influencer, abbiamo deciso di chiedere ai nostri early adopters cosa in realtà loro volessero. Successivamente abbiamo concentrato i nostri sforzi per andare incontro alle loro necessità. Il crowdfunding resta un ottimo modo per mettersi sul mercato e darsi un obiettivo, infatti una prerogativa del crowdfunding è sì quello di raccogliere fondi per raggiungere il goal, ma anche quello di raggiungerlo in un determinato periodo di tempo, pena la perdita di tutti i fondi raccolti.

Le startup hanno bisogno di obiettivi, il crowdfunding ne fornisce uno e spinge i founder a concentrarsi e a imparare a vendere. Inoltre, grazie al lean startup, abbiamo anche

scoperto nuovi orizzonti per AffittoGiardino. La ricompensa che ha portato maggiori risultati è stata quella degli sponsor, ovvero aziende che desideravano pubblicizzare il loro servizio sull'applicazione di AffittoGiardino. Penso che senza questa spinta avremmo trovato questa nuova strada molto più avanti.

La campagna al crowdfunding è possibile trovarla qui - vedi note. ¹⁹

¹⁹<https://www.eppela.com/it/projects/20563-affittogiardino-la-nuova-frontiera-per-le-tue-feste>

○ **20 €**

Partecipa alla festa!

- Invito all'**evento di lancio** di AffittoGiardino dove conoscerai il nostro team.
- Conoscerai lo **staff di Almacube dell'Università di Bologna e Il Regaz di Bolo**
- Conoscerai i fondatori delle **Startup di Bologna** che si sono distinte maggiormente in questi anni creando tante **opportunità di scambio contatti**, idee per conoscere al meglio l'ambiente dell'innovazione italiana e di fare **networking**
- **Aperitivo incluso**
- Utilizzo dell'**app in esclusiva** prima del lancio

10 Sostenitori

(a) Ricompensa partecipa alla festa

<https://eppela.com/it/projects/20563-affittogiardino-la-nuova-frontiera-per-le-tue-feste>

○ **100 €**

PACCHETTO FESTA *SMALL!*

Stai davvero facendo la differenza!

- **Ringraziamento ufficiale** su **Facebook**, **Instagram** e **Pagina amici di AG**.
- **Voucher x 10** persone per una **fantastica location** dove organizzare la tua festa!
- **Sconto del 10%** sul costo totale della **location** per la tua prossima festa!
- **Video di ringraziamento personale ufficiale dedicato dal team**.
- **Utilizzo in esclusiva** dell'applicazione prima del lancio!

3/30 Sostenitori

(b) Ricompensa condividi il giardino

<https://eppela.com/it/projects/20563-affittogiardino-la-nuova-frontiera-per-le-tue-feste>

○ **150 €**

Ambasciatore e sponsor UFFICIALE!

- Sarai lo **Sponsor ufficiale** dei **2 eventi di Lancio**
- Conoscerai lo **staff di Almacube dell'Università di Bologna**
- Conoscerai i fondatori delle **Startup di Bologna** che si sono distinte maggiormente in questi anni creando tante **opportunità di scambio contatti**, idee per conoscere al meglio l'ambiente dell'innovazione italiana e di fare **networking per nuovi clienti/partner**
- Inserimento come servizio **ambasciatore** all'interno dell'App

5 Sostenitori

(c) Ricompensa sponsor

<https://eppela.com/it/projects/20563-affittogiardino-la-nuova-frontiera-per-le-tue-feste>

