

# **POLITECNICO DI MILANO**

Scuola di Ingegneria Industriale e dell'Informazione  
Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale



## **L'approccio Lean Startup: applicazione ad una startup italiana in ambito eCommerce**

Tesi di Laurea di:

Luca SAGRETTI

Matricola:786973

Relatore:

Prof. Andrea RANGONE

Correlatore:

Ing. Laura CAVALLARO

Anno Accademico 2013/2014



## Indice

<b>Indice delle figure</b>	<b>V</b>
<b>Indice delle tabelle</b>	<b>VII</b>
<b>Executive Summary</b>	<b>IX</b>
<b>Parte 1: I social media e i social network</b>	<b>1</b>
<i>Capitolo 1: I social media</i>	2
1.1 – La definizione di social media	2
1.2 – Le classificazioni e le tipologie dei social media	4
<i>Capitolo 2: I social network</i>	11
2.1 – La definizione di social network	11
2.2 – La classificazione dei social network	13
2.3 – Le tipologie di social network	16
2.4 – Le opportunità derivanti dall'utilizzo dei social network	17
<b>Parte 2: L'eCommerce</b>	<b>21</b>
<i>Capitolo 3: L'eCommerce B2c, il mobile commerce e il social commerce</i>	23
3.1 – L'eCommerce B2c	23
3.2 – Il mobile commerce	32
3.3 – Il social commerce	34
3.4 – L'eCommerce B2c in Italia	36
3.5 – Come crescere ulteriormente?	46
<i>Capitolo 4: L'eCommerce C2c</i>	47
4.1 – La definizione	47
4.2 – Le tipologie	49
4.3 – Il Business Model	50
4.4 – I vantaggi e gli svantaggi dei siti C2c	52
<b>Parte 3: L'analisi della letteratura</b>	<b>54</b>
<i>Capitolo 5: Le Startup</i>	55
5.1 – La definizione di startup	55
5.2 – Il contesto in cui agisce una startup	55
5.3 – Le possibili cause del fallimento di una startup	56
<i>Capitolo 6: Il Customer Development Model (CDM)</i>	57
6.1 – Gli "Earlyvangelist"	57
6.2 – Il modello	58
6.3 – I vantaggi e gli svantaggi del Customer Development Model	61
<i>Capitolo 7: Il metodo Lean Startup</i>	63
7.1 – I principi	63
7.2 – Il modello	64
<i>Capitolo 8: Il process flow del metodo Lean Startup nel dettaglio</i>	67
<i>Capitolo 9: La Crescita, avviare il motore</i>	79
9.1 – I lotti di lavoro	79
9.2 – I motori di crescita	80
9.3 – L'adattamento	82
9.4 – L'innovazione	83
<i>Capitolo 10: I vantaggi, gli svantaggi e le condizioni di inapplicabilità del metodo Lean Startup</i>	85

<b>Parte 4: L'analisi empirica</b>	<b>89</b>
<i>Capitolo 11: La metodologia</i>	<i>90</i>
11.1 – Gli obiettivi	90
11.2 – Le attività svolte e gli strumenti d'analisi	90
<i>Capitolo 12: Friendeals: un esempio di Lean Startup</i>	<i>93</i>
12.1 – La vision e la mission	93
12.2 – Step 1: Set a Vision	94
12.3 – Step 2: Translate the vision into falsifiable hypotheses	108
12.4 – Step 3: Specify MVP tests	113
12.5 – Step 4: Prioritize Tests – Measure	127
12.6 – Step 5: Learn from MVP Tests	129
12.7 – Step 6: Persevere, Pivot or Perish	133
<i>Capitolo 13: Le conclusioni</i>	<i>134</i>
13.1 – Le conclusioni relative all'analisi del contesto socio-economico e della letteratura	134
13.2 – Le conclusioni relative al modello di analisi	135
13.3 – I possibili sviluppi futuri	140
<b>Bibliografia</b>	<b>142</b>
<b>Appendice A</b>	<b>147</b>
<b>Appendice B</b>	<b>150</b>

## Indice delle figure

Figura 1 "Classificazione dei social media" .....	5
Figura 2 "Matrice di classificazione dei social media" .....	8
Figura 3 "Classificazione dei social network mediante il diagramma Honeycomb" .....	13
Figura 4 "Scomposizione del fatturato" .....	24
Figura 5 "Le fonti del valore" .....	27
Figura 6 "Le variabili che determinano il business model" .....	29
Figura 7 "La distribuzione delle iniziative di mobile commerce tra operatori pure player e multicanale" .....	33
Figura 8 "Definizione di social commerce" .....	35
Figura 9 "Previsione di crescita del social commerce" .....	36
Figura 10 "Le vendite eCommerce B2c da siti italiani" .....	39
Figura 11 "La dinamica delle vendite mobile commerce da merchant italiani" .....	40
Figura 12 "La distribuzione delle vendite mobile commerce tra prodotti e servizi" .....	40
Figura 13 "La distribuzione delle vendite per comparto merceologico" .....	41
Figura 14 "La dinamica delle vendite e i tassi di crescita nei principali comparti" .....	42
Figura 15 "L'andamento vendite eCommerce B2c tra prodotti e servizi" .....	42
Figura 16 "La distribuzione delle vendite tra prodotti e servizi" .....	43
Figura 17 "L'andamento vendite nelle principali macro-aree" .....	43
Figura 18 "Il valore medio dello scontrino per comparto merceologico" .....	44
Figura 19 "La distribuzione delle vendite per modalità di pagamento" .....	45
Figura 20 "eCommerce Business Models" .....	48
Figura 21 "Il business model Canvas" .....	50
Figura 22 "Schema del processo del Customer Development" .....	58
Figura 23 "Schema del modello del Customer Development" .....	58
Figura 24 "Fasi del Customer discovery" .....	59
Figura 25 "Il ciclo di Feedback Creazione-Misurazione-Apprendimento" .....	64
Figura 26 "Process Flow Lean Startup" .....	67
Figura 27 "Schema Kanban del lavoro nel progresso da uno stadio all'altro" .....	74
Figura 28 "Modello delle 5 forze di Porter" .....	95
Figura 29 "Distribuzione delle categorie tra i potenziali competitors" .....	100
Figura 30 "Matrice categoria/download per la definizione dei competitors" .....	100
Figura 31 "Incidenza dei download tra competitors di livello 1 e 2" .....	101
Figura 32 "Considerazioni finali sui competitors" .....	102
Figura 33 "Matrice pagamento/logistica" .....	103
Figura 34 "Risultati survey Brand check - prima domanda" .....	106
Figura 35 "Risultati survey Brand check - seconda domanda" .....	107
Figura 36 "Screenshot meccanismo dei crediti" .....	111
Figura 37 "Esempio di visualizzazione su Facebook di un repost" .....	112
Figura 38 "Esempio di visualizzazione su Facebook di un acquisto" .....	112
Figura 39 "Quick responsive development" .....	114
Figura 40 "Mappatura dei passi logici di Friendeals" .....	115
Figura 41 "Il business model Canvas" .....	116
Figura 42 "Processo di creazione di una campagna di marketing" .....	118
Figura 43 "Processo di creazione di una campagna di marketing" .....	120
Figura 44 "Rappresentazione delle funzionalità di Friendeals" .....	124
Figura 45 "Architettura di Friendeals" .....	125
Figura 46 "Mappatura del processo di vendita" .....	126
Figura 47 "Mappatura del processo d'acquisto" .....	126
Figura 48 "Esempio di metriche generali" .....	129

<i>Figura 49 "Esempio di metriche specifiche" .....</i>	<i>130</i>
<i>Figura 50 "Esempio di focus sui processi" .....</i>	<i>130</i>
<i>Figura 52 "Esempio di focus sulle acquisizioni" .....</i>	<i>132</i>
<i>Figura 53 "Il process flow del metodo Lean startup applicato a Friendeals" .....</i>	<i>136</i>
<i>Figura 54 "Andamento del drop al login" .....</i>	<i>138</i>
<i>Figura 55 "Screenshot relativo alla schermata di login prima della svolta" .....</i>	<i>139</i>
<i>Figura 56 "Screenshot relativo alla schermata di login dopo la svolta" .....</i>	<i>139</i>

## **Indice delle tabelle**

<i>Tabella 1 "Elenco dei potenziali competitors analizzati" .....</i>	<i>98</i>
<i>Tabella 2 "Survey why I love second hand?" .....</i>	<i>105</i>
<i>Tabella 3 "Survey Brand check – prima domanda" .....</i>	<i>106</i>
<i>Tabella 4 "Survey Brand check – seconda domanda" .....</i>	<i>106</i>
<i>Tabella 5 "Survey Friendeals Vs eBay" .....</i>	<i>108</i>
<i>Tabella 6 "Monitoraggio delle uscite in fase di login" .....</i>	<i>138</i>





## Executive Summary

Il lavoro di tesi è incentrato sull'applicazione del metodo Lean startup proposto da Eric Ries nel libro *"The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Business"* ad una startup italiana: Friendeals. Per la stesura sono stati analizzati in totale 55 testi, identificabili in libri, articoli accademici e articoli digitali; i temi analizzati sono numerosi, in particolare sono state approfondite le conoscenze sul mondo delle startup, sul tema dei social media, dei social network e dell'eCommerce.

Friendeals nasce nel settembre 2012 da un'idea del Politecnico di Milano, in un ambiente caratterizzato da un forte focus sull'imprenditorialità che mira ad incentivare i giovani nell'intraprendere tale attività, mettendo a loro disposizione conoscenze di estremo valore e fornendo le competenze necessarie per la formazione professionale. Dall'interazione tra l'università milanese e il contesto macroeconomico complesso che si presenta in Italia in questi ultimi anni, in cui il valore della sostenibilità è fondamentale, si sviluppa Friendeals. Il nome deriva dalla fusione di due termini: friend e deals; essi riassumono l'obiettivo del prodotto sviluppato dalla startup: creare un social marketplace basato sulle relazioni e sul trust tra le persone, che permetta la vendita di oggetti usati con semplicità e comodità.

Il lavoro ha richiesto lo studio e l'approfondimento di temi innovativi e caratterizzanti l'ultimo decennio. In particolare, è stato necessario ripercorrere l'evoluzione dei tradizionali mezzi di comunicazione, determinando come la tecnologia e l'evoluzione dei paradigmi del New Internet abbiano inciso nella creazione di nuovi canali comunicativi, all'interno di uno scenario complesso e turbolento. Inoltre, anche in seguito allo sviluppo di tecnologie 2.0, è stato necessario valutare l'evoluzione delle metodologie di commercio elettronico, inteso come lo scambio di beni o servizi tra due soggetti mediante i canali distributivi offerti dalle nuove tecnologie. In tal modo si è definito un quadro generale ampio e completo sul contesto in cui operano le startup, sul mondo dei social media, ed in particolare dei social network, e sulle caratteristiche del fenomeno eCommerce.

I social media hanno rappresentato una vera e propria rivoluzione per le tecniche di comunicazione tradizionali, cambiando radicalmente il modo in cui le imprese si rapportano con i loro clienti, siano essi attuali o potenziali; l'avvento di questi strumenti, infatti, ha portato le aziende a dover sviluppare nuove soluzioni, adattandosi al mutato rapporto con la clientela. L'utilizzo di questi strumenti permette alle imprese il contatto diretto e veloce, consentendo un maggior grado di efficienza: ciò ha fatto sì che questi strumenti siano divenuti importanti non solo per le grandi imprese ma anche per le realtà medio-piccole. La classificazione e la successiva analisi delle tipologie di social media rintracciabili in letteratura ha permesso la definizione dei social network. Il confine tra questi due strumenti è molto labile: molto spesso, infatti, i due concetti vengono utilizzati come sinonimi;

essi, tuttavia, si riferiscono a due accezioni differenti in quanto i social network rappresentano una sottocategoria di quelli che sono stati definiti social media.

Con il termine social network si definiva inizialmente un qualsiasi gruppo di individui connessi tra loro da legami sociali; tuttavia, negli anni, il termine ha acquisito un'accezione differente, andando a definire lo strumento basato sui nuovi media attraverso cui creare e mantenere reti sociali virtuali sia la propria identità sociale, sfruttando la diffusione del web.

La diffusione e il grande bacino di utenti dei social network hanno reso questi siti molto interessanti per le imprese, in quanto economici, facili da usare e capaci di raggiungere una "big audience"; questi portali hanno introdotto numerosi strumenti che possono essere sfruttati dalle aziende per cogliere le opportunità di business e per accrescere la propria brand awareness: tra questi il marketing 2.0, il servizio ai clienti attuali e/o potenziali e la customer retention. Dall'analisi di questi due strumenti, ed in particolare dei social network, è stato possibile identificare le principali opportunità che ne scaturiscono dall'utilizzo: al giorno d'oggi tali strumenti risultano di estrema utilità, specialmente con l'obiettivo di accrescere la conoscenza del proprio brand; risulta dunque imprescindibile per alcune tipologie d'impresa, attuare una strategia di marketing che includa attivamente Facebook e gli altri social network, pena una perdita di competitività nel lungo periodo.

L'eCommerce è un fenomeno sviluppatosi in tempi recenti, in connessione con la rapida evoluzione delle tecnologie informatiche nel campo delle reti di comunicazione telematica; esso è definito come lo svolgimento di attività commerciali di varia natura per via elettronica, come ad esempio la commercializzazione di beni e servizi. In base agli attori che coinvolge può essere declinato in quattro categorie: le prime due, eCommerce B2c e C2c, vedono come fruitori del servizio, dunque destinatari della transazione commerciale, i clienti finali mentre l'eCommerce B2b e C2b definiscono rapporti di intermediazione tra imprese o tra clienti finali e imprese. Di particolare interesse per il lavoro di tesi svolto sono state le categorie in cui il destinatario della transazione commerciale è il consumatore finale. In particolare, il 2013 è stato per l'eCommerce B2c in Italia un anno di crescita; i dati risultanti dalle analisi dell'Osservatorio eCommerce B2c del Politecnico di Milano rilevano una crescita pari al 18% rispetto all'anno precedente. Un ruolo decisamente rilevante è rappresentato dal settore del couponing e delle flash sales che hanno messo a disposizione degli acquirenti più indecisi prodotti e servizi di qualità a prezzi accessibili; inoltre, è stato rilevato un forte interesse delle imprese alle prospettive che il digitale può offrire in un momento difficile come quello che si presenta nel nostro paese: sono numerosi, infatti, i progetti in fase di avvio nel 2013 in settori che si erano tenuti alla larga dal mondo internet, senza intervenire dunque con strategie innovative. Inoltre, lo sviluppo delle tecnologie web 2.0 ha spostato l'attenzione dal consumo di contenuti alla creazione di contenuti in internet: oggi gli utenti privati hanno la possibilità di diventare una componente dell'ambiente internet, sia producendo contenuti sia riflettendo le loro esperienze. Tale sviluppo ha comportato la nascita di nuove industrie e il commercio elettronico Consumer to consumer ne fa parte: l'obiettivo dell'eCommerce C2c è quello di mettere in comunicazione i clienti,

aiutando il buyer e il seller a trovarsi nella piattaforma, e favorire l'acquisto, mettendo a disposizione sistemi di pagamento sicuri e controllati.

Il principale vantaggio percepito dall'utilizzo di siti di eCommerce C2c fa riferimento alla possibilità di ottenere forti riduzioni di prezzo negli acquisti rispetto agli altri canali d'acquisto; tuttavia, il principale punto di debolezza di questi siti fa riferimento alla necessità di cooperazione tra acquirente e venditore al fine di concludere con successo una transazione: ciò può portare alla mancanza di fiducia verso la controparte, facendo preferire altre metodologie di commercio, più rassicuranti per un acquirente poco propenso al rischio. Ci sono poche informazioni sulla dimensione mondiale dell'eCommerce C2c, tuttavia le cifre di popolari siti di commercio elettronico tra consumatori indicano che questo mercato è piuttosto grande ed in forte espansione.

Di particolare interesse per l'analisi sono anche il mobile e il social commerce. Per quanto riguarda il primo, esso è definito come il mercato in cui le vendite di prodotti o servizi avvengono via mobile site/app al consumatore finale; dall'analisi di questo segmento si evince che tale mercato è in forte espansione e che, ad oggi, la presenza sui dispositivi mobili rappresenta una necessità per rimanere al passo con i tempi e con le richieste degli individui. Per il social commerce, invece, si fa riferimento a quel ramo dell'eCommerce che prevede l'utilizzo dei social network, e più in generale di tutti quei social media che supportano l'interazione sociale, per assistere il cliente nell'acquisto e/o nella vendita online; esso consente una maggiore interattività e interazione tra i clienti. In letteratura sono state individuate numerose definizioni di tale fenomeno che hanno portato all'identificazione di alcune caratteristiche peculiari nella definizione del social commerce: esso deve offrire un'attività sociale ad un insieme di consumatori con bisogni, interessi e passioni simili; tali individui devono avere un ruolo attivo nelle transazioni, promuovendo i propri prodotti servizi e offrendosi disponibili per uno shopping collaborativo. Il social commerce, in questi anni, ha acquisito sempre più valore all'interno del commercio elettronico, aumentando notevolmente la sua incidenza nel mercato ed evidenziando tassi di crescita impressionanti se paragonati alla situazione di qualche anno fa.

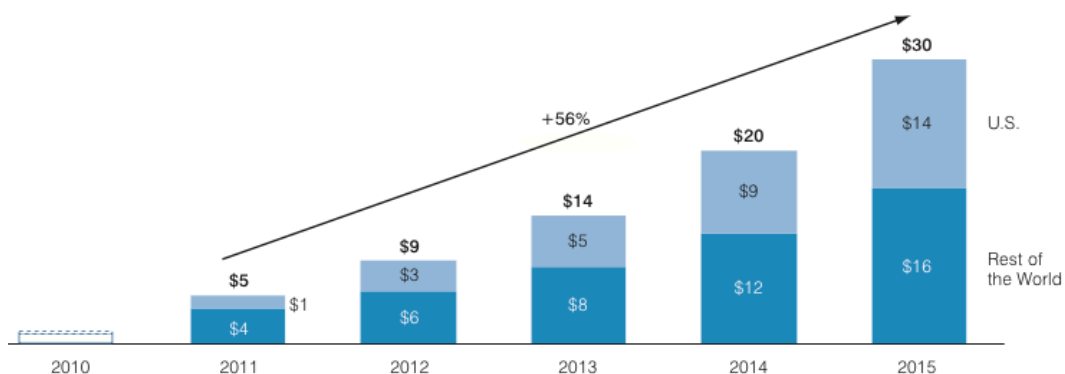


Immagine 1 "Previsione di crescita del social commerce" (Fonte: Booz & Company, 2011)

Dall'analisi del contesto socio-economico è stato possibile osservare come il mercato dell'eCommerce B2c, trainato in particolar modo dal mobile commerce,

sia in forte crescita nel territorio italiano. In particolare, il crescente interesse delle imprese e dei consumatori finali verso le prospettive che il digitale può offrire e lo sviluppo di tecnologie web 2.0, che ha permesso agli utenti privati di diventare parte interattiva del mondo internet, significano per le imprese nascenti la necessità di investire su strategie di commercio elettronico innovative. Infine, le leggi introdotte a sostegno delle startup, la diffusione degli smartphone, la congiuntura economica odierna sono tutti aspetti che vanno ad impattare positivamente sul business di Friendeals. La conclusione di queste ricerche è stata, quindi, l'individuazione di un'effettiva opportunità di business in un mercato in cui la domanda è maggiore dell'offerta e, ancora più importante per una startup, è il fatto che tale mercato sia privo di insormontabili barriere all'ingresso.