Figura 3.11: La campagna su Eppela

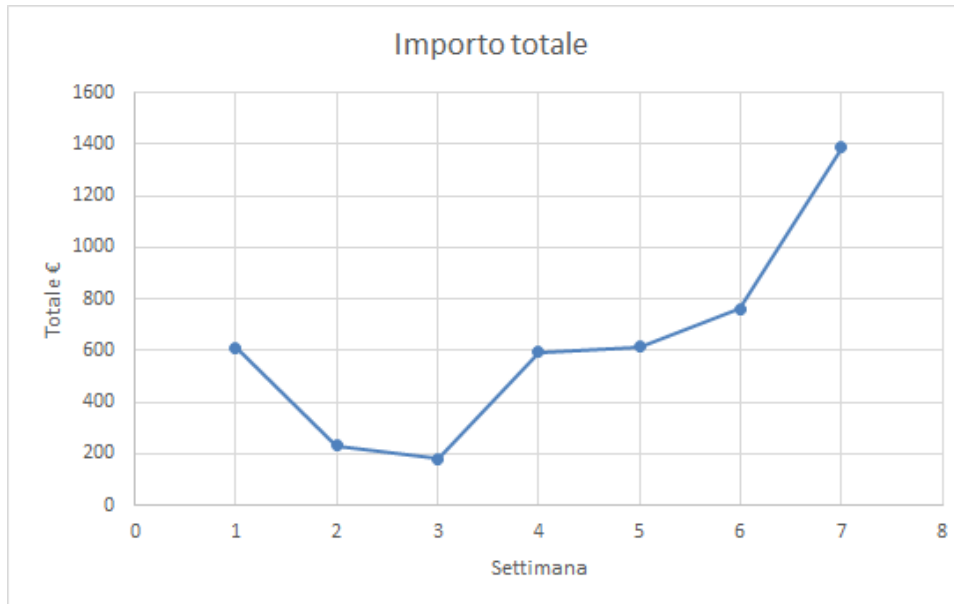


Figura 3.12: Income crowdfunding

Propria produzione

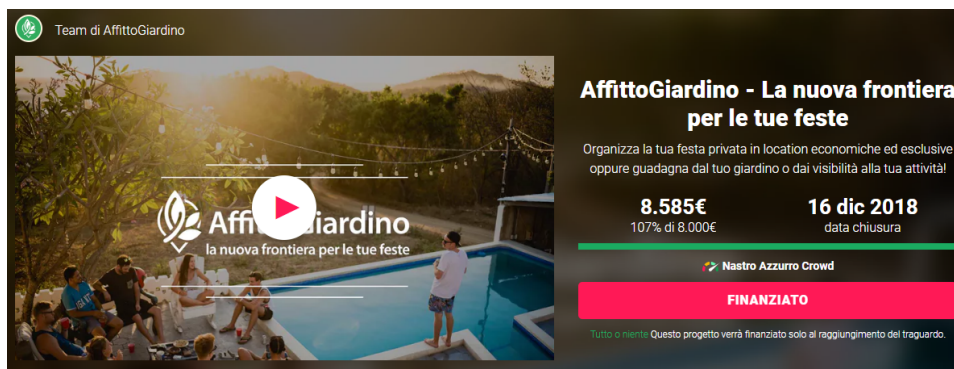


Figura 3.13: Lean Canvas

<https://eppela.com/it/projects/20563-affittogiardino-la-nuova-frontiera-per-le-tue-feste>

3.9 L'importanza di un Lean Canvas

A differenza del normale flusso di un'azienda non creammo un business plan o almeno, non subito. Come prima cosa, durante il passaggio al lean startup, mi cimentai a creare un business plan. Dopo pagine e pagine era quasi completato: proiezioni economiche, Break Even, possibilità di crescita e molto altro. Tuttavia, dopo diverse iterazioni le ipotesi su cui si fondava il business plan erano cambiate, oramai passavo più tempo a cambiare il business plan che altro.

Decisi pertanto di creare una versione del Lean Canvas. Il Lean Canvas, a differenza del business plan, non richiede proiezioni o ipotesi a lungo termine: richiede di essere sì lungimiranti, ma non su ipotesi che potrebbero cambiare da lì a poco.

La versione primordiale del Lean Canvas di AffittoGiardino riuscì a far percepire in modo immediato ai nostri stakeholder, ovvero persone direttamente legate al proprio business, che problema risolvevamo, come lo risolvevamo e perché eravamo unici nel risolverlo.

La focalizzazione sui concetti chiave del lean canvas realizza di per sé un vero e proprio prototipo dell'idea, infatti il lean canvas può essere utile anche per testare un'ipotesi analizzandone i rischi, i costi e i benefici.