Dopo aver definito e analizzato il contesto generale in cui operano le startup, il lavoro di tesi si è focalizzato sull'analisi e sull'applicazione del metodo Lean startup proposto da Eric Ries. In particolare, inizialmente è stato necessario studiare la letteratura di riferimento andando ad analizzare e approfondire il concetto di startup, il Customer Development Model (CDM) descritto da Steve Blank e la sua evoluzione nel metodo Lean startup definito da Eric Ries; successivamente, i concetti appresi e le conoscenze acquisite sono risultate necessarie per l'applicazione del modello di Ries alla startup reale oggetto .

*"La startup è un'istituzione umana studiata per offrire un nuovo prodotto o servizio in condizioni di estrema incertezza".*

Ries definisce in questo modo le imprese nascenti, associandogli tre componenti di particolare rilievo: istituzione, innovazione e incertezza; tali elementi caratterizzano le startup, andando quindi a definirle come istituzioni umane che, attraverso un prodotto innovativo, vogliono assolvere ad un bisogno percepito da uno specifico segmento di clienti. In quest'ultima affermazione, tuttavia, non si considera l'elemento incertezza che caratterizza direttamente l'ambiente in cui un'impresa innovativa opera. La gran parte delle startup, infatti, sembra destinata a fallire; le cause sono numerose, dall'instabilità dei mercati agli errori di valutazione dei promotori; a tal proposito nascono i modelli di Blank prima e Ries dopo, accomunati dall'obiettivo di definire un metodo per evitare il fallimento delle startup.

Steve Blank nel suo libro *"The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win"* spiega come l'obiettivo principale di una startup sia verificare l'ipotesi di un modello di business, affinché esso sia ripetibile e scalabile. Il Customer Development Model, infatti, è definito come il processo che aiuta l'imprenditore ad orientarsi nel percorso lungo il quale scopre ed impara a conoscere i clienti e il mercato della sua futura azienda; le startup, lungo questo percorso, devono provare l'esistenza di un mercato potenziale, verificare che ci siano soggetti disposti ad acquisire il prodotto e creare effettivamente un mercato. Queste attività di scoperta, apprendimento e test sono, secondo Blank, fondamentali per sviluppare una startup di successo. Questo modello è stato poi ripreso da Eric Ries che lo ha rivisitato e perfezionato, in modo tale da renderlo applicabile in tutti i settori: dal CDM, dunque, prende vita il metodo Lean startup.

Quello della Lean startup è un approccio radicale per il lancio di iniziative innovative, che aiuta a risolvere il problema dell'incertezza e individuare un percorso verso un business sostenibile, riducendo tempi, costi e, di conseguenza, le probabilità di fallire. La Lean Startup, teoria sviluppata nel 2011, prevede una forte interazione con il cliente finale mediante un ciclo di feedback che prende il nome di "ciclo CMA" (Creazione-Misurazione-Apprendimento): questo permette di raggiungere un "apprendimento convalidato", volto ad adattare il prodotto ai desideri dei clienti e portando l'impresa a creare un business sostenibile con il minor dispendio di tempo e di risorse possibile. Il motore di questo ciclo sono i MPF, i minimi prodotti fattibili, che permettono di convalidare o ridefinire le ipotesi fiduciarie del modello di business; queste rappresentano le fondamenta su cui si erge il business, in quanto derivano direttamente dalla vision dell'imprenditore. A conclusione del ciclo di feedback tali ipotesi possono essere validate, respinte o rivisitate: a tal proposito si parla di "perseverare, svoltare o desistere" in quanto queste dipenderanno direttamente dalla reazione che produrranno sul mercato. I risultati, secondo Ries, devono essere valutati mediante un metodo definito "contabilità dell'innovazione"; in particolare, una volta che il ciclo raggiunge la fase di misurazione, il compito del modello diventa quello di determinare se gli sforzi compiuti fino a quel momento per lo sviluppo del prodotto stanno facendo fare dei progressi reali alla startup. Utilizzando la contabilità dell'innovazione, dunque specifiche tipologie di indicatori, Ries afferma che si riescono ad eliminare gli usi distorti della contabilità tradizionale, riuscendo a determinare l'effettivo successo dell'iniziativa intrapresa. In generale, dunque, si può affermare che i benefici derivanti dell'utilizzo del metodo Lean startup sono relativi all'innovazione, alle minori spese e perdite di tempo e al minor rischio di offrire un prodotto che nessuno vorrà.

## The Lean Startup

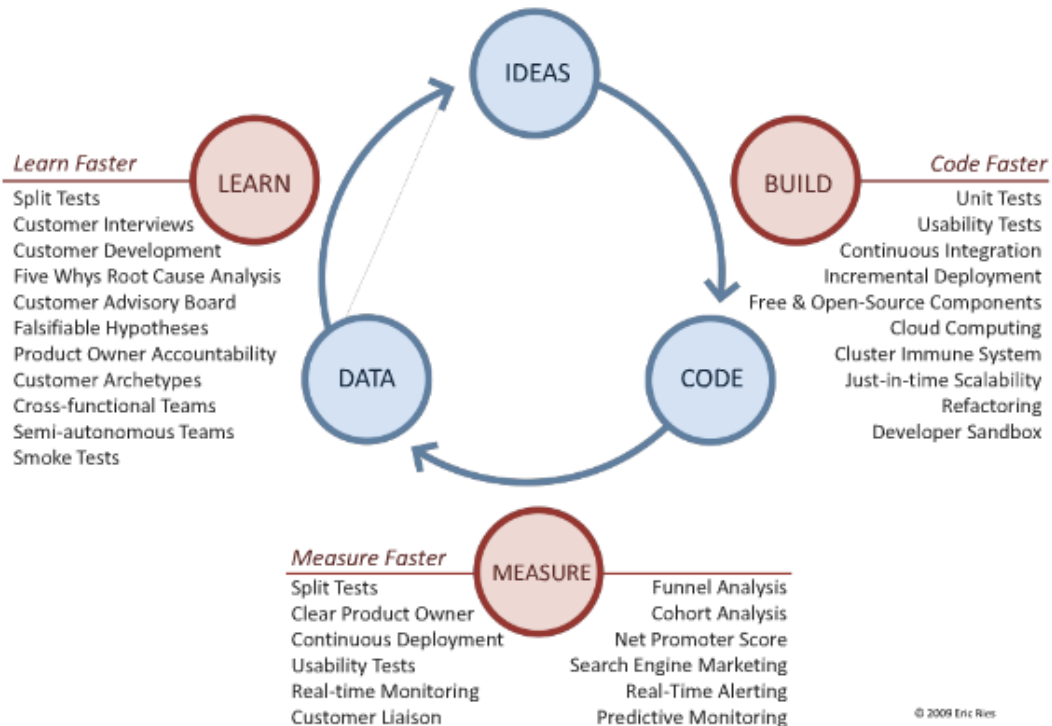


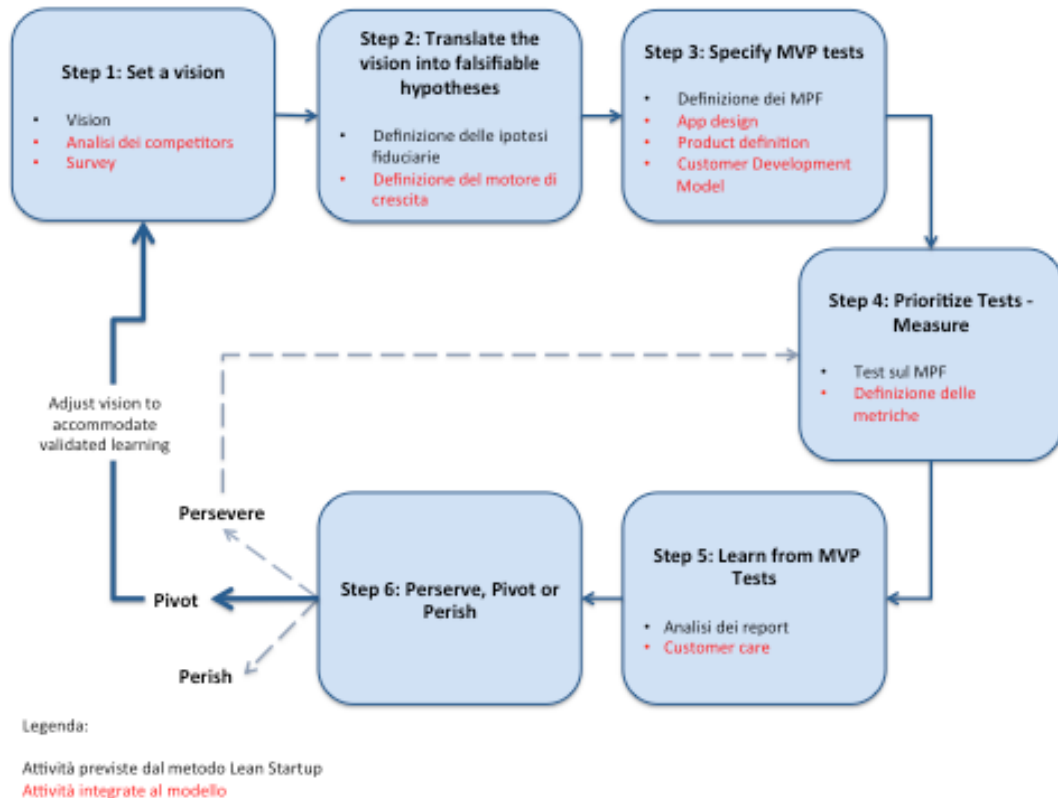
Immagine 2 "Il ciclo di Feedback Creazione-Misurazione-Apprendimento" (Fonte: Ries, 2012)

Dalle conoscenze acquisite mediante l'analisi della letteratura, e dunque dallo studio dei modelli definiti da Blank e Ries, ha preso forma il lavoro di analisi empirica, parte conclusiva del lavoro di tesi.

L'obiettivo del lavoro di tesi era quello di studiare e implementare il metodo Lean startup in un'impresa reale, analizzando le difficoltà di applicazione e i reali benefici e potenzialità; nello specifico si è studiato come guidare e ottimizzare il processo imprenditoriale in base ai dati estrapolati dalla piattaforma che, nel contesto, prendono la forma di indicatori di performance (i KPI, Key Performance Indicators).

In generale, Ries definisce sei step nel suo modello, che costituiscono il process flow del metodo, composto dalle attività da svolgere in ciascuna startup al fine di ottenere l'apprendimento convalidato. Il compito del lavoro di tesi è stato quello di far percorrere le fasi identificate da Ries a Friendeals, la startup oggetto d'analisi, al fine di farle ottenere un feedback dal mercato e farla sviluppare.

In particolare, nel caso in esame, è possibile individuare alcune analisi aggiuntive al modello, necessarie e proprie dello sviluppo dell'applicazione in esame: ciò che ne risulta è un modello modificato del metodo Lean Startup.



**Immagine 3** “Il process flow del metodo Lean startup applicato a Friendeals” (Fonte: elaborazione personale, 2014)

### Step 1: Set a Vision

Nel primo step del processo Lean startup, Ries afferma che le startup dovrebbero sviluppare una vision relativa al problema che vogliono risolvere; questa è una fase embrionale in cui una startup non ha ancora alcuna connotazione reale ma ruota interamente intorno ad un’idea. Tuttavia, secondo alcuni autori, non è sufficiente avere un’idea del problema che si vuole risolvere ma si deve andare a verificare che esso sia concreto e definibile un “big problem” per il cliente finale. L’idea di Friendeals è creare una piattaforma di social commerce, basata sulle relazioni e sul trust tra le persone, in grado di sfruttare la viralità dei social network come strumento di diffusione e di offrire un servizio valido, comodo e user friendly. Friendeals, inoltre, ha verificato l’effettiva esistenza di un big problem mediante un’analisi esterna del mercato ed un benchmark con i competitors. Da queste analisi è risultato che Friendeals si propone di offrire un servizio innovativo nel mercato, permettendole di creare un notevole vantaggio competitivo rispetto ai principali competitors del settore.

In particolare, l’individuazione dei principali competitors ha seguito un procedimento sequenziale, iniziato con l’individuazione delle piattaforme caratterizzate da elementi di congruenza con il servizio offerto da Friendeals: dall’analisi sono emersi 64 potenziali competitors diretti. Successivamente sono stati determinati i driver utili alla definizione della rilevanza di ciascuna piattaforma; in particolare, in una prima analisi sono stati valutati la categoria

distintiva e il numero dei download cumulati delle applicazioni. Per le categorie delle applicazioni sono state ritenute rilevanti le applicazioni che propongono un servizio simile a Friendeals, definendo come competitors principali le piattaforme di categorie flea market e/o pre-owned fashion. Per quanto riguarda il numero dei download, sono state definite di maggior rilevanza le piattaforme caratterizzate da un valore medio alto di download, valutato come proxy della diffusione dell'applicazione nel mercato. Dall'analisi è emerso che nel mercato di riferimento sono presenti 18 competitors diretti, caratterizzati dunque da caratteristiche e funzionalità simili a Friendeals.

Di particolare interesse nel processo di analisi dei potenziali competitors è una ulteriore classificazione, dalla quale è stato possibile determinare il posizionamento competitivo dell'applicazione; tale analisi considera due driver, il primo relativo ai metodi di pagamento nelle varie piattaforme mentre il secondo è relativo all'eventuale integrazione della logistica.

		Logistica		
		Integrata	Integrata ma opzionale	Accordo privato
Pagamento	Solo Accordo privato		KRRB	VARAGESALE, OODLE, DIGGIT, WALLAPOP, IBUYWESELL
	Integrato ma opzionale		DEPOP, QUICKABLE	STUFFLE, SUMALLY, SHPOCK, RUMGR
	Integrato e obbligatorio	ETSY, FRIENDEALS, POSHMARK, SOLD., BLOMMING	THREADFLIP, GETSTALL	ASOS, VINTED, GETYARDSALE, LISTIA

Nella matrice sono state posizionate le piattaforme in base ai driver considerati; i colori diversi si riferiscono alle tipologie delle applicazioni e, in particolare, il colore verde identifica le piattaforme di rilevanza elevata mentre, i rossi, identificano alcune applicazioni di bassa rilevanza, in accordo con quanto definito nella prima analisi effettuata. Dal posizionamento dei competitors all'interno della matrice sono state determinate quelle che dovevano essere le caratteristiche distintive di Friendeals: si è ritenuto necessario, in accordo con l'idea di offrire un servizio comodo, valido e distintivo, consentire agli utenti il pagamento in-app per i loro acquisti oltre che fornire un servizio di logistica integrato, in modo da rendere i processi di acquisto e vendita semplici, comodi e intuitivi.



Il servizio proposto da Friendeals risulta essere innovativo nel mercato: tale caratteristica permette all'applicazione di differenziarsi, creando un vantaggio competitivo notevole.

In aggiunta, in questa fase sono state effettuate delle survey, con l'obiettivo di appurare la vision di Friendeals e valutare l'effettivo interesse del mercato verso il servizio che Friendeals si propone di offrire. In particolare, il primo sondaggio ha avuto l'obiettivo di valutare la consistenza del mercato di riferimento, cercando di definire l'interesse degli intervistati verso il servizio proposto; successivamente, un secondo sondaggio ha cercato di valutare l'efficacia del brand Friendeals, dunque la forza del nome dell'applicazione offerta ai potenziali clienti; in ultimo, al fine di analizzare e valutare la value proposition di Friendeals, gli intervistati sono stati sottoposti ad una valutazione comparativa del servizio offerto da Friendeals rispetto a quello proposto da eBay.

### Step 2: Translate the vision into falsifiable hypotheses

Lo step successivo consiste nel tradurre la vision in ipotesi fiduciarie del modello; essa, come dice il termine stesso, è un'idea astratta che necessita della definizione delle basi su cui si fonda per diventare concreta: le ipotesi che si definiscono in questo step rappresentano le fondamenta su cui si costruirà il modello di business della startup.

In questa seconda fase, dunque, sono state descritte le ipotesi fiduciarie del modello su cui si costruirà il business di Friendeals ed è stato definito il motore di crescita che tale modello dovrà utilizzare nel futuro per ottenere una crescita costante e sostenibile.

Ries identifica due principali tipologie di ipotesi fiduciarie: le ipotesi sul valore, che valutano se un prodotto/servizio crea effettivamente valore per il cliente o lo distrugge, e le ipotesi sulla crescita, che valutano le modalità con cui i nuovi clienti scopriranno ciò che viene offerto. Friendeals ha individuato tali ipotesi per poi sviluppare il proprio modello di business:

- *Ipotesi sul valore.* La value proposition di Friendeals poggia sulla creazione di un sistema di fiducia tra le persone: Friendeals ritiene che consentendo l'acquisto e la vendita tra persone appartenenti ad un network di relazioni, esse siano più invogliate a concludere una transazione, dando maggior fiducia al venditore. La definizione di questa ipotesi ha portato Friendeals a propendere per una completa integrazione di Facebook all'interno della piattaforma, al fine di offrire all'utilizzatore un insieme di funzionalità specifiche e proprie dell'applicazione. A tal proposito è stata resa obbligatoria l'autenticazione mediante le credenziali di Facebook, permettendo la perfetta sintonia tra i due strumenti. L'integrazione di un servizio logistico proprio dell'applicazione e l'utilizzo di forme di pagamento in-app rappresentano la seconda ipotesi sul valore di Friendeals, in quanto consentono di offrire un servizio valido e comodo all'utente e differenziano l'applicazione rispetto ai competitors, offrendo un servizio unico nel suo genere. Un'ulteriore ipotesi sul valore è

rappresentata dalla semplicità d'uso dell'applicazione: tale semplicità è ottenuta mediante un'interfaccia user friendly e tramite la brevità dei percorsi "click to sell" e "click to buy". L'ultima ipotesi sul valore di Friendeals fa riferimento alla possibilità di collegare in maniera efficace, mediante dinamiche social, domanda e offerta.

- *Ipotesi di crescita.* Friendeals si propone di utilizzare un motore di crescita basato sulla viralità "spontanea ma non troppo"; ciò vuol significare che questa debba avere un fondamento naturale ma incentivato mediante opportune tecniche.