Come si può vedere nella figura 3.14, il riquadro "problem" specifica la problematica dei nostri utilizzatori: necessità di spazi verdi dove organizzare feste, necessità di valorizzare il proprio spazio all'aperto e necessità di location a basso costo. Avere una focalizzazione sul problema, come prima colonna, è importante perché le successive vengono realizzate partendo da cosa il mercato necessita. La sezione Key Metrics invece aiuta la startup a capire come misurare i propri sforzi e analizzare la crescita: per noi, inizialmente, erano le condivisioni del giardino in quanto la nostra strategia iniziale era di ottenere un buon numero di giardini per iniziare a promuoverli. Questo lean canvas

veniva richiesto da alcuni bandi, tra cui Almacube, per analizzare il business in modo rapido e chiaro e avere un'idea del progetto e della capacità di sintesi del team.

PROJECT AffittoGiardino		DATE		REVISION					
PRODUCT		MARKET							
1	PROBLEM 1. Molte persone che vivono in città vorrebbero disporre di uno spazio all'aperto da poter utilizzare per feste ed eventi privati a buon mercato. (feste in piscina, ricevimenti, pranzi/cene all'aperto ecc.) 2. Molti altri hanno giardini trascurati e inutilizzati a causa dell'elevato costo di manutenzione. 3. I portali per location di eventi hanno costi elevati sia per chi necessita che per chi dispone di uno spazio.	3	SOLUTION Portale web che crea un punto di incontro tra le persone che desiderano monetizzare il proprio spazio all'aperto e le persone che ne hanno necessità.	2	UNIQUE VALUE PROP 1. Chi necessita di uno spazio (Guest) può trovare una location a buon mercato con vari optional e adatto ad ogni tipologia di evento. 2. Chi può condividere uno spazio (Host) può monetizzare il proprio spazio all'aperto e quindi sfruttarlo al meglio. 3. L'host utilizzando il servizio potrà guadagnare recensioni e punti utilizzabili per guadagnare ulteriore visibilità incrementando il suo business. 4. Contribuire alla riforestazione in quanto parte del fatturato sarà utilizzato alla creazione di aree verdi grazie a partnership. 5. Siamo l'AirBnb dei giardini e spazi all'aperto.	7	UNFAIR ADVANTAGE 1. Primo portale già attivo in Italia che offre questo tipo di servizio. 2. Team con elevate competenze informatiche. 3. Contatti attivi con testate giornalistiche, radio e aziende di giardinaggio.	1	CUSTOMER SEGMENTS 1. Proprietari di spazi all'aperto con necessità di monetizzare quest'ultimo per aumentare le entrate. 2. Persone a cui occorre uno spazio per eventi o feste private a buon mercato ma con le caratteristiche ottimali. 3. Partnership per sponsorizzazione aziende di giardinaggio, attrezzature per eventi e catering localizzati nei pressi delle location.
		6	KEY METRICS 1. Condivisione spazio all'aperto (Host) e prenotazione dello stesso (Guest). 2. Acquisto pacchetti premium.	4	CHANNELS 1. Social media 2. Google remarketing 3. Testate giornalistiche 4. Organizzazione di eventi del settore 5. Blog di giardinaggio, curiosità e vita notturna.	5	REVENUE STREAMS 1. Costo del servizio (trattenuto il 10% sulle transazioni mensili a favore degli Host) 2. Servizi premium per gli Host 3. Banner pubblicitari/servizi di pubblicità sul portale o blog		
5		COST STRUCTURE 1. Spese pubblicità e marketing 2. Sviluppo e manutenzione portale web 3. Manutenzione server 4. Consulenze esterne 5. Costo acquisizione host e guest							

Figura 3.14: Lean Canvas

propria produzione

3.10 Programmi di incubazione per il mindset lean

Ad inizio 2018 decidemmo di iscriverci al programma di incubazione di Almacube, una possibilità in più per la nostra startup. Un incubatore infatti, attraverso metodologie di insegnamento, aiuta le startup a colmare le proprie lacune organizzative e metodologiche. In particolare l'applicazione al programma di incubazione di Almacube, come requisito fondamentale, fu la capacità di sintesi. L'importanza di saper spiegare la propria startup in poche righe esponendo il problema, la soluzione e la value proposition è veramente fondamentale per una startup. Almacube infatti spiega per prima cosa come preparare un pitch oltre al lean startup.

Un pitch è una presentazione della propria startup davanti ad un pubblico la cui durata può variare da 30 secondi a 5 minuti a seconda di determinati fattori. In base al tempo previsto per il pitch è necessario identificare i fattori chiave da comunicare così come quelli meno importanti. A seguito alla creazione del pitch e dell'applicazione del modello del lean startup il programma di pre- incubazione prevede, attraverso cinque sprint, il raggiungimento di un business model funzionante, in particolare:

- Focus on the problem : in questa fase l'obiettivo primario è quello di imparare, conoscere il mercato (gli innovators e early adopter). In questa fase occorre sporcarsi le mani e "get out of the building", famoso mantra startup. Infatti il miglior modo per capire il problema delle persone è parlarci.
- Focus on the solution : Affinato il problema occorre concentrarsi sulla sperimentazione, in questo caso costruire un piccolo MPV, che può essere una landing page o un video dove viene proposta una soluzione al problema sopra individuato.
- Design & Test: Occorre concentrarsi sul MPV, capire cosa c'è di valore e cosa non c'è di valore. Attraverso l'MPV è possibile raccogliere i primi feedback utili al fine di modificare, poco a poco, l'MVP fino a trovare la reale soluzione al problema.

- Measure & Improve: In questa fase è importante analizzare i risultati ottenuti a seguito delle varie proposte ai primi utenti del MVP
- From MVP to Business Model : nell'ultimo sprint è richiesto che si sviluppino i fattori fondamentali per costruire il proprio business model, in particolare revenue model, costi di struttura, acquisizione clienti. Successivamente, al fine di analizzare se il Business Model è scalabile, occorre misurare il CAC e il LTV. Alla fine del programma di pre-incubazione è necessario produrre il One-pager, un documento sviluppato su una pagina dove vengono messi in luce in forma discorsiva i valori chiave della startup.

Il risultato finale della fase di pre-incubazione è stato eccellente. Infatti, oltre alla capacità di sintesi e di focalizzazione sui reali punti di forza della startup, abbiamo capito i concetti fondamentali del lean startup.



AffittoGiardino helps people organizing parties.
We connect people with preferred amenities to ensure astonishing events.

Problem

1. Guests have difficulties to find well served and exclusive locations with a complete privacy to organize their parties.
2. Hosts are looking for some extra earning to fully take care of their places (backyards and dependences).
3. Last but not least local businesses need to have more online visibility

Solution

AffittoGiardino, the online service which allows supply and demand to match.

1. Pre-filled customized contracts and insurances
2. Accessory services (catering, entertainment, etc...)
3. Hosts and services certification

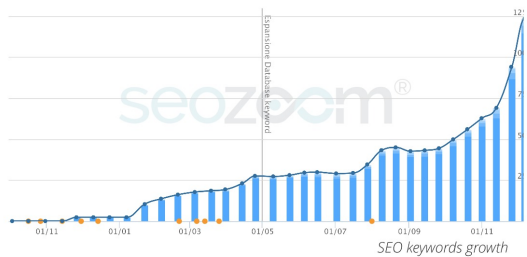


KPIs

The 200+ locations available on www.affittogiardino.it since summer 2018, generated 500+ contacts between hosts and guests making our early adopters (hosts) earn 12k€ at the end of the season.

We have a 2% conversion rate from a location sharing to its booking from a guest. Our CAC is 10.35€ per host and 6.00€ per guest. The hosts LTV is 28€.

Now AffittoGiardino is in Almacube, the incubation program of the University of Bologna.



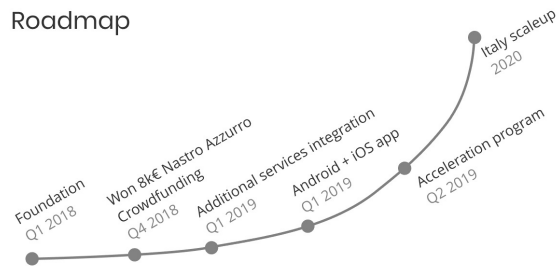
Market and Scalability

Thanks to sharing economy, everyone can share their backyard or dependence. The market of the parties in Italy is worth 2.2B€. We wish to expand our offer to event planners and PR

Competitive advantages

- First on the market
- Multicompetence team
- Win-Win strategy

Roadmap



Founding Team

Andrea Filippini
CEO

10+ years experience in software and business development.
Degree in computer science for management.
He used to work in the banking and IoT fields in companies specialized in Agile Development and Machine Learning.