Per quanto riguarda il motore di crescita, Ries ne definisce 3 tipologie: il motore di crescita Sticky, basato sulla capacità dell'impresa di fidelizzare il cliente, quello virale, che si basa su una diffusione virale e spontanea del prodotto, ed infine quello a pagamento, alimentato attraverso l'esborso di denaro finalizzato a sviluppare la pubblicità di prodotto. Friendeals ha scelto di poggiare il suo modello di business su un motore di crescita virale, in quanto elemento che contraddistingue l'applicazione, facendo leva sul passaparola e sull'effetto collaterale dell'utilizzo del prodotto.

### Step 3: Specify MVP tests

In questa terza fase del processo del Lean startup Ries sostiene che, al fine di verificare le ipotesi del modello di business, occorre utilizzare i MPF (i Minimi Prodotti Fattibili) che permettono di compiere il ciclo di apprendimento velocemente e con il minimo dispendio di tempo e di risorse; essi devono essere minimali, devono aver comportato un dispendio di energie e di tempo minimo per il loro sviluppo, devono essere stati sviluppati a partire dalle ipotesi fiduciarie e devono essere stati ideati per poter ottenere un feedback quantitativo, in modo tale da andare a validare scientificamente l'apprendimento ricercato.

In particolare, per il caso Friendeals, in questo step è stato necessario approfondire l'analisi andando ad integrare la definizione del business model: tale attività non è prevista nel metodo Lean startup ma è prevista dal Customer Development Model di Steve Blank. Questa valutazione è risultata necessaria poiché ha permesso sia di definire la struttura generale dell'impresa in relazione alle voci del business model Canvas, sia di correggere i bug presenti nel primo MPF, proposto ad una ristretta cerchia di utilizzatori. In particolare, nell'adottare il Customer Development Model, è stato offerto uno smoke test, una piattaforma che non permette di usufruire di tutte le funzionalità del prodotto; questi prodotti, infatti, avevano come obiettivo la valutazione e il miglioramento del modello di business, il miglioramento dell'usabilità e l'individuazione di eventuali bug. Per il perfezionamento del prodotto Friendeals ha sfruttato i feedback di un gruppo composto da una trentina di utilizzatori (individuati e selezionati in base alle loro elevate competenze e conoscenze del mondo della tecnologia, dell'eCommerce e delle startup), svolgendo attività di analisi e design, implementazione, test, valutazione e pianificazione.

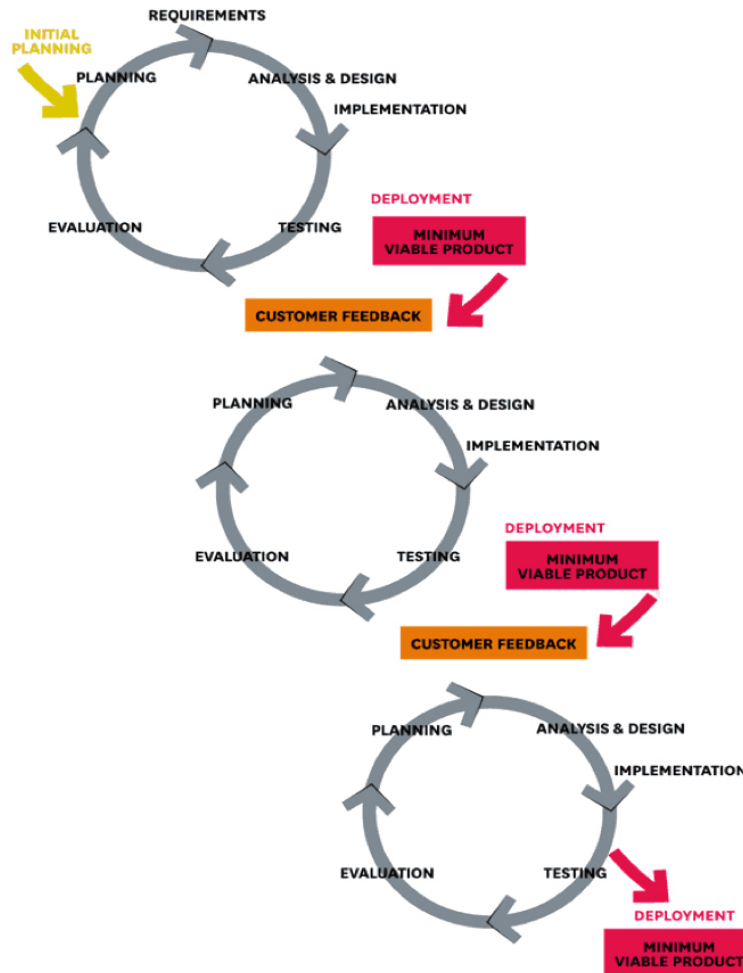


Immagine 4 "Quick responsive development" (Fonte: startupbisnis.com, 2013)

Per quanto riguarda il perfezionamento del prodotto è stato necessario soffermarsi sul design della piattaforma, con l'obiettivo di migliorare l'usabilità dell'applicazione. In particolare, sono stati analizzati i passaggi logici di Friendeals, prestando particolare attenzione ai processi di vendita e acquisto che devono essere caratterizzati da semplicità e intuitività. Le modifiche proposte hanno reso Friendeals "user friendly" e coerente con le richieste degli utilizzatori.

Per quanto riguarda la definizione del business plan è stato necessario concentrare l'attenzione sull'analisi e sulla definizione della struttura dei costi, del modello di revenue e del piano di marketing.

#### *Il piano di marketing.*

Per la definizione di un piano di marketing adeguato sono stati valutati, inizialmente, tutti gli strumenti utilizzabili per il marketing, analizzando pro e contro di ciascuno; successivamente, dopo un confronto con l'intero team di lavoro, si è arrivati alla conclusione di dover concentrare lo sforzo di marketing principalmente sull'advertising di Facebook, in modo tale da attivare i meccanismi di viralità. L'obiettivo era sviluppare una campagna di marketing adeguata per poter acquisire un numero di utenti valido ed iniziare ad ottenere pareri ed

osservazioni da utenti “esterni”, non più appartenenti ad un gruppo ristretto di utilizzatori; i risultati ottenuti sono stati buoni, raggiungendo un buon numero di utilizzatori.

#### *La struttura dei costi.*

L'analisi della struttura dei costi ha considerato le tre voci di spesa rilevanti per Friendeals: la spesa di marketing, il sistema di crediti e il costo delle spedizioni. Per ciascun driver di costo sono stati definiti dei costi medi; in particolare:

- *Spesa di marketing.* Friendeals, come appena detto, ha previsto l'utilizzo di una campagna pubblicitaria su Facebook con l'obiettivo di aumentare il bacino di utilizzatori della piattaforma. Il costo associato a questa attività è di 40€/giorno, corrispondente al budget minimo di spesa per una campagna su Facebook Adv
- *Sistema dei crediti.* Il sistema ha un'influenza diretta sui costi sostenuti da Friendeals; in particolare, ciascun credito ha un valore economico da tenere in considerazione e rappresenta dunque, per la piattaforma, una voce di spesa. Dalle analisi e dalle risposte degli utilizzatori ai questionari proposti è stato possibile identificare il valore ottimale di un credito, definito pari a 0,25€ /credito.
- *Costo delle spedizioni.* Questa voce di spesa deve essere considerata in quanto, come detto in precedenza, Friendeals prevede il servizio di logistica integrato. In conclusione ad un processo di definizione e analisi dei fornitori del servizio logistico si è stimata una spesa media di 7€/spedizione, merito di un cospicuo sconto ottenuto in fase di contrattazione.

#### *Il modello di revenue.*

I ricavi di Friendeals provengono esclusivamente dalle commissioni che la piattaforma applica sugli acquisti. La determinazione di una percentuale ottimale consente a Friendeals di ottenere buoni ritorni in termini monetari, non influenzando eccessivamente il prezzo finale di vendita e dunque le percezioni dei potenziali acquirenti. Dalle analisi e dalle risposte degli utilizzatori ai questionari proposti è stata definita una commissione pari al 10% del prezzo iniziale di vendita, in linea con gran parte dei competitors diretti.

#### *Step 4: Prioritize Tests – Measure*

Il quarto step del process flow del metodo Lean startup prevede la prioritizzazione dei vari test da eseguire e la misurazione dei risultati ottenuti; Ries sostiene che una volta ideati i MPF e decise le ipotesi del modello di business da testare, è necessario definire quali test svolgere andando a valutare i dati risultanti dall'utilizzo.

Friendeals, una volta validato il modello di business e dopo aver corretto i bug del primo MPF, ha offerto un primo prototipo funzionante della piattaforma agli utilizzatori, integrando le attività di acquisto e vendita dei prodotti. Questa fase di

test dei prototipi ha avuto una durata complessiva di due settimane, nelle quali sono state provate tutte le funzionalità dell'applicazione, dall'acquisto e la vendita dei prodotti fino al reclamo e la restituzione di oggetti. Al termine di questo periodo i prototipi sono stati ritirati e l'applicazione è stata immessa sul mercato, permettendo dunque a tutti gli individui interessati, il download dall'AppleStore. Con l'obiettivo di analizzare le prestazioni di Friendeals è stato necessario, in questo step, definire le metriche, i KPI dell'applicazione; l'analisi monitora i parametri ritenuti rilevanti per il business in questione in quanto questi sono solitamente direttamente riconducibili alla creazione di valore per l'organizzazione. Il processo di definizione ha portato all'individuazione di 5 macro categorie di metriche: le generali, che forniscono una valutazione generale sull'utilizzo dell'applicazione, le specifiche, che monitorano i KPI specifici della piattaforma, quelle relative ai processi, che spiegano il comportamento degli utenti all'interno dell'applicazione analizzando i flussi logici seguiti dagli utenti, quelle relativi alle acquisizioni, che valutano la provenienza dei download, ed infine un insieme di metriche di stampo economico-finanziario che monitorano l'andamento delle principali voci di costo e ricavo, strettamente collegate dunque alle voci del business plan. La definizione di questi indicatori ha richiesto un'analisi settimanale, in modo tale da evidenziare tempestivamente eventuali problematiche e prendere rapidamente le decisioni più importanti.

#### Step 5: Learn from MVP Tests

Nel quinto step del Lean startup si ottiene l'apprendimento convalidato, definito da Ries come il principio cardine del modello nonché punto di arrivo del processo. A tal proposito l'autore sostiene sia necessario utilizzare degli indicatori che si discostino da quelli tradizionali in modo da comprendere se effettivamente si stiano facendo dei reali progressi.

Come detto, Friendeals ha stabilito un insieme di indicatori specifici per valutare l'effettivo raggiungimento degli obiettivi stabiliti, nonché l'ottenimento di progressi reali; tali valori sono stati rilevati con cadenza settimanale e sintetizzati in un report. L'attività di reporting, dunque, fa riferimento all'acquisizione delle metriche, ossia all'ottenimento degli indicatori di prestazione definiti nello step precedente al fine di valutare la rotta seguita dall'applicazione. L'output generato da quest'attività, valutato singolarmente da ogni componente del team, è stato oggetto di analisi nelle riunioni organizzate e ha portato a riflessioni comuni circa l'andamento della piattaforma. L'ottenimento dei KPI, attività di mia competenza, ha richiesto l'utilizzo di 3 tool gestionali: Google Analytics, principalmente per la definizione delle metriche di carattere generale, gli insight di Facebook, per valutare la provenienza dei download dell'applicazione, e un software progettato in house dagli sviluppatori per l'acquisizione dei dati dal back end, necessario per la definizione delle restanti tipologie di metriche.

In questo step, inoltre, è stata aggiunta l'attività di customer service, definita come la gestione del rapporto con i clienti. Friendeals ha introdotto la possibilità di contattare direttamente dall'applicazione il servizio clienti (tramite email), in modo da far sentire la sua presenza a supporto del cliente; in quest'ottica, l'idea è stata quella di proporre un servizio proattivo, andando a relazionarsi con il cliente

già dal primo utilizzo della piattaforma. Da tale attività è stato possibile ottenere feedback sulle funzionalità della piattaforma, riuscendo ad identificare le complessità dell'applicazione e le incertezze degli utilizzatori.

#### Step 6: Persevere, Pivot or Perish

Il sesto ed ultimo step del metodo Lean startup ha inizio nel momento in cui il processo di apprendimento termina. In particolare, una volta terminato il ciclo di feedback, si presentano all'imprenditore tre possibili alternative: perseverare, svoltare o desistere; la prima (*persevere*) implica il mantenimento della rotta presa mentre, nel momento in cui i risultati o i feedback dei clienti risultino negativi, si deve svoltare (*pivot*) rivedendo dunque alcune delle ipotesi caratterizzanti la startup; in alternativa si abbandona la propria idea manageriale (*perish*), mettendo fine al business. Friendeals è giunta a questo step dopo un'analisi minuziosa e continua degli indicatori precedentemente discussi; i report valutati e, più in generale, l'andamento dei parametri prestazionali definiti hanno portato Friendeals verso la scelta di intraprendere una svolta.

Il completamento del primo ciclo di feedback del metodo Lean Startup porta il lavoro di tesi a concentrarsi sulle osservazioni di sintesi, derivanti da ciò che è risultato dal processo di applicazione del modello. In particolare, l'applicazione dell'approccio Lean startup a Friendeals ha identificato un elemento di debolezza nelle ipotesi alla base del business, portando la startup verso la scelta di intraprendere una svolta. In particolare, il problema principale che si è evidenziato ha riguardato le metriche relative ai processi, dunque riguardanti il comportamento dell'utente all'interno della piattaforma; il dato che ha preoccupato il team fa riferimento al valore del drop al login, dunque al valore delle uscite dall'applicazione nella schermata di identificazione.

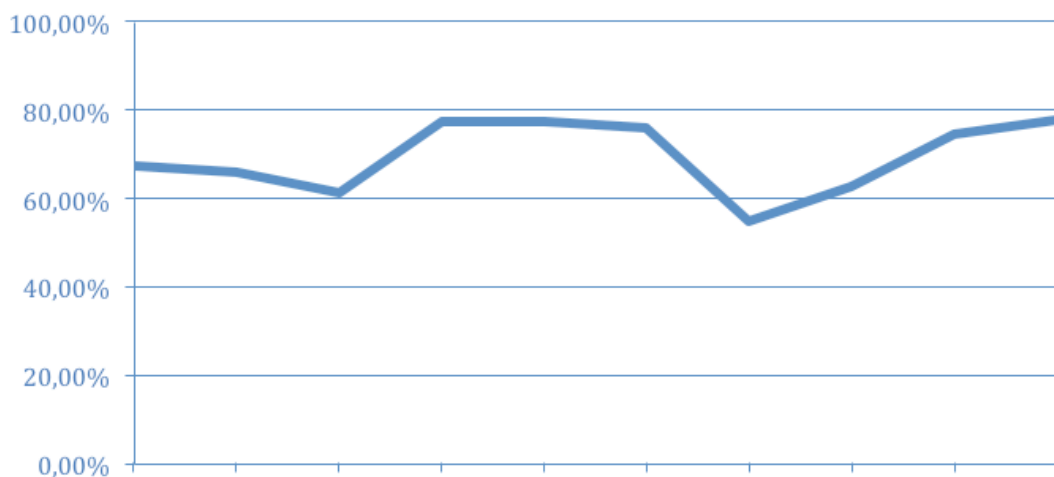


Immagine 5 "Andamento del drop al login" (Fonte: elaborazione personale, 2014)

I valori rilevati del tasso di drop al login sono di particolare importanza, in quanto significano la rinuncia, della gran parte degli utenti che effettuano il download dell'applicazione, a proseguire alla fase di autenticazione. Questa metrica si è resa

oggetto di analisi approfondite, spesso ha comportato riunioni e valutazioni di gruppo al fine di individuare una soluzione ad un problema di notevole entità; inoltre, in linea con il metodo Lean startup, sono state effettuate interviste direttamente ai clienti, in modo da avere un feedback preciso e puntuale sul loro comportamento in questa fase. Per ovviare a questo problema, quindi prima di decidere per una svolta, si è pensato di persistere, proponendo una modifica e andando a rilasciare un ulteriore MPF; tale modifica è stata piuttosto contenuta, in quanto ha comportato esclusivamente una variazione del metodo di visualizzazione della pagina di autenticazione. In particolare, si è deciso di proporre una schermata di login che presentasse sullo sfondo una griglia contenente le immagini dei prodotti presenti sulla piattaforma: l'obiettivo era invogliare l'utente ad accedere, mostrando l'ampia gamma di oggetti in vendita sull'applicazione. Tuttavia questo cambiamento ha avuto un effetto relativamente contenuto per poi svanire nelle settimane successive: la semplice modifica della pagina di login non ha portato gli effetti desiderati, facendo mantenere elevati i valori del drop all'accesso. Tali motivazioni hanno portato Friendeals a scegliere di svoltare, comportando la revisione delle ipotesi fiduciarie su cui l'intero business si fonda e andando dunque a ridefinire la vision che lo caratterizza.

Ad oggi Friendeals si trova nella fase di ridefinizione del prodotto, sfruttando le conoscenze apprese grazie al primo ciclo di feedback. In particolare, il primo obiettivo sarà quello di proporre una nuova esperienza all'utente nella fase di registrazione, magari concedendo la possibilità di effettuare il login con altre modalità o, in alternativa, consentendo all'utente di "dare un'occhiata" alla piattaforma, richiedendo dunque la registrazione in una fase successiva.





## **Parte 1: I social media e i social network**

Il lavoro di tesi ha l'obiettivo di esporre il caso di un'applicazione del metodo Lean Startup, proposto da Eric Ries, ad una realtà italiana operante nel mercato dell'eCommerce C2c. Friendeals, la startup in questione, e l'Osservatorio Startup del Politecnico di Milano stanno collaborando per la definizione di una mobile app in grado di applicare i principi definiti da Ries nel suo libro *"The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Business"*.

La tesi è composta di quattro parti: la prima è puramente introduttiva rispetto quelli che sono gli argomenti trattati o di riferimento nel lavoro mentre la seconda descrive l'ambiente socio-culturale verso cui ci si riferisce; in particolare, si definisce il concetto di eCommerce, valutando poi come il Paese ha reagito e sta reagendo a questa innovazione nelle metodologie di commercio. Nella terza parte del lavoro, invece, si andrà a focalizzare l'attenzione su quelli che sono i principi sviluppati da Eric Ries, descrivendo quello che, ad oggi, rappresenta il modello di riferimento di un'impresa nascente. Infine, nella quarta parte, si espone l'applicazione del modello al caso di Friendeals, riportando al termine le conclusioni tratte.

In questa prima parte del lavoro di tesi si introduce, inizialmente, il concetto di social media, definendo le varie classificazioni individuate in letteratura e le tipologie che ne derivano. Successivamente si definiscono i social network, se ne riportano la classificazione e le diverse tipologie individuabili; inoltre vengono analizzate le opportunità che questi servizi offrono alle startup e alle aziende in generale.

## Capitolo 1: I social media

I social media hanno rappresentato una vera e propria rivoluzione per le tecniche di comunicazione tradizionali; l'avvento di questi strumenti, e il loro conseguente utilizzo, ha portato le aziende a dover sviluppare nuove soluzioni e a doversi adattare al mutato rapporto con la clientela. Essi, infatti, concedono alle imprese la possibilità di contattare direttamente, velocemente e con un esiguo dispendio di denaro i clienti finali, consentendo un maggior grado di efficienza di quest'attività: ciò ha fatto sì che questi strumenti siano divenuti importanti non solo per le grandi imprese ma anche per le realtà medio-piccole.

La trattazione prosegue fornendo le diverse definizioni di social media presenti in letteratura per poi illustrare le diverse classificazioni esistenti e, infine, le possibili tipologie rintracciabili.

### 1.1 - La definizione di social media

Nella letteratura non è presente un'univoca definizione di social media; a tal proposito vado a riportare le principali, commentando ciascuna definizione.

*“a group of Internet-based applications that build on the ideological and technological foundations of Web 2.0<sup>1</sup>, and that allow the creation and exchange of user-generated content” (Kaplan and Haenlein)*

Questa prima definizione di social media proposta da Kaplan e Haenlein definisce i social media come un gruppo di applicazioni che costruiscono il loro fondamento tecnologico e ideologico sul web 2.0, permettendo la creazione e lo scambio di contenuti generati dall'utente.

Risulta necessario concentrare l'attenzione su ciò che gli autori definiscono come “User Generated Content” (UGC): questo termine, che divenne popolare nel 2005, è utilizzato per descrivere ogni materiale disponibile sul web prodotto da utenti, invece che da società specializzate, e resi disponibili pubblicamente. L'OCSE (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico) ha stabilito che l'UGC, per poter essere tale, deve soddisfare tre requisiti base: deve essere pubblicato o su un sito web accessibile pubblicamente o su un social network accessibile ad un determinato gruppo di persone (requisito di pubblicazione); deve mostrare una certa quota di creatività nei contenuti creati (sforzo creativo) e, infine, deve essere creato al di fuori delle routine e delle pratiche professionali (OECD, Vickery, & Wunsch-Vincent).

---

<sup>1</sup> Si indica come web 2.0 l'insieme di tutte quelle applicazioni online che permettono un elevato livello di interazione tra il sito web e l'utente; tali applicazioni fanno riferimento al paradigma del web dinamico, contrapponendosi al web statico, anche detto Web 1.0.

*Web 2.0 is the business revolution in the computer industry caused by the move to the internet as platform, and an attempt to understand the rules for success on that new platform. Chief among those rules is this: build applications that harness network effects to get better the more people use them (O'Reilly).*

Una seconda definizione di social media è rintracciabile nel libro "What is a social media?" di Antony Mayfield;

*"Social media is best understood as a group of new kinds of online media, which share most or all of the following characteristics: participations, openness, conversation, community, connectedness" (Mayfield).*

L'autore afferma che i social media sono un gruppo di nuovi media online che condividono tutte, o gran parte, di un insieme di caratteristiche:

- *Partecipazione.* I social media incoraggiano i contributi e i feedback da chiunque sia interessato; in tal modo si offusca la linea tra media e pubblico.
- *Apertura.* La gran parte dei servizi di social media sono aperti ai feedback e alla partecipazione: incoraggiano al voto, ai commenti e alla condivisione delle informazioni; raramente ci sono delle barriere all'accesso e facendo uso di contenuti protetti da password sono spesso ben visti.
- *Conversazione.* A differenza dei media tradizionali che trasmettono in modalità broadcast, distribuendo contenuto verso il pubblico, i social media sono più simili ad una conversazione bidirezionale.
- *Comunità.* I social media consentono la formazione più rapida di comunità e facilitano la comunicazione all'interno delle stesse.
- *Connessione.* La gran parte dei social media prosperano sulle connessioni, facendo uso di link ad altri siti, risorse e persone.

Un'ulteriore definizione di social media è quella di Ahlqvist, Bäck, Halonen e Heinonen, basata su tre elementi chiave: contenuti, comunità e web 2.0.

*"Our definition of social media is built on three key elements: content, communities and Web 2.0" (Ahlqvist, Back, Halonen, & Heinonen).*

In sintesi questa definizione si focalizza sulle interazioni tra le persone che creano, scambiano e condividono informazioni e idee all'interno di comunità virtuali. I contenuti si riferiscono a ciò che l'utente crea, come foto o video; le comunità permettono agli utenti di comunicare direttamente o tramite "media object" e il web 2.0 rappresenta il presupposto tecnologico alla diffusione e all'affermazione dei social media.

L'ultima definizione che riporto è rintracciabile all'interno del libro "The Complete Guide to social media" di Morgan, Jones e Hodge.

*"Social media are media for social interaction, using highly accessible and scalable publishing techniques. Social media uses web-based technologies to turn communication into interactive dialogues" (Nigel, Graham, & Ant).*

Questa definizione focalizza maggiormente l'attenzione sulla pubblicazione di contenuti all'interno dei social media oltre che sulle tecnologie che fanno in modo che ciò sia possibile.

Nonostante le numerose definizioni, sembra che vi sia confusione tra i manager e i ricercatori accademici su che cosa esattamente il termine social media dovrebbe includere (Kaplan e Haenlein). Per questo motivo spesso il concetto di social media e quello di social network vengono confusi e impropriamente usati come sinonimi.

## **1.2 – Le classificazioni e le tipologie dei social media**

In questo paragrafo descrivo i due metodi proposti dalla letteratura per la classificazione dei social media; in particolare, il primo metodo è definito da Kaplan e Haenlein mentre il secondo, più attuale, è attribuibile all'Osservatorio sui New Media e New Internet del Politecnico di Milano.

### ***1.2.1 – La matrice di Kaplan e Haenlein***

Con l'obiettivo di classificare le diverse tipologie di social media, Kaplan e Haenlein hanno realizzato una matrice di classificazione, basandosi su un insieme di teorie nel campo del "media research" (social presence e media richness) per la prima dimensione e del "social processes" (self-presentation e self-disclosure) per la seconda.

Per quanto riguarda la prima dimensione, la teoria "social presence" afferma che i diversi media si distinguono per il grado di presenza sociale, definito come il livello di contatto che può essere raggiunto tra i soggetti comunicanti; questo grado dipende dall'intimità (interpersonale o mediata) e immediatezza (sincrono o asincrono) del mezzo di comunicazione. La teoria "media richness" invece, basandosi sul presupposto che l'obiettivo principale di qualsiasi comunicazione è quello di ridurre l'ambiguità e l'incertezza, sostiene che i media si differenziano per il grado di "ricchezza", ovvero per la quantità di informazioni che può essere trasmessa in un dato intervallo temporale.

Per la seconda dimensione, invece, le teorie alla base sono quella di "self-presentation", la quale afferma che in ogni interazione sociale ciascun individuo vuole poter influenzare l'opinione che gli altri hanno nei suoi confronti, e quella di "self-disclosure", che afferma che in un'interazione un individuo rivela consciamente o inconsciamente informazioni personali, coerenti con l'immagine che vorrebbe dare di se stesso.

Dall'unione di queste due dimensioni si ottiene la matrice di Kaplan e Haenlein con la quale si è in grado di classificare e determinare le tipologie di social media ad oggi esistenti.

		Social presence/ Media richness		
		Low	Medium	High
Self-presentation/ Self-disclosure	High	Blogs	Social networking sites (e.g., Facebook)	Virtual social worlds (e.g., Second Life)
	Low	Collaborative projects (e.g., Wikipedia)	Content communities (e.g., YouTube)	Virtual game worlds (e.g., World of Warcraft)

**Figura 1** "Classificazione dei social media" (Fonte: Kaplan e Haenlein, 2009)

- *Collaborative projects.* I progetti collaborativi consentono la simultanea creazione di contenuto da parte di più utenti; il concetto alla base di questi progetti è che lo sforzo congiunto di diversi attori può raggiungere dei risultati qualitativamente molto migliori rispetto a quello che può essere ottenuto da un singolo autore. In questa tipologia si possono individuare due sottocategorie: i wikis, siti collaborativi che permettono agli utenti l'aggiunta, la rimozione e la modifica del contenuto in formato testo (come ad esempio Wikipedia), e le applicazioni di social bookmarking che consentono agli utenti di raggruppare ed esprimere un giudizio sui vari contenuti multimediali presenti in rete.

In generale, possiamo affermare che i progetti collaborativi stanno diventando sempre più la prima fonte d'informazione delle persone e dunque stanno ottenendo sempre maggiore rilevanza, riuscendo a influenzare l'opinione pubblica: proprio a questo proposito una startup, come qualsiasi altra azienda, deve monitorare questi siti.
- *Blogs.* I blog rappresentano la prima tipologia di social media ad essersi diffusa; possono essere definiti come siti in cui, solitamente, vengono riportati dei contenuti visualizzati in forma cronologica (OECD, Vickery, & Wunsch-Vincent). Generalmente un blog è gestito da uno o più blogger con il compito di pubblicare contenuti multimediali (in forma testuale o di post). L'interazione con gli altri utenti avviene mediante la possibilità di aggiungere dei commenti ai vari post.

Come visto per i progetti collaborativi, anche i blog possono nascondere delle insidie per le startup in quanto molto spesso possono essere utilizzati per dare giudizi negativi sull'impresa, dissuadendo il pubblico dal rapportarsi con l'azienda.
- *Content communities.* Queste comunità hanno l'obiettivo di condividere contenuti multimediali di tutte le tipologie tra gli utenti; in generale, non è necessaria la creazione di un utente come nei social network ma sono sufficienti delle semplici informazioni.

I rischi insiti in queste comunità per un'azienda sono rappresentati dalla possibilità di condivisione di contenuti o materiale sottoposto a copyright, oltre che di materiale sfavorevole all'impresa nascente. Al contrario possono essere un trampolino di lancio per le iniziative, specialmente di carattere pubblicitario, delle startup; un esempio sono i video pubblicitari presenti su Youtube da imprese come Google o Facebook.

- *Social network sites.* Sono siti che permettono la creazione di un profilo per ciascun utente tramite il quale interagire con gli altri iscritti; nei social network, difatti, vi è la possibilità di accedere ai profili degli altri utenti, invitare e chattare. Sono molte le imprese e startup che utilizzano queste piattaforme per promuovere il loro business e per generare profitti. In alternativa questi siti sono stati utilizzati per ricerche di mercato e per obiettivi di brand communities (Muniz e O'Guinn), gruppi di persone legate da una passione per un determinato brand.
- *Virtual game word.* Sono piattaforme sviluppate in ambienti tridimensionali dove, come prima cosa, ogni utente seleziona un avatar che, successivamente, utilizzerà per interagire con gli altri membri del sito, proprio come fossero nella vita reale. In generale, le regole di questi videogiochi limitano il grado di self-presentation e self-disclosure; tuttavia sono molti gli utenti che spendono tempo e denaro per l'ottimale personalizzazione del proprio avatar. I virtual game word hanno avuto un picco di diffusione negli ultimi anni, grazie agli ingenti investimenti delle case di videogiochi.
- *Virtual social words.* Rappresentano la seconda tipologia di mondi virtuali che si possono trovare su internet. In questi mondi gli abitanti possono avere atteggiamenti e comportamenti liberi e simili a quelli della vita reale e possono interagire attraverso gli avatar, che possono essere personalizzati a proprio piacimento in base ai gusti o alle caratteristiche fisiche; in questo si permette agli utenti un illimitato range di strategie di self-presentation. Il più famoso mondo virtuale di questa tipologia è sicuramente "Second Life" che permette agli utenti, oltre che di interagire tra di loro, di creare contenuti e di venderli attraverso una moneta "virtuale".

Le opportunità che queste piattaforme offrono alle startup sono molte, dalla pubblicità fino all'e-commerce come mostrato da Kaplan e Henein nell'articolo "Consumers, companies, and virtual social worlds: A qualitative analysis of Second Life." Pur essendo il social media che permette le maggiori libertà e le più varie forme di espressione data la velocità, al momento, è ancora difficile definire un modello di business preciso per poter sfruttare queste opportunità.

Dopo aver definito le varie tipologie di social media presenti nella matrice di Kaplan e Haenlein, vado ad analizzare le caratteristiche comuni. In particolare, i collaborative projects e i blogs sono caratterizzati da social presence/media richness bassa in quanto, essendo text based, permettono solo uno scambio comunicativo semplice; tuttavia i blogs possiedono un più alto livello di self-presentation/self-disclosure rispetto ai collaborative projects poiché questi ultimi si focalizzano su domini specifici di contenuto.

I social networking sites e le content communities hanno un livello medio di social presence/media richness perché, oltre ad uno scambio comunicativo basato sui testi, permettono la condivisione di foto, video e altri contenuti multimediali: in questo modo sono in grado di arricchire la comunicazione rispetto ai blogs e ai

collaborative projects; tuttavia i social networking sites permettono una maggiore self-presentation/self-disclosure rispetto alle content communities mettendo a disposizione dell'utente un elemento personale come il profilo.

I virtual social worlds e i virtual game worlds sono invece contraddistinti da social presence/media richness alta poiché cercano di replicare le caratteristiche di un'interazione face to face in un ambiente virtuale; tuttavia i virtual game worlds presentano, rispetto ai virtual social worlds, una self-presentation/self-disclosure bassa, essendo governati da rigide linee guida che obbligano gli utenti a comportarsi in un determinato modo.

### **1.2.2 – La matrice del Politecnico di Milano**

Un'ulteriore classificazione dei social media è stata proposta dall'Osservatorio sui New Media e New Internet del Politecnico di Milano, un gruppo di ricerca specializzato nell'analisi dei trend mobile, nell'evoluzione delle tecnologie ICT e più in generale nello studio di tutto ciò che concerne il mondo "internet".

In questa seconda classificazione si utilizza una matrice composta da due dimensioni principali: l'interaction focus e l'user familiarity.

La prima dimensione, l'interaction focus, fa riferimento alla tipologia d'interazione che il portale permette; difatti, a seconda della piattaforma, il social media si può concentrare su:

- *Contenuto.* L'attività sociale si concentra intorno ad un oggetto o ad un contenuto che viene condiviso all'interno della comunità; questo funge da pretesto e veicolo di conversazione ed interazione. In questi casi l'amicizia tra utenti risulta essere in secondo piano rispetto all'importanza dei contenuti, che rappresentano il vero motore sociale del sito.
- *Utente.* Queste applicazioni sono volte soprattutto a favorire la comunicazione tra i vari user; sono la persona e la sua identità al centro dell'esperienza che offre la piattaforma: tutto parte dall'utente, che replica online la sua rete di amicizie reali.
- *Utente e contenuto.* Questi social media non si basano esclusivamente sui contenuti o sugli utenti, come quelli descritti in precedenza, ma l'utente inizia ad acquisire una sua identità definita, mediante un profilo dedicato, sebbene minimalista; inoltre inizia ad instaurarsi un'attiva interazione tra gli stessi, dando loro la possibilità di seguire l'attività delle persone verso cui portano interesse.

La seconda dimensione, invece, classifica i social media in base al grado di familiarità che lega gli utenti; esso può risultare basso o alto. Riassumendo, dunque, i social media possono avere:

- *User familiarity bassa.* In questo caso gli utenti non si conoscono personalmente ma instaurano comunque un rapporto superficiale attraverso l'applicazione; tale rapporto solitamente si crea per un fine

differente alla socializzazione, come ad esempio per la creazione di contenuto.

- *User familiarity alta.* Queste applicazioni nascono dall'esigenza di rafforzare e facilitare le relazioni già esistenti nella vita reale, ricostruendo la rete sociale offline in un ambiente virtuale. Ciò che avviene all'interno di queste applicazioni è strettamente collegato a ciò che avviene nel mondo reale.

Dall'intersezione di queste due dimensioni (interaction focus e user familiarity) si determina una matrice, composta da sei blocchi, nella quale è possibile classificare tutti i social media attualmente esistenti; in particolare, dopo aver posizionato all'interno della matrice i vari social, sono stati identificati alcuni cluster.

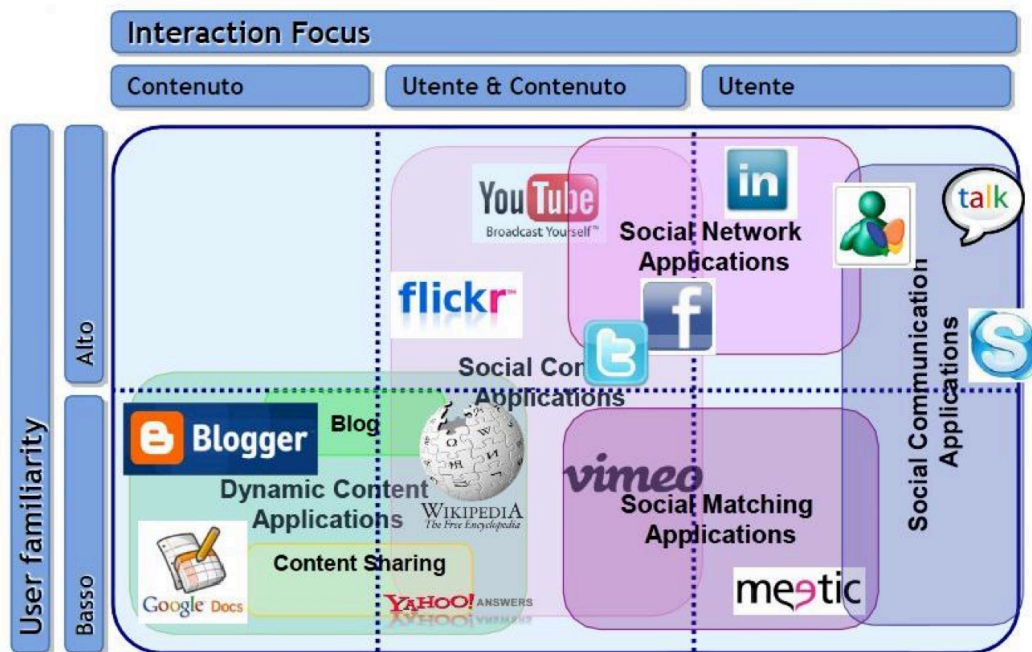


Figura 2 "Matrice di classificazione dei social media" (Fonte: Osservatorio Mobile Social Networks, Politecnico di Milano, 2010)

- *Dynamic content application.* In questo primo cluster possiamo evidenziare come l'interazione è esclusivamente tra utente e contenuto: il primo non è solo colui che utilizza il contenuto ma anche la persona che lo crea e lo trasforma; il contenuto diviene così dinamico in quanto viene modificato ed arricchito continuamente. Proprio per le loro caratteristiche e finalità questi social media sono contraddistinti da una user familiarity bassa. Un esempio di questa categoria di social media è il blog: esso ruota intorno agli articoli, dunque intorno al contenuto, e gli utenti che leggono e commentano non hanno interazioni tra di loro.
- *Social content application.* L'interazione non è più esclusiva con il contenuto, come avveniva per la categoria precedente, ma tra gli utenti stessi che collettivamente lo producono e/o trasformano: in tal modo il contenuto diviene sociale. I social media di questa categoria possono presentare sia una user familiarity bassa (come ad esempio in Vimeo) o alta



(ad esempio Youtube). Wikipedia è l'esempio più famoso di social media appartenente a questa categoria, permettendo alla comunità del sito di creare e migliorare le varie voci dell'enciclopedia.