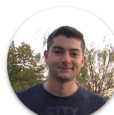
andrea@affittogiardino.it



Daniele Parazza
CTO

5+ years experience as full-stack software developer.
He used to work together with Andrea in an IoT company. He has created IoT devices integrated with data analysis clouds. He now is manager of the R&D department.

daniele@affittogiardino.it



Matteo Manservigi
Communication & Marketing

4+ years experience in communication and social media.
He used to work in the marketing area of a company developing its customers online presence. He gained competences as sales manager.

matteo@affittogiardino.it



Figura 3.15: One Pager AffittoGiardino

Propria produzione

3.11 Affittogiardino oggi

Affittogiardino conta un team eterogeneo e multifunzionale. Da una prima versione del team molto tecnica, a poco a poco abbiamo espanso le nostre competenze in modo orizzontale introducendo il mindset del lean startup. In particolare la mia figura, da un background tecnico, si è sviluppata in un background economico / marketing pur mantenendo la capacità di effettuare degli esperimenti unendo differenti specializzazioni. Il team è composto da noi tre (Filippini, Manservisi e Parazza) e da consulenti esterni che ci aiutano a sopperire alla nostra mancanza di specializzazione in determinati settori, in particolar modo quello legale e contabile.

AffittoGiardino ha ottenuto il suo primo round ²⁰e ha iniziato da poco il programma di incubazione presso Almacube. Questo programma avrà fine verso verso metà Maggio 2019, allo startup day nel momento dell'”investor time”, ovvero un momento dove AffittoGiardino verrà presentata ad eventuali investitori.

Il servizio è attivo e in costante crescita: a differenza dei primi mesi dell'anno scorso, abbiamo già ricevuto diverse prenotazioni per comunioni, cresime e battesimi.

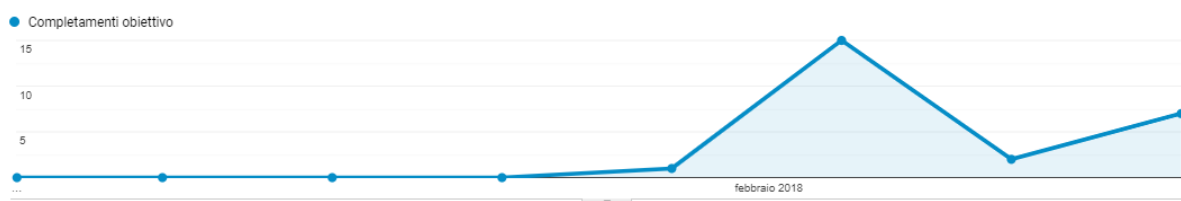


Figura 3.16: Conversioni periodo 1 Gennaio 2018 - 24 Febbraio 2018

<https://analytics.google.com>

²⁰Finanziamento a seguito di vendita di equity

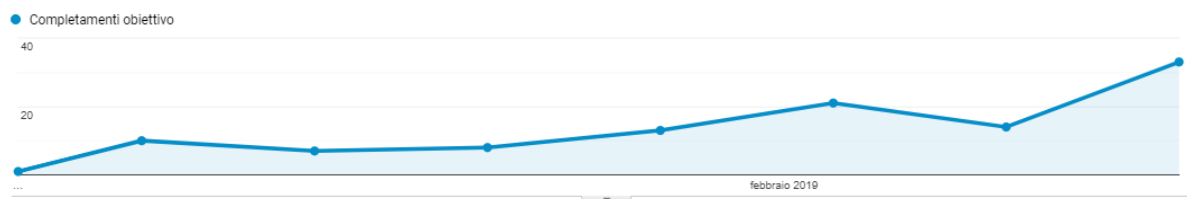


Figura 3.17: Conversioni periodo 1 Gennaio 2019 - 24 Febbraio 2019

<https://analytics.google.com>

Abbiamo implementato diverse strategie di marketing su Facebook e creato diverse strategie di remarketing con l'obiettivo costante di ridurre il costo di acquisizione e il valore totale dell'utente (LTV).