- *Social network application.* Queste applicazioni sono finalizzate alla creazione di una rete di amici che solitamente rispecchia quella della vita reale: proprio per questo motivo l'user familiarity di questi social network è molto alta. L'utente è al centro dell'esperienza e, attraverso il proprio profilo, esprime la sua personalità, i suoi gusti e le sue idee ma, al contempo, genera contenuto da condividere con la sua rete di amici: queste piattaforme sono dunque incentrate sia sul contenuto sia sull'utente.

La più famosa applicazione appartenente a questo cluster è, senza dubbi, Facebook. Ve ne sono molte altre che possiedono le medesime caratteristiche del social network di Mark Zuckerberg ma che le reinterpretano personalmente, come Twitter, basato sull'hashtag ed il micro blogging, o LinkedIn, focalizzato sulle relazioni professionali.

- *Social matching application.* In questo caso il focus della piattaforma è quello di creare delle relazioni tra utenti che non si conoscono: di conseguenza queste applicazioni sono caratterizzate da una user familiarity bassa. In queste applicazioni l'interazione può essere focalizzata sia sul contenuto che sull'utente.

Applicazioni come Meetic sfruttano l'ambiente virtuale per far incontrare utenti che, profilati sulla base delle preferenze riportate nelle loro pagine personali, hanno gusti simili.

- *Social communication application:* Sono applicazioni che basano il loro funzionamento su un'interazione veloce tra i vari utenti, soprattutto mediante la messaggistica istantanea o attraverso protocolli VoIP. Non hanno come obiettivo la generazione di contenuto in quanto focalizzati sull'utente; inoltre non sono utilizzate per la creazione di relazioni sociali ma, tuttavia, sono importanti per mantenere relazioni esistenti.

Un esempio di questa tipologia di social media è Whatsapp, che permette di scambiare messaggi e altri contenuti gratuitamente con i propri amici.

In conclusione possiamo affermare, dunque, che le social application creano valore soddisfacendo sei categorie di bisogni, che ora vado brevemente ad elencare.

- *Bisogni informativi.* Sono legati allo scambio d'informazioni e/o conoscenza. I benefici sono relativi ad una base allargata di informazioni e la possibilità di accedere alle conoscenze di esperti.
- *Bisogni sociali.* Sono legati al bisogno di stabilire nuove relazioni o gestire quelle esistenti. I benefici che derivano dall'utilizzo di queste applicazioni consistono in un "supporto emotivo" e nell'aumento di scambi informativi.
- *Bisogni di intrattenimento.* Questa categoria di bisogni è legata all'utilizzo dei mezzi di comunicazione a scopo d'intrattenimento, mediante contenuti generati dagli utenti (User Generated Content) o contenuti editoriali.
- *Bisogno di comunicazione.* Il bisogno di comunicazione fa sì che le applicazioni vengano utilizzate in sostituzione agli strumenti di comunicazione, come ad esempio la telefonia o la messaggistica.

- *Bisogno di auto affermazione e auto espressione.* In questo caso le applicazioni vengono utilizzate al fine di aumentare la propria reputazione, visibilità, popolarità e autorità nell'ambiente esterno.
- *Bisogni commerciali/di business.* I benefici, che applicazioni volte a soddisfare questi bisogni comportano, includono ad esempio la ricerca di lavoro, la fornitura di servizi e "micro eCommerce".

## Capitolo 2: I social network

Come già detto nel capitolo precedente, molte volte i concetti di social media e di social network vengono utilizzati come sinonimi; tuttavia essi si riferiscono a due concetti differenti in quanto i social network rappresentano una sottocategoria di quelli che abbiamo definito social media.

Il confine tra social media e social network è tuttavia molto labile: molti social media, infatti, si sono evoluti nel tempo introducendo funzionalità che appartenevano al social networking. Un esempio di questa evoluzione è riscontrabile nei blog nei quali, inizialmente, gli utenti si relazionavano al sito singolarmente e passivamente mentre, ad oggi, molti “social blog” hanno creato una vera e propria community attorno agli articoli pubblicati.

In questo paragrafo propongo la definizione di social network, illustrando poi le possibili classificazioni e, infine, le diverse tipologie rintracciabili.

### 2.1 – La definizione di social network

Con il termine social network si intende un qualsiasi gruppo di individui connessi tra loro da diversi legami sociali. L'analisi delle reti sociali, derivante dalla metodologia della *social network analysis* (di cui Moreno ne fu l'iniziatore), può essere condotta utilizzando la teoria dei grafi, dove i nodi rappresentano gli individui mentre gli archi stanno ad indicare i legami che si instaurano tra le persone. In realtà, negli ultimi anni, il termine social network ha acquisito un'accezione diversa, andando ad indicare lo strumento attraverso cui creare e mantenere reti virtuali e comunità online, grazie allo sviluppo della rete internet. I social network si basano principalmente su una forte interazione tra gli utenti della rete, la comunicazione, la socializzazione, lo scambio e la condivisione dei contenuti.

Vado ora a definire quelle che sono le componenti che formano un social network, riprendendo la letteratura relativa a Gionti, per poi proporre le diverse definizioni riscontrate, partendo proprio da quella dell'autore italiano:

- *La componente di self expression.* L'utente, mediante un profilo composto da informazioni personali utili a descriverlo ed identificarlo, crea la propria identità online. In generale, il profilo di ciascun utente può essere pubblico (accessibile a tutti gli iscritti al social network), semi-privato (solo alcune informazioni dell'utente sono visibili agli iscritti al social network) o privato (le informazioni sono visibili ai soli amici dell'utente). La prima componente che differenzia i social network è, dunque, la visibilità del singolo individuo.
- *La componente di networking.* Una volta che l'utente crea il proprio profilo inizia a stabilire la sua rete di contatti tra gli utenti che hanno già aderito al servizio o invitando coloro che ancora non l'hanno fatto; in alcuni servizi,

come LinkedIn, gli utenti che definiscono tale rete possono essere classificati in base al loro grado di amicizia o di conoscenza.

- *La componente di communication.* Per comunicare ed interagire con la propria rete di amici, gli utenti usufruiscono degli strumenti messi a disposizione del sito stesso; un esempio sono le chat, le bacheche e i messaggi privati.

Gionti nel suo blog definisce i social network come:

*“Piattaforme web o dei web based services che hanno come principale funzione d’uso quella di ricreare online il network delle relazioni esistenti nel mondo reale.” (Gionti).*

In questa definizione è posto l’accento sul fatto che le relazioni che si instaurano all’interno del comunità virtuale sono già preesistenti nel mondo reale. Le recenti ricerche, infatti, affermano che la maggior parte dei social network sono a supporto delle relazioni sociali già in essere nella vita reale.

Ellison, Steinfield e Lampe sostengono, ad esempio, che Facebook sia utilizzato per mantenere e/o consolidare le relazioni e i contatti offline e non per incontrare nuove persone; quest’affermazione è stata validata da una ricerca, condotta negli Stati Uniti, che ha mostrato come il 91% dei giovani utilizzano il social network di Mark Zuckerberg per stare in contatto con gli amici che hanno nella vita reale (Lenhart & Madden).

Una seconda definizione di social network che vado a riportare è stata data da Boyd e Allison:

*“[Social networking is] web-based services that allow individuals to: 1.construct a public or semi-public profile within a bounded system, 2.articulate a list of other users with whom they share a connection, and, 3. view and traverse their list of connections and those made by others within the system. The nature and nomenclature of these connections may vary from site to site” (Boyd & Ellison).*

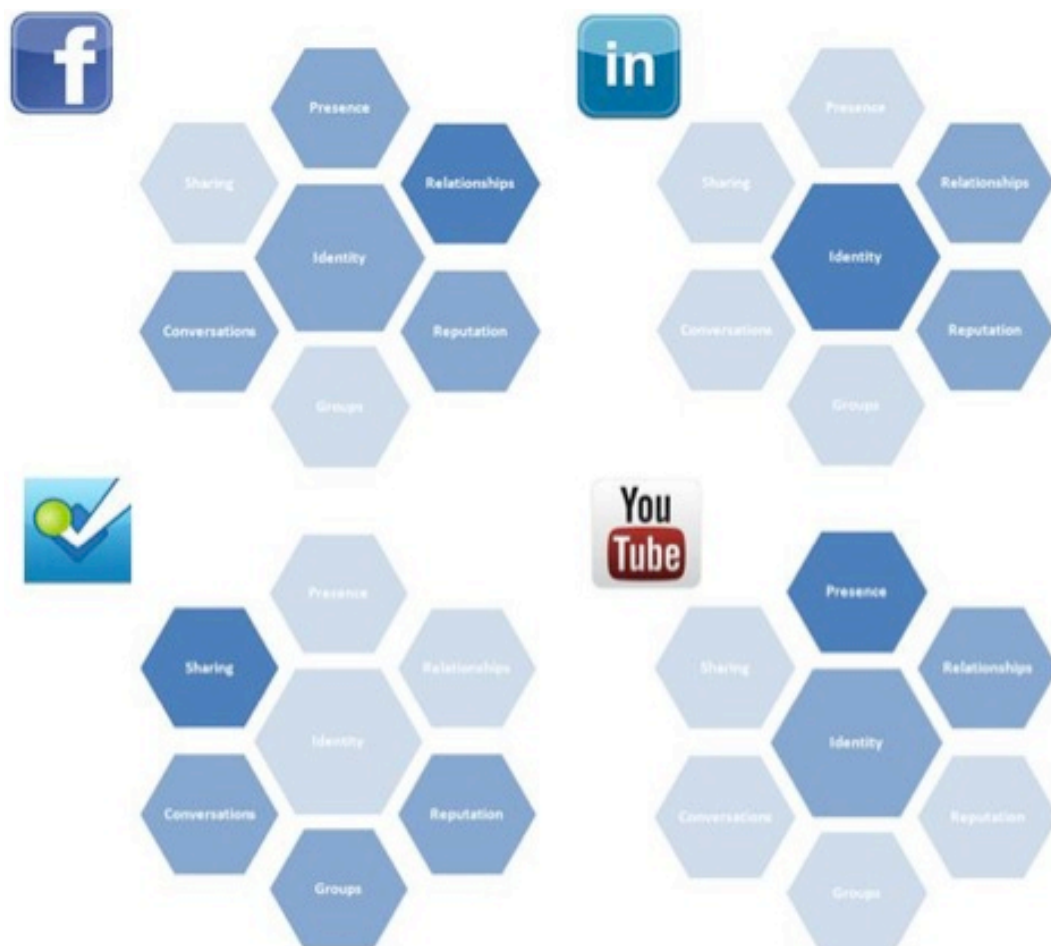
Questa prima definizione si concentra su tre aspetti chiave di un social network; come prima cosa, affinché un sito possa essere considerato tale, deve offrire all’utente la possibilità di costruire un profilo: nei social network, infatti, è proprio l’identità dell’utente e la possibilità di esprimerla ad aver maggior rilevanza. Il secondo punto fa riferimento alle varie connessioni che possono essere instaurate con gli altri utenti presenti nel sito. L’ultimo punto, invece, focalizza l’attenzione sulla possibilità di scorrere e interagire con la lista di amici dei propri contatti, che deve essere visibile all’interno della comunità, permettendo agli utenti di poter allargare la propria cerchia di amicizie.

Vi è un’ulteriore definizione di social network ed è quella proposta da Giuseppe Riva nel libro “I social network”; tale definizione si rifà ai concetti di rete sociale e identità sociale già visti in precedenza, evidenziando inoltre le dimensioni che le caratterizzano, come ad esempio l’organizzazione (che può variare da sito a sito) o la possibilità di descrivere la propria identità.

*“Un social network è una piattaforma basata sui nuovi media che consente all’utente di gestire sia la propria rete sociale (organizzazione, estensione, esplorazione e confronto), sia la propria identità sociale” (Riva).*

## 2.2 – La classificazione dei social network

Come già fatto per i social media, vado a proporre una classificazione dei social network rintracciata nella letteratura. In particolare faccio riferimento alla classificazione a nido d’ape proposta da Kietzmann; questa permette di classificare i social network in base a sette blocchi funzionali che sono: identità, conversazioni, condivisione, presenza, reputazione, relazioni e gruppi. Questi blocchi non devono essere necessariamente contemporaneamente presenti su un singolo social network, non sono mutuamente esclusivi e possono aver una rilevanza diversa a seconda della piattaforma e delle sue finalità. Nel seguito vado ad approfondire la trattazione per ciascuno dei sette blocchi.



**Figura 3** "Classificazione dei social network mediante il diagramma Honeycomb" (Fonte: Kietzmann, 2011)

- *Identità.* Questo blocco rappresenta ciò che gli utenti del social network decidono di rivelare in merito alla propria identità, come ad esempio nome, sesso, età, professione. Per la maggior parte dei social network, i dati riguardanti l'identità del singolo sono fondamentali e ciò comporta delle implicazioni per tutte le aziende che basano la propria strategia su questo canale.

Un discorso a parte, collegato con il tema dell'identità, merita la privacy, intesa come il diritto di riservatezza dei dati personali degli individui; in sintesi possiamo affermare che, se l'utente è disposto a condividere le sue informazioni personali nei social network, non è detto che non gli importi come vengano utilizzate queste informazioni: al contrario essi sono molto preoccupati da come questi verranno impiegati da altre società per fare indagini di data mining e di marketing. Concludo dicendo, tuttavia, che l'identità assume un aspetto rilevante nella maggior parte dei social network ma non sempre è l'elemento predominante; un esempio è Flickr, la comunità dedicata alla fotografia.

- *Conversazioni.* Si fa riferimento all'estensione della piattaforma attraverso la quale gli utenti possono comunicare tra loro; sono molti i social network disegnati appositamente per facilitare le conversazioni tra gli individui. L'enorme numero di conversazioni che possono attecchire su un social network e le differenti tematiche che possono essere trattate, comportano necessariamente delle restrizioni e dei protocolli per le aziende, al fine di evitare dunque di arrecare danno all'azienda stessa o di violare la legge.
- *Condivisione.* Molto spesso la condivisione rappresenta la caratteristica principale su cui un social network si fonda, intesa come la possibilità di distribuire, scambiare e ricevere contenuti. Il termine "social", infatti, spesso implica che vi sia uno scambio tra le persone e, in molti casi, la socialità si basa proprio su un oggetto scambiato, in quanto esso ha il ruolo di creare legami all'interno della comunità (Engestrom): l'oggetto condiviso diviene veicolo di amicizia e di conversazione, permettendo di rafforzare la rete sociale dei vari utenti.

Le implicazioni per il mondo business derivanti da questo blocco sono essenzialmente due: in primo luogo le imprese, e soprattutto le startup, dovranno valutare gli oggetti che vengono condivisi dai loro potenziali clienti, in modo tale da poter comprendere quali saranno gli oggetti che potranno veicolare la loro attenzione, aumentando l'efficacia delle iniziative e delle comunicazioni aziendali. Le imprese, inoltre, dovranno valutare quali elementi condividere e quali elementi permettere ai propri utenti di condividere nella loro pagina.

La condivisione è un elemento essenziale per il social network in quanto, senza oggetti da condividere, si ridurrebbe a semplici connessioni tra le persone ma senza un qualcosa che le leghi davvero.

- *Presenza.* Rappresenta la caratteristica dei social network di mostrare se gli utenti sono accessibili e/o disponibili; nel mondo virtuale ciò avviene, ad esempio, mediante lo status "available" o "hidden". Questo aspetto ha inevitabilmente effetto anche su altri due blocchi: quello relativo alle conversazioni, già affrontato, e alle relazioni.

L'implicazione per le imprese è che queste dovranno concentrarsi sull'importanza che i clienti danno a questo aspetto; i clienti, infatti, potrebbero avere l'esigenza di definire il loro status sul social network, in quanto desiderano una comunicazione diretta con l'impresa e gli altri utenti, o poiché vogliono rivelare il fatto che siano disponibili online.

- *Relazioni.* Stanno ad indicare in che modo gli utenti possono essere connessi, ovvero la relazione che li lega; ciò è importante poiché la natura della connessione che si instaura determina "cosa" e "come" i contenuti devono essere scambiati. Se un social network decide di concentrarsi sul blocco delle relazioni, per capire come costruirle e/o mantenerle deve tener in considerazione due aspetti: la struttura e il flusso. Il primo si riferisce al numero di connessioni che gli utenti hanno e alla loro posizione nella rete di relazioni che viene a crearsi; tanto più questa posizione è centrale e il numero di relazioni elevato, tanto più l'utente è un membro influente. Il flusso, invece, si riferisce al tipo di risorse coinvolte nella relazione e a come tali risorse vengono usate, scambiate o trasformate; rappresenta, quindi, l'intensità di una relazione.

Le aziende, in base al tipo di relazione che vogliono instaurare, dovranno scegliere il social network più idoneo; ad esempio, per poter creare una stretta relazione con il cliente, si dovrà optare per un social network incentrato sulle relazioni come Facebook.

- *Reputazione.* Fa riferimento alla considerazione e alla stima di cui un soggetto gode all'interno del social network. La reputazione può essere basata sia sulle persone (ad esempio valutata sulla base del numero di follower, per Twitter, o sulle raccomandazioni degli altri utenti, per LinkedIn), sia sui contenuti condivisi da un utente (ad esempio valutata sulla base dei "Like" ricevuti). Se la reputazione gioca un ruolo rilevante all'interno del social network, sarà necessario riconoscerla esplicitamente all'interno della community mediante premi o "investiture".
- *Gruppi.* Sta ad indicare la possibilità, data dalla gran parte dei social network, di creare dei gruppi; questi sono principalmente di due tipologie: la prima permette al singolo utente di organizzare i propri contatti all'interno di cluster omogenei, la seconda equivale ad un "club" nel mondo reale, ossia un gruppo di persone, accumulate da una passione, che parlano e interagiscono relativamente ad essa.

Le aziende dovranno sfruttare la seconda tipologia di gruppo andando a creare un "club" attorno al proprio brand, così da riunire una comunità di "appassionati" della marca e sostenitori dell'impresa. Il gruppo rappresenta, dunque, un ulteriore strumento a disposizione delle imprese per instaurare una relazione e un contatto diretto con clienti attuali e potenziali.

## 2.3 – Le tipologie di social network

Dopo aver visto la classificazione dei social network, elenco le varie tipologie rintracciabili, descrivendo per ciascuna le principali caratteristiche.