Da una prima concentrazione sulla fase del funnel AARRR (Awareness, Acquisition, Activation, Retention, Revenue e Referral) stiamo ottimizzando quella di revenue, ovvero quando l'utente diventa cliente, diventando facilitatori delle richieste di prenotazione: quando un utente richiede la disponibilità all'host per il giardino, in caso di problemi (per esempio un ritardo di risposta del guest / host), interveniamo noi cercando di far andare a buon fine la transazione. Oltre all'obiettivo della transazione impariamo molte cose, per esempio come migliorare il testo delle email inviate automaticamente per renderle più chiare e con delle call to action (CTA) più efficaci.

Conclusioni

Le startup crescono in un'ambiente dominato da un'elevata incertezza sul futuro. Secondo l'analisi di Startup Genome, infatti, esse hanno un'elevata probabilità di fallimento in cui frustrazione e demotivazione vanno di pari passo. Lo scopo di Eric Ries, con il lean startup, mira a ridurre questa probabilità integrando metodologie che aiutano le startup a creare prodotti utili per il mercato.

Il lean startup diventa quindi un mindset da seguire che, attraverso cicli di creazione-misura-apprendimento, porta al contatto con il cliente evitando quindi di rinchiudersi dentro ad una stanza al solo scopo di aggiungere funzionalità al proprio prodotto senza controllo. È importante non ignorare, come descritto in precedenza nel caso TiVo, i propri innovators e early adopters, ovvero le persone che per prime utilizzano il prodotto. Non importa la qualità del team o del prodotto, se si sbaglia la sequenza della curva di adozione il prodotto difficilmente avrà futuro. Il lean startup aiuta ad entrare in contatto con i primi utilizzatori insegnando come porsi e come interagire con loro creando un prodotto che, iterazione dopo iterazione, raggiungerà il market-fit.

Le metodologie Agile e il Design Thinking aiutano a livello pratico la creazione di prodotti su misura del cliente: mentre la corretta adozione dell'agile development richiede un feedback settimanale con il cliente il quale potrà verificare di persona la crescita del prodotto, il design thinking invece aiuta la protipazione di idee attraverso landing

page e infografiche aumentando l'interazione della tecnologia con il cliente. La figura del growth hacker (o growth marketer) aiuta le startup a integrare i concetti del lean startup all'interno dell'organizzazione. Le decisioni delle startup devono divenire data-driven e di conseguenza l'istinto nelle scelte di crescita dovrebbe essere ridotto al minimo. Il growth hacker infatti, improntando gli esperimenti in modo data-driven, riesce a far crescere la startup ottimizzando i KPI (key performance indicator) nelle diverse fasi del funnel di acquisizione dei clienti.

Secondo il report di Startup Genome la corretta applicazione dei principi del lean startup aiuta significativamente la crescita delle startup. Le statistiche parlano chiaro: le startup consistenti (ovvero quelle che seguono il lean startup) hanno una probabilità di crescita venti volte maggiore rispetto alle startup inconsistenti, il 74% delle quali fallisce. Perché? Il report sottolinea che l'errore fatale delle startup inconsistenti è la troppa concentrazione sul prodotto che porta ad ignorare la propria curva di adozione. La percentuale di equilibrio per avere successo è infatti un 50% sul prodotto e un 50% sugli innovators / early adopters, se questo equilibrio si spezza la startup ha una probabilità elevata di fallire.

Il lean startup, in AffittoGiardino, ha segnato significativamente la sua crescita. Il fallimento iniziale, dato dalla presunzione che il prodotto ideato dal team senza il supporto degli innovators e early adopters potesse risolvere a prescindere il loro problema, è stato ribaltato dall'adozione del lean startup. Questo mindset ci ha insegnato a coinvolgere sempre nelle nostre decisioni i nostri utenti in quanto noi cerchiamo di risolvere un loro problema, ma come lo vogliono risolto loro.

Come figura di growth hacker, in AffittoGiardino, ho imparato ad effettuare test ponendomi sempre obiettivi tangibili e andando ad analizzare un KPI alla volta per

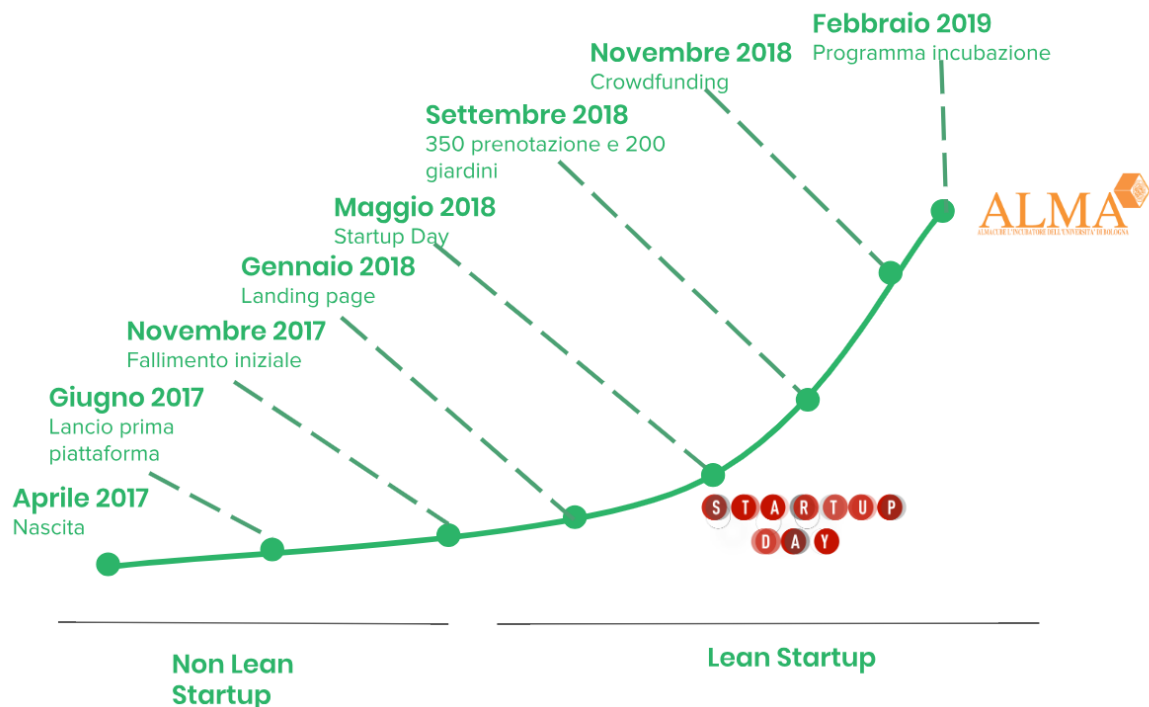


Figura 3.18: Timeline di AffittoGiardino

Propria produzione

esperimento. L'approccio data-driven ha in un qualche modo rimosso la mia parte soggettiva instaurando una metodologia di lavoro oggettiva. Le decisioni devono essere prese in modo razionale, meglio se con l'utilizzo di strumenti di analisi. L'utilizzo di strumenti di analisi come Google Analytics, Facebook ADS Manager e Hotjar hanno aiutato la startup a crescere, a migliorare la UX del prodotto e vedere effettivamente ciò che succedeva sopra alla piattaforma di AffittoGiardino.

AffittoGiardino, utilizzando il lean startup, è riuscito ad ottenere diversi riconoscimenti non solo da testate giornalistiche e da enti ma principalmente dai propri utenti. I nostri innovators sono entusiasti del prodotto e grazie a questo hanno potuto già guadagnare migliaia di euro reinventandosi in un momento di difficoltà economica. Molti

innovators, inoltre, hanno reinvestito nel proprio giardino rendendolo più ospitale e più accogliente per le prossime feste. Questo è un indice per noi molto importante: loro desiderano continuare ad utilizzare AffittoGiardino migliorando l'esperienza dei guest.