- *Profile-based.* Sono social network incentrati principalmente sul profilo dell'utente e rappresentano un mezzo per farsi conoscere e per comunicare con i propri contatti. Un esempio di questa tipologia può essere Facebook.
- *Content based.* Sono social network incentrati sui contenuti generati dall'utente, intorno ai quali si creano gruppi e discussioni. Un esempio di questa tipologia è YouTube (in merito alla condivisione di video). Un gran numero di social network, tuttavia, appartengono ad entrambe le categorie appena citate (profile based e content based) come Facebook, che consente ai propri utenti anche la pubblicazione di foto e la condivisione di video.
- *Business.* Si tratta di social network che offrono la possibilità di creare e gestire un network di tipo professionale tra imprenditori, manager, professionisti e altre figure lavorative. In questi ambienti le opinioni date dai contatti fungono da garanzia per intraprendere altre relazioni; un esempio di questa tipologia è rappresentato da LinkedIn.
- *Ethnic.* Sono social network etnici, definiti così in quanto hanno come elemento caratterizzante l'appartenenza ad un determinato gruppo etnico. Un esempio è AsianAvenue.com, rivolto alla comunità asiatica presente negli Stati Uniti.
- *Entertainment.* Sono social network dedicati all'intrattenimento mediante, ad esempio, il gaming on line. In questi la componente sociale è data dal fatto che gli utenti possono sfidarsi online, ricorrendo all'instant messaging per comunicare tra di loro. Un esempio di questi social network è dato da Hi5.
- *Blog based.* Sono, di solito, siti nati come blog che poi si sono evoluti, introducendo funzionalità e caratteristiche comuni ai social network. Un esempio di questa tipologia è LiveJournal che offre la possibilità di creare un proprio blog, giornale o diario, individuando un network di amici con cui dividerne i contenuti.
- *Micro-blogging.* In questa tipologia di social network la caratteristica principale è l'utilizzo di messaggi brevi per comunicare verso gli altri utenti iscritti; in generale, il contenuto di questi messaggi fa riferimento allo status dell'utente, alle attività che sta compiendo e altro ancora. L'esempio di maggiore successo di questa categoria di social network è Twitter che consente la pubblicazione di tweet, ossia messaggi brevi di massimo 140 caratteri.
- *Thematic.* Sono social network che focalizzano l'attenzione su particolari tematiche ed interessi, come ad esempio Dogster, dedicato agli amanti dei cani, in cui il profilo dell'utente corrisponde con quello del proprio animale domestico.
- *Mobile.* Appartengono a questa tipologia di social network quei siti che possono e devono essere utilizzati attraverso i dispositivi mobile; una particolare categoria di mobile social network sono i "location based", che



integrano funzionalità di geolocalizzazione dell'utente come, ad esempio, Foursquare.

- *Feed Aggregator*. Sono social network che aggregano in un'unica pagina web gli aggiornamenti e le attività dei propri contatti, presenti sui diversi social media, dando inoltre la possibilità di interagirvi. Un esempio di social aggregatore è FriendFeed, che dà la possibilità di aggregare in un'unica pagina i profili Facebook, Twitter, YouTube, Flickr... di un utente.

## 2.4 - Le opportunità derivanti dall'utilizzo dei social network

In questo paragrafo elenco gli strumenti e le conseguenti opportunità che i social network offrono alle imprese, ed in particolare alle startup, per crescere e per far rinforzare la loro brand awareness.

In generale possiamo affermare che la diffusione dei social network e il loro grande bacino di utenti hanno reso questi siti molto interessanti per le imprese, in quanto economici, facili da usare e capaci di raggiungere una "big audience" (Weinberg). Negli anni, infatti, questi portali hanno introdotto numerosi strumenti che possono essere sfruttati dalle aziende per cogliere le opportunità che descriverò nel seguito.

Bisogna tuttavia sottolineare che, ad oggi, il social network che offre maggiori opportunità alle imprese risulta essere Facebook, il quale ha sviluppato un cruscotto di funzionalità utili alle aziende e rivolte al business.

Elenco ora e descrivo i principali strumenti forniti dai principali social network alle imprese per poi elencare le opportunità che possono presentarsi dall'utilizzo degli stessi.

- *Fan page*. Ad oggi, qualsiasi social network (sia esso Facebook, Twitter, LinkedIn, Pinterest o Instagram) offre alle imprese la possibilità di creare una pagina personale, all'interno della quale comunicare la propria identità, i valori e le iniziative.  
L'obiettivo, per un'impresa che utilizza questo strumento, è quello di promuoversi, condividendo contenuti, fornendo maggiori informazioni relative al prodotto/servizio offerto, coinvolgendo e interagendo con i clienti e cercando di attrarne di nuovi.
- *Advertising*. Questo strumento permette alle imprese di creare delle pubblicità sotto forma di annunci testuali; queste sono fortemente profilate e collegate alle azioni degli utenti sulla piattaforma. Solitamente, per usufruire al meglio di questo strumento, i vari social network mettono a disposizione team di supporto all'impresa nella creazione delle campagne pubblicitarie.
- *Applicazioni*. Sono utilità o strumenti, come servizi e giochi, messi a disposizione degli utenti; queste applicazioni risultano fondamentali nella comunicazione cliente-impresa. L'obiettivo di questi strumenti è quello di stimolare l'interazione e la sperimentazione del brand, diffondendo brand awareness.

- *Facebook connect.* Questo strumento è sviluppato esclusivamente dal social network di Mark Zuckerberg e permette alle imprese di collegare il proprio sito con la piattaforma Facebook; chi naviga all'interno del sito può contemporaneamente loggarsi a Facebook, comunicando le azioni che sta compiendo all'interno di esso e trovando altri amici/utenti che navigano all'interno dello stesso.

L'utilizzo di questi strumenti fa emergere una serie di opportunità per il business di un'impresa, specialmente se l'obiettivo primario di questa consiste nell'accrescere la brand awareness.

- *Marketing 2.0.* La prima opportunità che si presenta ad un'impresa è quella legata alla pubblicizzazione del brand e dunque al marketing legato all'impresa stessa. I social network, infatti, consentono il coinvolgimento dei membri della community sfruttando la fiducia che si crea tra i diversi gruppi di amici e che comporta il passaparola. Il marketing 2.0 offre, a sua volta, ulteriori opportunità alle imprese.

- *Hypertargeting.* Questo termine è stato coniato da Clara Shih nel suo libro "L'era di Facebook" e rappresenta la tecnica che consiste nella possibilità di creare pubblicità mirate a specifici segmenti di utenza, sfruttando le informazioni ottenute dai vari profili personali, personalizzando dunque la comunicazione. All'interno della pagina profilo di ciascun utente, infatti, è possibile reperire numerose informazioni riguardanti gli interessi del soggetto, le sue passioni e i suoi desideri; in questo modo, per un'impresa, risulta essere più semplice la targettizzazione dei propri messaggi pubblicitari, indirizzandoli esclusivamente verso gli utenti che possono effettivamente avere un interesse potenziale verso il prodotto proposto. Queste pubblicità mirate, a differenza dello spam, non vengono percepite come un fastidio dall'utente ma, al contrario, hanno un'elevata probabilità di successo.

*"Gli effetti che essa genera sono un aumento nei quantitativi degli ordini e una riduzione dei costi pubblicitari, in quanto si fa giungere l'annuncio solo al segmento di clientela più propenso all'acquisto e agli acquirenti passivi, ovvero coloro che non stanno cercando attivamente il prodotto pubblicizzato, ma hanno un interesse latente" (Shih).*

- *Offerta customizzata.* L'elevata disponibilità di dati riguardanti i gusti dei clienti consente alle imprese, con un portafoglio di prodotti molto vario ed eterogeneo, di customizzare la propria offerta sulla base delle esigenze di ciascun cluster di individui. L'opinione, espressa sui social network, del cliente rispetto l'azienda acquisisce una nuova importanza in quanto, divenendo visibile all'intera community, rischia di influenzare i comportamenti d'acquisto dei nuovi potenziali acquirenti; tutto ciò che egli afferma

acquista così valore. L'insieme delle varie opinioni espresse dai clienti sull'azienda crea quella che viene definita "reputazione online dell'impresa". In particolare, i pareri rilasciati possono essere positivi o negativi, determinando, quindi, diverse ripercussioni sull'azienda che non può in alcun modo controllare.

Per quanto riguarda i commenti positivi, essi vengono riportati da clienti soddisfatti e rappresentano un modo economico ed efficace per fare pubblicità all'azienda.

I commenti negativi, invece, possono compromettere la reputazione di un'impresa, causando ingenti danni non solo a livello d'immagine ma intaccando anche la capacità competitiva dell'azienda; in realtà, però, se gestiti nella giusta maniera anche i commenti negativi possono trasformarsi in qualcosa di positivo. In particolare, l'impresa deve sfruttare i feedback negativi per migliorare i propri prodotti e l'offerta sulla base di ciò che i clienti richiedono; inoltre, un ulteriore vantaggio derivante dalla gestione ottimale di questi feedback consiste nella loro affidabilità e al loro basso costo (Weinberg), permettendo così all'azienda di migliorare nella direzione delle esigenze dei clienti.

*"La comunicazione non è più così un processo verticale, ma diventa scambio, relazione, conversazione" (Shih).*

- *Risparmio economico.* La possibilità di fare pubblicità attraverso i social network ha dato l'opportunità alle imprese di utilizzare un canale di comunicazione caratterizzato da costi molto contenuti. Creare una fan page, difatti, è semplice e gratuito e pubblicizzarla risulta essere molto economico rispetto la visibilità che ottiene l'annuncio; in sintesi possiamo affermare che la pubblicità su questi canali rappresenta il miglior trade-off tra visibilità dell'annuncio e costo dello stesso.
- *Servizio clienti.* Molte aziende utilizzano i social network per potenziare il proprio servizio clienti. Dalle ricerche svolte da Petouhoff si dimostra che i clienti preferiscono utilizzare i nuovi mezzi di comunicazione social invece dei tradizionali call center; ciò è spiegato in quanto, in questo modo, si ha la possibilità di ottenere risposte più immediate oltre che la possibilità di ottenere supporto dai clienti stessi che hanno riscontrato lo stesso problema.
- *Nuovi clienti.* Un'ulteriore opportunità per le imprese è quella di raggiungere nuovi clienti; tale possibilità deve essere sfruttata soprattutto dalle startup per aumentare il bacino di utenti. Shih, nel suo libro "L'era di Facebook", evidenzia come il passaparola virtuale che si innesca sui social network (in particolare, in questo caso, si fa riferimento a Facebook) porti all'acquisizione di nuovi clienti.
- *Retention.* Un'ulteriore opportunità che si può presentare ad un'azienda consiste nella capacità di aumentare la fidelizzazione del cliente. In

particolare, utilizzando gli strumenti messi a disposizione dai social network, l'impresa è in grado di fare attività di comunicazione, instaurando una relazione personale e continuativa tra essa e il cliente, creando valore per quest'ultimo; in questo modo il cliente sarà meno incentivato ad abbandonare l'azienda.

- *Big problems.* Questa opportunità è particolarmente di valore per una startup in quanto consiste nella capacità di cogliere, mediante i social network, le esigenze latenti o le problematiche attorno a cui sviluppare un prodotto. Tale possibilità deriva dal monitoraggio delle conversazioni e delle discussioni all'interno delle pagine del social network, in modo tale da determinare i big problems dei consumatori per i quali vale la pena trovare una soluzione, implementandola nello sviluppo di un prodotto ad hoc.
- *Credibilità.* Un'ulteriore opportunità derivante dall'utilizzo dei social network è quella di ottenere più rapidamente credibilità e fiducia da parte dei clienti. Anche questa, come la precedente, risulta particolarmente interessante per una startup in quanto, non avendo ancora una reputation solida sul mercato, il cliente potrebbe inizialmente diffidare da essa. La credibilità attraverso i social network si ottiene mediante la trasparenza, ovvero diffondendo informazioni precise e dettagliate sul prodotto offerto oltre che divulgando le esperienze e le competenze del team aziendale.

## Parte 2: L'eCommerce

In questa seconda parte del lavoro di tesi si approfondisce l'argomento dell'eCommerce. Inizialmente, nel capitolo 3, vengono presentate le caratteristiche generali di questo fenomeno, descrivendo poi alcune componenti di maggior interesse come l'eCommerce B2c, il mobile commerce e il social commerce; questi fanno parte del mondo dell'eCommerce e ne caratterizzano l'andamento. In particolare, nel paragrafo 3.4, si presenta e si approfondisce il fenomeno dell'eCommerce B2c sia da un punto di vista qualitativo, illustrando le teorie scientifiche e accademiche di riferimento, sia da un punto di vista quantitativo, di dimensione del mercato, descrivendo l'analisi della situazione attuale dell'eCommerce attraverso i dati rilevati dall'Osservatorio del Politecnico di Milano. Nel capitolo 4, infine, si presenta e si approfondisce il fenomeno dell'eCommerce C2c andando a rintracciare, in conclusione, i possibili vantaggi e svantaggi nell'approccio a questo mercato.

L'eCommerce (in italiano commercio elettronico) è un fenomeno sviluppatosi in tempi recenti, in connessione con la rapida evoluzione delle tecnologie informatiche nel campo delle reti di comunicazione telematica; esso è definito nella comunicazione della commissione europea *"Un'iniziativa europea in materia di Commercio Elettronico"*:

*" Il commercio elettronico consiste nello svolgimento per via elettronica di attività commerciali di varia natura (commercializzazione di beni e servizi, distribuzione di contenuti digitali, effettuazione di operazioni finanziarie e di borsa, appalti pubblici ed altre procedure di tipo transattivo delle pubbliche amministrazioni). Esso non si esaurisce nella semplice transazione, ma può abbracciare anche altre fasi e aspetti del rapporto: ricerca ed individuazione dell'interlocutore, trattativa e negoziazione, adempimenti e scritture formali, pagamenti, consegna del bene acquistato o venduto" (Comunicazione della Commissione europea "Un'iniziativa europea in materia di Commercio Elettronico" COM(97)157).*

L'eCommerce, a seconda delle parti coinvolte, può essere classificato in quattro macro categorie: Business to business (B2b), Business to consumer (B2c), Consumer to consumer (C2c) e Consumer to business (C2b).

Prendendo in considerazione le prime due categorie di commercio elettronico (B2b e B2c), possiamo affermare che la differenza sostanziale che esiste tra queste due tipologie è che l'eCommerce B2b raccoglie le transazioni commerciali che avvengono tra imprese mentre l'eCommerce B2c quelle tra imprese e consumatori finali; in sintesi da un lato vengono coinvolte le aziende mentre dall'altro le aziende e i consumatori finali.

Considerando, invece, le ultime due categorie di commercio elettronico (C2c e C2b), possiamo dire che la differenza tra queste due è che l'eCommerce C2c raccoglie le transazioni commerciali che avvengono tra consumatori finali mentre

l'eCommerce C2b tra consumatori finali e imprese; in sintesi, in questo altro caso, da una parte vengono coinvolti esclusivamente i consumatori finali mentre dall'altro i consumatori e le aziende.

Nelle analisi successive, si considera esclusivamente la categoria che interfaccia l'azienda al mondo del consumatore finale (eCommerce Business to consumer) e quella che coinvolge esclusivamente i consumatori finali (eCommerce Customer to customer). Queste analisi risultano essere significative nel lavoro in quanto strettamente legate alla startup oggetto del progetto di tesi. Friendeals, infatti, concentra inizialmente la sua attenzione nel mercato dell'eCommerce C2c, rivolgendosi dunque solo ai consumatori finali; tuttavia la startup potrebbe trovarsi in un futuro ad operare come intermediario tra aziende e consumatori, ampliando la sua offerta anche nel mercato B2c.

Si conclude questa sezione introduttiva con un'affermazione, rintracciata nella letteratura, utile ad evidenziare l'importanza che ha acquisito l'eCommerce in questi ultimi anni ed in particolare la rilevanza in un'ottica futura.

*“Il commercio elettronico è stato la vera innovazione nei siti web istituzionali in cui erano raccolte semplicemente informazioni di carattere informativo (Chi Siamo, Cosa Facciamo e Dove Siamo).[...] Il commercio elettronico è sicuramente il servizio con le maggiori prospettive di crescita tra quelli messi a disposizione dal web: ha reso infatti evidente la potenzialità di un sistema che permette ad un utente di accedere a beni e servizi anche molto distanti. Questa caratteristica lascia prevedere tassi di crescita esponenziali nei prossimi anni.”*  
*(f-merchant.com).*

## Capitolo 3: L'eCommerce B2c, il mobile commerce e il social commerce

### 3.1 - L'eCommerce B2c

Come già accennato nella parte introduttiva, in questo terzo capitolo del mio lavoro di tesi approfondisco ed analizzo, oltre al mobile commerce e al social commerce, la categoria di commercio elettronico che considera le transazioni commerciali tra imprese e clienti finali: l'eCommerce Business to consumer.

In particolare, nella prima parte del capitolo presento la teoria dell'eCommerce B2c, nella seconda parte approfondisco il tema specifico del mobile commerce, nella terza tratto il fenomeno social commerce e, infine, nella quarta parte presento i dati, ottenuti dall'Osservatorio eCommerce B2c del Politecnico di Milano, relativi all'eCommerce B2c in Italia nell'anno 2013.

#### 3.1.1 - La definizione

Nella letteratura, come spesso accade quando si parla di argomenti così attuali, sono presenti più definizioni relative al termine "eCommerce" ma tutte orientate verso lo stesso significato. Riporto nel seguito le più gettonate:

*"Electronic commerce (eCommerce) indica la vendita di prodotti on-line attraverso l'uso di Internet. Questo nuovo modo di fare commercio ha stravolto il modo di comperare e di vendere, eliminando il contatto diretto tra venditore e consumatore e instaurando nuove regole di comunicazione"*  
(ehiweb.it).

*"L'eCommerce[...] consiste nello svolgimento di attività commerciali e di transazioni per via elettronica e comprende attività diverse quali: la commercializzazione di beni e servizi per via elettronica, la distribuzione on-line di contenuti digitali, l'effettuazione per via elettronica di operazioni finanziarie e di borsa, gli appalti pubblici per via elettronica ed altre procedure di tipo transattivo della pubblica Amministrazione"*  
(Ministero dell'Industria, del Commercio e dell'Artigianato).

Tuttavia, ritengo che la definizione migliore e più completa del termine eCommerce sia stata data dall'Osservatorio eCommerce B2c del Politecnico di Milano che afferma:

*"Con il termine eCommerce B2c si fa riferimento alle vendite di prodotti e servizi via internet da siti italiani ai consumatori finali"* (Osservatorio eCommerce B2c, Politecnico di Milano).

Di questa definizione è importante andare ad analizzare nel dettaglio i singoli termini utilizzati dall'Osservatorio per poter specificare meglio le caratteristiche dell'eCommerce; vado dunque a scomporre la definizione in segmenti unitari, ciascuno con un particolare e specifica accezione:

- *Le vendite.* Vengono intese come il valore complessivo dei beni che vengono transati.
- *Di prodotti e servizi.* Vengono esclusi dalla definizione l'home banking, il gioco online e il downloading di contenuti digitali, quest'ultimo in quanto ha un percorso di fruizione diverso ed è un mercato ad oggi trascurabile, almeno nel nostro paese.
- *Via internet.* Si intendono quegli ordini ottenuti tramite shopping cart o web form.
- *Da siti italiani.* Si considerano esclusivamente siti con operatività in Italia.
- *Ai consumatori finali.* Possono essere indifferentemente consumatori italiani o stranieri.