La campagna di crowdfunding avviata a fine 2018 è stata conclusa positivamente solamente perché abbiamo iniziato ad interpellare i nostri primi utenti e, su loro segnalazione, a creare ricompense appetibili ed utili ad altri. Abbiamo da poco intrapreso il percorso di incubazione di Almacube, l'incubatore delle startup dell'Università di Bologna, dopo un percorso di pre-incubazione. AffittoGiardino ha applicato anche in questo percorso i principi del lean startup riuscendo a superare le selezioni per 390 progetti ed essere scelta tra le due startup per il programma 2019 di incubazione.

In prima persona, penso di essere cambiato in modo sostanziale: da un approccio focalizzato sul prodotto, in quanto prevalentemente programmatore nel settore industriale, a poco a poco mi sono focalizzato sempre di più sugli utenti. Gli utenti infatti aiutano le startup a crescere e, attraverso i loro preziosi feedback, a migliorare il prodotto.

Attraverso un prodotto costruito su misura del cliente, la startup raggiungerà il marketfit, riducendo drasticamente la sua probabilità di fallire. Occorre sporcarsi le mani e "get out of the building" ovvero, uscire dal palazzo e iniziare a parlare con i propri innovators e early adopters al fine di capire la reale necessità del mercato e risolverla.

AffittoGiardino sta crescendo secondo i principi del lean startup, non è detto che quest'ultimi siano i migliori per una startup, ma siamo sicuri che nel nostro caso da un prodotto inizialmente non utile per il mercato, siamo riusciti a crearne uno che aiuti realmente le persone e che risolva loro un problema reale.

Bibliografia

- [1] Camera, A. 2017. *Startup marketing: Strategie di growth hacking per sviluppare il vostro business* . Hoepli.
- [2] Bryce, R. and Neal C. Gross (1950) *Acceptance and Diffusion of Hybrid Corn Seed in Two Iowa Communities. Agricultura Experiment Station Iowa State College of Agriculture and Macheinic Art.*
- [3] Everett M. Rogers. 2003. *Diffusion of Innovations. Free Pr.*
- [4] Gaito, R. 2017. *Growth Hacker Mindset e strumenti per far crescere il tuo business. Franco Angeli Edizioni.*
- [5] Godin, S. 2009. *Purple Cow: Transform Your Business by Being Remarkable. Portfolio.*
- [6] Holiday, H. 2014. *Growth Hacker Marketing : A Primer on the Future of PR, Marketing and Advertising : A Primer on the Future of PR, Marketing and Advertising. Serpent's Tail.*
- [7] Kolko, J. 2015. *Design Thinking Comes of Age. The approach, once used primarily in product design, is now infusing corporate culture. Harvard Business Review.*
- [8] Kotler, P., Armstrong, J., Wong V. and Saunders J. 2008. *Principles of Marketing - Fifth European Edition Financial Times Prentice Hall.*

- [9] Liker, J. 2004. *The Toyota Way*. McGraw-Hill Education.
- [10] Marmer, M., Herrmann, L., Dogrultan, E., Berman, R., Eesley, C., Blank, S. 2011. *Startup Genome Report Extra on Premature Scaling A deep dive into why most high growth startups fail*.
- [11] Ries, E. 2011. *The Lean Startup*. Currency.
- [12] Sahlman, W. 1997. "How to Write a Great Business Plan". *Journal of Harvard Business Review* p99-p108 .
- [13] Sinek, S. 2011. *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin.
- [14] Tarde, G. 1890. *The Laws of Imitation*. Tarde G.

Sitologia

- [15] Caitlin, J. CBS. 2006. <http://www.cbsnews.com/stories/2006/09/17/sunday/main2015684.shtml>
- [16] CB Insight. 2018. (<https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>)
- [17] Ellis, E. 2010. <http://www.startup-marketing.com/where-are-all-the-growth-hackers/>
- [18] Fenice, D. 2015 <https://www.startupvincente.com/5-modi-per-finanziare-una-startup/>
- [19] Graham, P. (2012) <http://www.paulgraham.com/growth.html>
- [20] Hastie, S. 2015. *Standish Group 2015 Chaos Report*
<https://www.infoq.com/articles/standish-chaos2015>

- [21] Maurya, A. . <https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas-af62c0f250f0>
- [22] Wapnick E. 2015. *Why some of us don't have one true calling*
https://www.ted.com/talks/emilie_wapnick_why_some_of_us_don_t_have_one_true_calling