### 3.1.2 - I driver e le fonti del valore

*I driver.*

L'analisi dei driver dell'eCommerce deve partire andando a definire il fatturato di un merchant, inteso come il commerciante ossia il soggetto che esercita l'attività commerciale; l'obiettivo del merchant è, ovviamente, aumentare il più possibile questo valore.

In generale, il fatturato di un merchant è dato dal prodotto del numero di ordini evasi in un anno e lo scontrino medio, inteso come il valore medio dell'ordine. Diventa dunque di fondamentale importanza capire come incrementare questi due valori, andando ad analizzare le leve su cui agire. Vado dunque ad analizzare singolarmente i due componenti del fatturato.

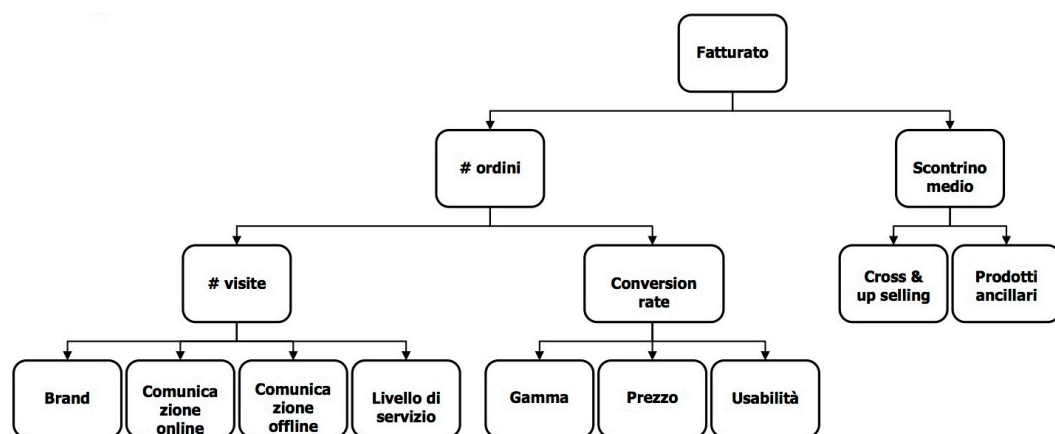


Figura 4 "Scomposizione del fatturato" (Fonte: Osservatorio eCommerce B2c, Osservatori Digital Innovation, Politecnico di Milano, 2012)



- *Il numero di ordini.*

Il numero di ordini evasi in un anno, che non ha nulla a che vedere con il numero degli ordini ricevuti, equivale al prodotto di due componenti: il numero di visite e il conversion rate; il primo fattore, il numero di visite, è un valore indicativo della capacità del sito di eCommerce di generare traffico mentre il secondo, il conversion rate, è il rapporto tra il numero di ordini e il numero di visite ricevute. In poche parole, dunque, il conversion rate esprime il tasso di conversione del sito, in quanto indica la capacità del sito di eCommerce di convertire le visite in ordini.

A questo punto possiamo portare l'analisi ad un ulteriore livello di dettaglio, analizzando singolarmente sia il numero di visite sia il conversion rate.

In particolare, il *numero di visite* può dipendere da tre componenti: dalla notorietà del brand, dall'efficacia della comunicazione (che può essere sia offline che online) e dal livello di servizio ricevuto (andando a misurare le principali performance dell'eCommerce).

La *comunicazione*, come appena detto può essere sia offline che online: nel primo caso facciamo riferimento alla TV, alla stampa, alla radio e alle sinergie con i canali tradizionali; per quanto riguarda invece la comunicazione online possono esserci numerosi strumenti a disposizione:

- *I motori di ricerca.*
  - SEO (Search Engine Optimization): si ottimizza il sito per ottenere la migliore rilevazione, analisi e lettura da parte dei motori di ricerca attraverso i loro *spider*<sup>2</sup>, riuscendo a comparire tra i primi risultati di una ricerca;
  - SEM (Search Engine Marketing); si acquistano delle key word, solitamente mediante un meccanismo d'asta, per comparire tra i link sponsorizzati e dunque avere più visibilità.
- *Newsletter.*
- *Display advertising.*
- *Banner.*
- *Programmi di affiliazione.*
- *Presenza sui social network e sui siti di couponing.*

Il *livello di servizio*, come detto, misura le principali performance dell'eCommerce B2c che sono: tempo ciclo, puntualità, accuratezza, informazioni relativamente alla disponibilità degli item a catalogo e ai tempi

---

<sup>2</sup> Un crawler (detto anche web crawler spider o robot), è un software che analizza i contenuti di una rete in un modo metodico e automatizzato, in genere per conto di un motore di ricerca. In particolare, ogni motore di ricerca utilizza gli spider, il cui unico compito è quello di visitare continuamente una grande quantità di siti web, leggere il testo contenuto nelle pagine ed estrarre quelle parole/termini che rappresentano al meglio i contenuti del sito.

di consegna, l'order tracking e, infine, il servizio post-vendita (come l'assistenza, la gestione dei resi, ecc.)

Il *conversion rate*, a sua volta, dipende da tre componenti ed in particolare dalla capacità del sito di erogare un'esperienza d'acquisto soddisfacente, fornendo al cliente il prodotto/servizio che cerca, al giusto prezzo e in maniera semplice, intuitiva e attrattiva (andando a definire, in questa ultima componente, l'attrattività del prodotto/servizio offerto).

Il punto di forza di un sito di eCommerce può essere:

- Una gamma di prodotti molto ampia, non paragonabile a quella offerta in nessun punto di vendita fisico;
- Una gamma focalizzata su prodotti di nicchia, difficilmente reperibili (o introvabili) sui canali tradizionali;

In generale possiamo affermarne, dunque, che un sito di eCommerce deve presentare una gamma competitiva.

Il prezzo, a sua volta, può essere inferiore o allineato ai canali tradizionali; in particolare, nel primo caso, il vantaggio di prezzo fa sì che l'acquirente preferisca il canale offerto mediante il sito di eCommerce mentre, nel secondo caso, si sceglie una strategia che vada ad evitare la cannibalizzazione del canale fisico o perché si punta sul livello di servizio al cliente.

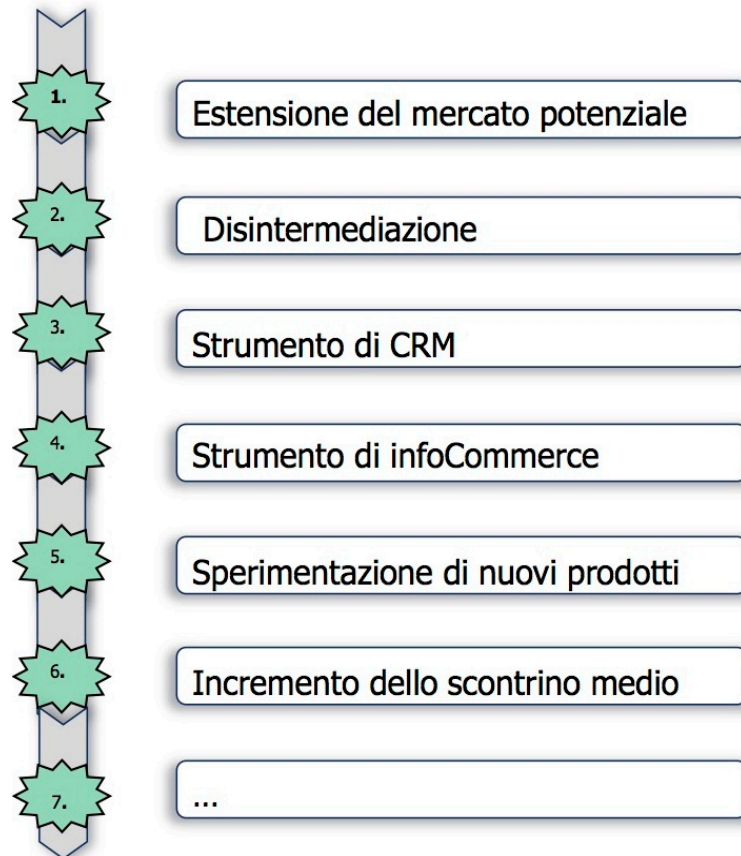
Infine l'usabilità, o più in generale l'esperienza d'acquisto, rappresenta un elemento su cui prestare molta attenzione; in particolare, questa deve essere di alto livello in tutte le principali fasi del processo di acquisto (che sono ricerca del prodotto, presentazione del prodotto, gestione del carrello e, infine, pagamento e check out) affinché la vendita vada a buon fine.

- *Lo scontrino medio.*

Per far sì che il valore medio dell'ordine, dunque dello scontrino medio, aumenti si può agire mediante cross & up-selling (intesi come prodotti/servizi accessori da abbinare al prodotto appena acquistato) o mediante prodotti ancillari (questi ultimi specialmente in ambito turistico) come ad esempio le assicurazioni.

### *Le fonti del valore.*

La domanda da porsi per andare a determinare le fonti del valore dell'eCommerce è: quali sono le fonti del valore per un'azienda tradizionale che decide di attivare questo canale? Vado quindi a determinare i vantaggi nell'adozione del canale eCommerce per un'azienda.



**Figura 5** "Le fonti del valore" (Fonte: Osservatorio eCommerce B2c, Osservatori Digital Innovation, Politecnico di Milano, 2012)

- 1. Estensione del mercato potenziale.* L'estensione del mercato potenziale, con l'aggiunta di un nuovo canale di vendita, comporta nuove occasioni d'acquisto e dunque un aumento del bacino d'utenza; tale espansione può essere sia dal punto di vista temporale (rendendo il servizio disponibile 24 ore al giorno, 7 giorni su 7) sia geografico (in quanto potenzialmente accessibile da ovunque).  
Tuttavia bisogna far attenzione, in quanto l'espansione geografica richiede l'esercizio di un idoneo presidio che si esplica mediante la presenza di strutture commerciali e logistiche in loco, il rispetto della normativa vigente nello specifico paese in ambito di commercio online e la conoscenza approfondita delle specificità di prodotto.
- 2. Disintermediazione.* C'è la possibilità di slegare ogni attore della filiera, dando a ciascuno la possibilità di interagire direttamente con il cliente finale mediante, appunto, il sito di eCommerce. Il vantaggio è rappresentato dal conseguente aumento dei margini ma, tuttavia, bisogna far attenzione, in quanto per attivare un sito di commercio elettronico sono necessarie competenze specifiche (tecnologiche, commerciali, logistiche...). Il possesso di tali conoscenze, congiuntamente alla possibilità d'investimento e alla capacità di raggiungere una determinata massa critica, determinano il successo dell'iniziativa di eCommerce.

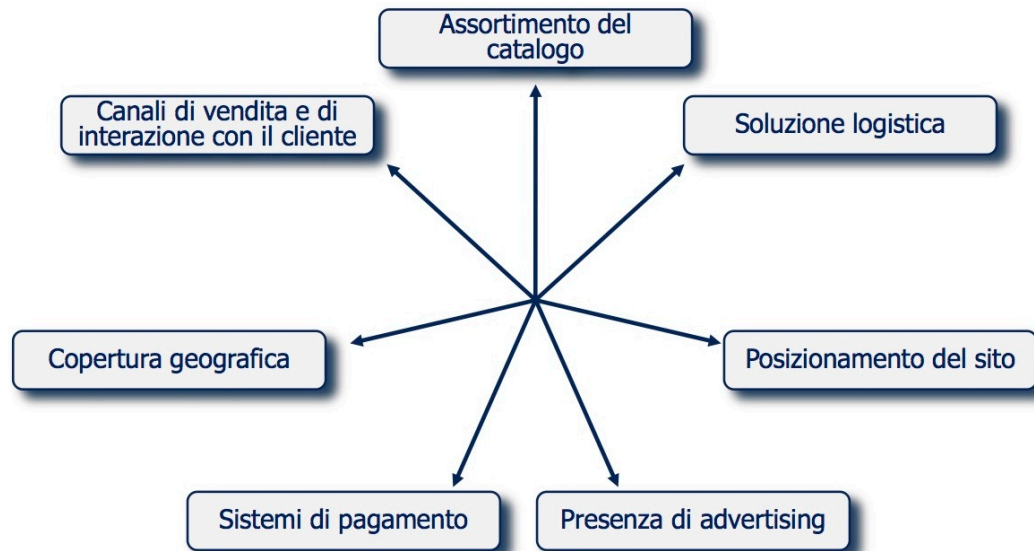
3. *Strumento di CRM*<sup>3</sup>. Si ottiene la possibilità di disporre di un efficace strumento di Customer Relationship Management (CRM), con benefici tangibili nelle attività di profilazione dei clienti, mappatura dei comportamenti d'acquisto e creazione di offerte personalizzate.
4. *Strumento di infoCommerce*. Si ha la possibilità di disporre di un valido strumento di comunicazione in ottica infoCommerce; in particolare, nel sito di eCommerce, è disponibile un insieme strutturato di informazioni a valore aggiunto per il cliente che, dopo essersi informato, può concludere l'acquisto sia online che offline. In particolare le funzionalità più apprezzate sono:
  - Una rappresentazione semplice, immediata e completa delle caratteristiche del prodotto/servizio;
  - La visualizzazione simultanea di schede prodotto diverse al fine di facilitare il confronto sia sulle caratteristiche sia sul prezzo;
  - La possibilità di creare preventivi su misura per servizi complessi (come, ad esempio, i pacchetti viaggio o le assicurazioni auto);
5. *Sperimentazione di nuovi prodotti/servizi*. Si ha la possibilità di sperimentare nuovi prodotti/servizi prima di un eventuale lancio sul canale tradizionale (il canale offline); il canale web è adatto a questa sperimentazione in quanto consente di produrre un quantitativo limitato di prodotti, evitare la spedizione capillare dei nuovi prodotti verso tutti i punti vendita e, infine, capire il tasso di gradimento del pubblico.
6. *Incremento dello scontrino medio*. Un ulteriore vantaggio che può derivare dall'adozione del canale online è rappresentato dalla possibilità di promuovere azioni di cross & up selling che, come già detto, possono portare all'aumento del valore medio degli acquisti.

### **3.1.3 - Il Business model**

Vado ora a definire le variabili che determinano il modello di business di un'iniziativa di eCommerce. In particolare, ogni iniziativa di commercio online può posizionarsi, in modo differente, su ciascun asse delle variabili; dall'insieme delle decisioni prese sul posizionamento per ciascuna variabile si definisce il modello di business dell'iniziativa di eCommerce.

---

<sup>3</sup> Il Customer Relationship Management (CRM) è un sistema per la gestione delle interazioni di una società con i clienti attuali e potenziali. Esso implica il coinvolgimento della tecnologia per organizzare, automatizzare e sincronizzare le vendite, il marketing, il servizio clienti e il supporto tecnico.



**Figura 6** "Le variabili che determinano il business model" (Fonte: Osservatorio eCommerce B2c, Osservatori Digital Innovation, Politecnico di Milano, 2012)

- *Assortimento del catalogo.* Con assortimento del catalogo si definisce l'ampiezza della gamma commercializzata da ciascun player, con riferimento allo specifico settore di appartenenza; tale assortimento non è quantificabile tramite la somma degli articoli presenti ma deve essere interpretato come la copertura della gamma offerta in un particolare settore merceologico. Le decisioni implementabili sono:
  - *Assortimento del catalogo focalizzato.* In questa situazione il merchant commercializza online una gamma ristretta di prodotti; si sceglie dunque di rendere disponibile solo una parte del catalogo, proponendosi come uno specialista competitivo sulla specifica nicchia di prodotti.
  - *Assortimento del catalogo completo.* Il merchant commercializza la gamma completa (o comunque molto ampia) di prodotti a catalogo; si sceglie dunque di rendere disponibile l'intero catalogo ponendosi come un "seller completo".
  
- *Soluzione logistica.* Rappresenta l'insieme delle scelte che il merchant può implementare dal punto di vista logistico; in particolare le variabili sono:
  - *Possesso delle scorte.* Gli ordini possono essere evasi con prodotti di proprietà del merchant o di proprietà del fornitore.
  - *Picking dell'ordine.* La scelta del luogo dove avverrà il picking dipende dal possesso delle scorte e dalla posizione della merce; esso può essere effettuato da un magazzino di proprietà del merchant, dal magazzino del fornitore, dal magazzino di un'azienda esterna o dai punti vendita.

- *Allestimento dell'ordine.* L'allestimento dell'ordine, come il picking, può essere effettuato con le stesse modalità già viste in precedenza per il picking dell'ordine.
  - *Consegna dell'ordine.* La spedizione dell'ordine può essere effettuata con mezzi propri o essere affidata ad un corriere esterno.
- *Posizionamento del sito.* Si definisce la connotazione commerciale dell'iniziativa online; in particolare il merchant di eCommerce può adottare differenti alternative di business a seconda della percezione che vuole dare al cliente.
- *Negozio.* Tale iniziativa è paragonabile al negozio fisico tradizionale.
  - *Outlet.* Anche per questa iniziativa è possibile fare il paragone con il canale fisico.
  - *Negozio a tempo.* In questo caso i prodotti sono commercializzati per un periodo di tempo limitato e solitamente la merce è venduta con sconti molto elevati; si utilizza questa tipologia per prodotti soggetti a moda che non sono stati distribuiti tramite le campagne commerciali tradizionali.
  - *Boutique.* Anche questa, come le precedenti iniziative, può essere paragonata al negozio fisico tradizionale.
- *Presenza di advertising.* Si definisce la possibilità di dedicare dello spazio sul sito di eCommerce per pubblicare inserzioni pubblicitarie di altre iniziative; si sceglie, dunque, se implementare o meno l'advertising, riservando dunque uno spazio specifico per i banner o billboard pubblicitari.
- *Sistemi di pagamento.* Si indica l'insieme delle scelte che il merchant può implementare in ambito pagamenti; in questo asse è contemplata l'adozione di differenti modalità di pagamento (come ad esempio con carta di credito, mediante bonifico, contrassegno, vaglia postale...) e la predisposizione di diversi strumenti di prevenzione dalla frodi.
- *Copertura geografica.* Con copertura geografica si indica l'estensione del mercato in cui l'iniziativa di eCommerce vende i propri prodotti. Le decisioni implementabili sono:
- Copertura territoriale mondiale, se l'azienda vende e consegna in tutto il mondo o in numerosi paesi;
  - Copertura territoriale europea+, se l'azienda distribuisce i propri prodotti in Europa e almeno in un altro paese fuori dal continente;
  - Copertura territoriale europea, se l'iniziativa considerata vende in tutta Europa o in una sua parte;
  - Copertura territoriale nazionale, se l'azienda non oltrepassa i confini nazionali;
  - Copertura territoriale locale, se l'iniziativa si occupa della distribuzione di prodotti tipici e non, in una posizione limitata del territorio nazionale.

- *Canali di vendita e di interazione con il cliente.* Questa variabile va ad identificare la componente multicanale dell'iniziativa di eCommerce; ogni merchant, infatti, può scegliere di vendere e interagire con i propri clienti utilizzando altri canali, oltre a quello online. Le decisioni attuabili, che sono combinabili a piacimento, sono:
  - *Presenza sul canale tradizionale con punti di vendita fisici* (quando si dispone di uno o più store dislocati sul territorio).
  - *Presenza sul canale a distanza* (affiancando al canale web le vendite a distanza).
  - *Presenza sui social network.*
  - *Presenza sul canale mobile.*

### **3.1.4 – I vantaggi per il consumatore finale**

Come abbiamo visto nella determinazione delle fonti di valore, l'adozione di un canale di eCommerce comporta numerosi benefici dal lato aziendale; tuttavia questi vantaggi sono anche presenti dal lato cliente e vado brevemente ad esporli. Chi acquista beni o servizi tramite internet apprezza particolarmente:

- *La comodità.* I negozi eCommerce sono aperti tutti i giorni, accessibili 24 ore al giorno, 7 giorni alla settimana; inoltre ricevere la merce direttamente a casa è un importante valore aggiunto: ci si dimenticano le lunghe file, vivendo quindi una migliore esperienza d'acquisto. Inoltre il mondo online dà la possibilità di acquisire beni e servizi altrimenti indisponibili a causa di politiche di importazione e/o fiscali esistenti nel paese di residenza dell'acquirente.
- *La convenienza.* Acquistare mediante eCommerce è, solitamente, più conveniente; si possono, infatti, sfruttare sconti e promozioni presenti su questi siti.
- *L'informazione.* Acquistare su internet permette di documentarsi e scegliere il prodotto giusto senza essere influenzati da agenti esterni. Un sito di eCommerce, infatti, è costituito da un catalogo prodotti corredato da foto, informazioni e caratteristiche; inoltre, alcuni siti contengono anche recensioni e comparazioni con prodotti sostitutivi.
- *La velocità nell'acquisto.* Si fa riferimento, in questo caso, alla possibilità di ottenere il bene con tempi spesso inferiori a quelli ai quali si potrebbe andare incontro ordinando ad un rivenditore.
- *Sicurezza.* Il consumatore, nei siti di eCommerce, è tutelato integralmente; infatti vi sono leggi a tutela degli acquisti a distanza, le transazioni sono sicure e criptate e le spedizioni assicurate.

## **3.2 - Il mobile commerce**

La comparsa del mobile commerce risale alla fine degli anni '90, quando diverse aziende hanno l'intuizione di utilizzare i telefoni cellulari per la vendita di prodotti e servizi.

Un esempio è il caso Coca Cola che, nel 1997, installò dei distributori automatici che accettavano il pagamento anche attraverso l'uso di un SMS; nel 2000, in Austria, viene data la possibilità di acquistare biglietti dei treni attraverso un telefono cellulare mentre in Giappone viene utilizzato lo stesso sistema per la vendita di biglietti aerei.

Nel 2001 si tiene la prima conferenza dedicata al mobile commerce e, dopo circa 10 anni, Tim, Vodafone, Wind, 3 Italia, Postemobile e Fastweb decidono di lanciare una piattaforma unica e condivisa di pagamento, disponibile per i clienti di tutti gli operatori appena citati; l'acquisto avviene in maniera immediata e sicura con un semplice click utilizzando il proprio credito telefonico.

### **3.2.1 - La definizione**

*"Il Mobile Commerce è una qualsiasi transazione che implica il trasferimento di proprietà o di diritti all'uso di beni e servizi, la quale è avviata e/o conclusa attraverso l'uso di dispositivi mobili connessi ad una rete di computer"*  
(wikipedia.org).

Una seconda definizione, più esplicita e precisa, è data dall'Osservatorio eCommerce B2c del Politecnico di Milano:

*"Le vendite di prodotti e servizi via mobile site o app al consumatore finale"*(Osservatorio eCommerce B2c, Politecnico di Milano).

È necessario specificare tale definizione: con mobile commerce si intende il valore delle vendite al consumatore finale da parte di merchant con operatività in Italia, mediante mobile site o applicazioni per smartphone o tablet.

### **3.2.2 - Il mobile commerce oggi**

Oggi un utente su tre scarica applicazioni a pagamento sul proprio smartphone, uno su cinque acquista almeno un prodotto o servizio, l'80% interagisce con la pubblicità mentre il 50% vorrebbe utilizzare il telefono al posto della carta di credito. L'accesso al web da terminale mobile rappresenta, dunque, un'importante opportunità di sviluppo e di crescita, senza considerare che i 37 milioni di smartphone e i 7,5 milioni di tablet presenti in Italia sono destinati ad aumentare nel 2014. Inoltre, nell'anno a venire, si dovrebbe riscontrare un aumento del tasso



di diffusione delle reti ad alta velocità (LTE<sup>4</sup>), che si stima raggiungeranno il 60% della popolazione.

Il discorso alla base è semplice: se fino a ieri un sito web era praticamente obbligatorio per qualsiasi azienda, libero professionista, artigiano o lavoratore autonomo, oggi questo non basta più: oggi occorre essere presenti sugli smartphone rendendo visibile il sito web da questi device.

Dai dati dell'Osservatorio Digital Innovation possiamo verificare che l'impiego del canale mobile, sia attraverso mobile site che applicazioni per consentire la selezione e l'acquisto di un prodotto/servizio, è abbastanza diffuso; in particolare ad ottobre 2013 un merchant su tre (dei primi 200 merchant di eCommerce italiani) offre questa possibilità. Tale valore è in forte crescita se consideriamo che, in soli 2 anni, i merchant con mobile commerce sono aumentati del 70%.



Figura 7 "La distribuzione delle iniziative di mobile commerce tra operatori pure player e multicanale"  
(Fonte: Osservatorio eCommerce B2c, Osservatori Digital Innovation, Politecnico di Milano, 2013)

Considerando i valori di ottobre 2013, possiamo notare come il 40% dei merchant con mobile commerce siano operatori pure player mentre i restanti multicanale, raggiungendo dunque il cliente non solo con il canale online ma anche con l'offline, facendo affidamento agli store sul territorio o tramite vendite a distanza. Nell'ultimo semestre gli operatori multicanale sono cresciuti del 12% e ciò deve

<sup>4</sup> In telecomunicazioni il termine LTE, acronimo di Long Term Evolution, indica la più recente evoluzione degli standard di telefonia mobile cellulare. Nasce come nuova generazione per i sistemi di accesso mobile a banda larga e, dal punto di vista teorico fa parte del segmento Pre-4G, collocandosi in una posizione intermedia fra le tecnologie 3G come l'UMTS e quelle di quarta generazione pura (4G).

essere letto come la ricerca, da parte dei merchant, di offrire un'esperienza sempre più completa al cliente.

### **3.3 – Il social commerce**

Da quello che emerge da alcune ricerche, il tradizionale eCommerce non risulta più efficace; si evidenzia infatti come più dell'80% delle persone ha, almeno una volta, abbandonato un sito di vendita non avendo trovato ciò che desiderava (Silverman, Bachann, & Akharas).

Per migliorare questo trend, alcuni siti hanno implementato degli algoritmi atti a filtrare l'offerta sulla base dei beni acquistati in passato dall'utente, i suoi gusti o desideri da lui espressi. Tuttavia, dalla letteratura si intuisce che i consumatori si fidano molto di più dei consigli di persone che conoscono rispetto ai meccanismi automatizzati implementati all'interno dei siti di eCommerce (Sinha e Swearingen): proprio da questo concetto nasce il social commerce.

#### **3.3.1 – La definizione**

Se parliamo di social commerce non ci troviamo davanti ad un fenomeno del tutto nuovo: in passato le persone consigliavano ai propri amici i negozi e i commercianti con i prodotti migliori che li trattavano come amici; oggi ci troviamo nella stessa identica situazione.

Il social commerce si presenta come uno specifico ramo dell'eCommerce; esso prevede l'utilizzo dei social network e più in generale di tutti quei social media che supportano l'interazione sociale, per assistere il cliente nell'acquisto e/o nella vendita di beni e servizi online: più in generale possiamo dire che esso consente una maggiore interattività e partecipazione da parte dei clienti. Tuttavia, affinché i siti di eCommerce possano divenire portali di social commerce, è necessaria una ristrutturazione radicale delle vecchie strutture dei siti.

*«Per sviluppare un'iniziativa social commerce di successo, il negoziante non deve limitarsi a replicare il negozio online su Facebook, ma sviluppare un progetto originale e adatto al contesto social, in cui contano coinvolgimento, confronto e interazione» (Mangiaracina).*

In letteratura vi sono numerose definizioni di social commerce; in seguito vado a proporre quelle da me ritenute più rilevanti, andando poi ad analizzare le caratteristiche comuni di queste in modo da delineare una definizione unica, che ci permetta di comprendere il fenomeno.

*“Il social commerce dà al consumatore la possibilità di comprare un prodotto o un servizio direttamente sulla piattaforma social, o con un piccolo sforzo composto da 2-5 click, mediante l'interazione con una social community. Ha inoltre una forte componente mobile, adesso che l'acquisto mediante smartphone e tablet ha sempre una maggiore importanza” (Evans).*

*“Il social commerce è l’atto da parte di consumatori con medesimi interessi, passioni e fabbisogni impegnati in conversazioni relative a prodotti volto a soddisfare queste passioni/fabbisogni/interessi. Solitamente alle conversazioni seguono delle azioni, come raccomandazioni tra i vari utenti e l’acquisto dei prodotti consigliati” (Cohen).*

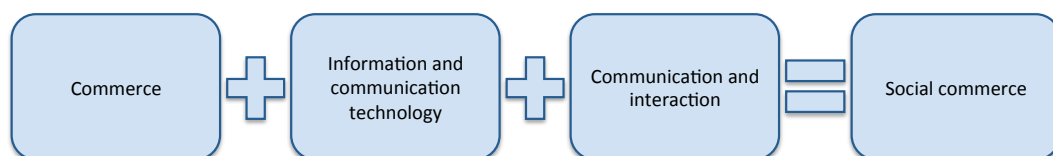
*“Il social commerce è la naturale evoluzione nel tempo della sempre maggior influenza da parte delle social community sulle nostre vite e degli acquisti online che risultano essere sempre più convenienti. È la fase successiva che ha avuto impulso dal commercio collaborativo. I gruppi d’acquisto offline sono una prassi comune che adesso si è evoluta online proprio mediante il social commerce” (Cohen).*

*“Il social commerce non è altro che lo shopping online reso più semplice ed efficace grazie all’integrazione con i social media. L’F-Commerce, permesso dalla piattaforma Facebook, è il più sviluppato esempio di social commerce” (Karpen).*

*“Il social commerce può avere differenti forme, ma in sostanza significa creare uno spazio dove le persone possono collaborare online, avere dei consigli da parte di persone di cui si fidano, trovare beni e servizi e dove poterli comprare” (Rubel).*

Dalle definizioni prese in esame si possono identificare le cinque principali caratteristiche del social commerce:

- *Attività sociale.* Offrendo una tecnologia che aggrega più persone in un luogo, facilita l’interazione, la condivisione e la connessione tra essi oltre a garantire divertimento.
- *Riguarda consumatori.* Le persone possono conoscersi o no ma, in ogni caso, hanno interessi, passioni e bisogni simili oltre ad essere impegnati collettivamente in conversazioni relativi a prodotti/servizi.
- *Ruolo attivo.* Il social commerce facilita il ruolo attivo dell’utente nel promuovere i prodotti/servizi, condizionando l’intenzione d’acquisto e la scoperta del prodotto.
- *Shopping collaborativo.* Vi sono diversi strumenti promossi dal social commerce al fine di ottenere un’esperienza di shopping collaborativo come, ad esempio, i contenuti generati dagli utenti che possono essere recensioni, commenti, informazioni, consigli sul prodotto.
- *Aumenta gli acquisti.* Il Social Commerce sfrutta i social media per aumentare le transazioni che dovrebbero essere completate all’interno della piattaforma social.



**Figura 8** “Definizione di social commerce” (Fonte: Ickler, 2009)

### 3.3.2 – Il social commerce oggi

Il social commerce ha acquisito, in questi ultimi anni, sempre più valore all'interno del commercio elettronico: dalle statistiche rilevate da Booz & Company, infatti, si può notare come entro il 2015 il volume di acquisti, effettuati mediante i social media, crescerà raggiungendo cifre intorno ai 30 miliardi di dollari. Tale valore è impressionante se paragonato alla situazione che si presentava nel 2010, quando il social commerce valeva circa 5 miliardi di dollari: una crescita pari a quasi sei volte la situazione iniziale che rende questo ramo del commercio elettronico sempre più interessante.

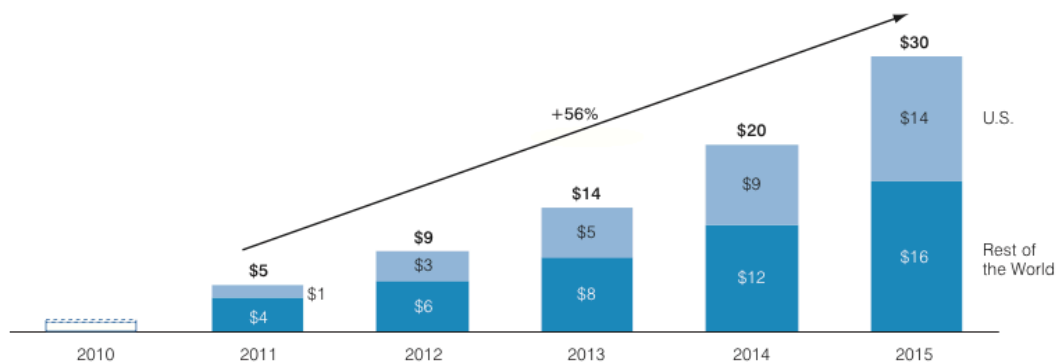


Figura 9 “Previsione di crescita del social commerce” (Fonte: Booz & Company, 2011)

### 3.4 – L’eCommerce B2c in Italia

Il 2013 è stato per l’eCommerce B2c in Italia un anno di crescita; i dati a disposizione (dell’Osservatorio eCommerce B2c, Politecnico di Milano) rilevano una crescita pari al 18% rispetto all’anno precedente, per un valore complessivo di 11,3 miliardi di euro, andando a considerare le vendite da siti italiani verso consumatori italiani e stranieri.

Tuttavia l’Italia, se confrontata con i principali mercati stranieri, è ancora molto indietro; in particolare, nei paesi occidentali (UK, Francia e Germania), l’eCommerce vale da tre a sette volte quello italiano, con una crescita annua molto superiore.

Vi sono numerosi fattori a giustificare questa enorme differenza (definita eCommerce divide) tra cui le caratteristiche socio-culturali del nostro paese e la struttura capillare del commercio al dettaglio.

Guardando al futuro si ritiene che, con il passare del tempo, il nostro paese sarà in grado di ridurre questo gap in quanto sono in atto alcuni fenomeni che potrebbero favorire l’allineamento rispetto ai paesi occidentali: in primis vi è l’affermazione del nuovo paradigma del “New Internet” che porta la rete in tutti i device di ultima generazione (smartphone, tablet, smart Tv...) rendendola più pervasiva e apprezzata anche da quelle fasce di popolazione che erano rimaste ai margini del mondo internet; come secondo fattore si rileva la discesa in campo di sempre più

retailer che, arricchendo e integrando l'esperienza di acquisto online, contribuiscono ad "educare" i clienti all'eCommerce; infine si riscontra una sempre maggiore diffusione di modelli di business basati sull'obiettivo di far risparmiare il consumatore il quale, nello scenario economico che si presenta ad oggi in Italia, vede di buon occhio tali iniziative.

Nei successivi paragrafi espongo i dati rilevati dall'Osservatorio eCommerce B2c del Politecnico di Milano riguardanti il mercato italiano; nell'analisi l'eCommerce B2c è inteso come le vendite di prodotti e servizi (ad esclusione dell'home banking, del gioco d'azzardo e dei download di contenuti) via internet (da pc, smartphone e tablet) da siti con operatività in Italia a consumatori sia italiani che stranieri.

### ***3.4.1 - La visione d'insieme***

Come già detto, l'anno appena trascorso è stato di crescita per l'eCommerce B2c italiano. In particolare si è assistito ad un aumento degli eshoppers che, nel 2013, hanno raggiunto la cifra di 14 milioni; il valore, invece, delle vendite di prodotti e servizi effettuate da siti con operatività in Italia, vale 11,3 miliardi di euro, in crescita del 18% rispetto al 2012.

Un ruolo decisamente rilevante è rappresentato dal settore del couponing e delle flash sales che hanno messo a disposizione degli acquirenti più indecisi prodotti e servizi di qualità a prezzi accessibili; tale fenomeno, come già accennato, ha riscosso particolare successo in relazione al difficile scenario macroeconomico italiano.

Un altro dato che vale la pena sottolineare è legato alla soddisfazione degli acquirenti: il 92% di questi ha valutato positivamente il processo d'acquisto, assegnando una valutazione superiore a 7 (con un massimo di 10) alla qualità del canale e alla soddisfazione finale.

Ulteriore fattore positivo su cui vale la pena soffermarci è il forte interesse delle imprese, in particolare made in Italy e della grande distribuzione, alle prospettive che il digitale può offrire in un momento difficile come quello che si presenta in Italia; sono numerosi, infatti, i progetti in fase di avvio nel 2013 in settori che si erano tenuti alla larga dal mondo internet, senza intervenire dunque con strategie innovative. Si evidenzia come, oltre all'abbigliamento che in questi ultimi anni ha sempre riscosso grande successo, settori come il food e l'arredamento hanno iniziato il loro percorso evolutivo.

Nonostante i fattori positivi elencati, il ritardo italiano rispetto al resto dell'Europa rimane evidente: in particolare, l'Italia, si piazza agli ultimi posti di tutte le classifiche che considerano i fattori che condizionano lo sviluppo. Le imprese che vendono online sono solamente il 4% del totale, l'accesso alla banda larga rimane carente, i servizi digitali della pubblica amministrazione sono pochi, frammentati e di difficile accesso e, soprattutto, una gran parte degli italiani, ha ancora paura di effettuare acquisti online.

Volgendo uno sguardo al panorama internazionale le cifre sono impressionanti.

Nel 2012 risultano esserci stati più di 1 miliardo di eshoppers nel mondo che hanno speso 900 miliardi di euro; le vendite online hanno raggiunto, in Europa, i 312 miliardi di euro con il 61% delle vendite concentrato tra UK, Francia e Germania.

Analizzando poi i primi 30 web merchant europei, tra cui primeggiano i tedeschi e gli inglesi, non compare nessuna azienda italiana, con la conseguenza che, su questo canale, importiamo più merci di quante ne esportiamo.

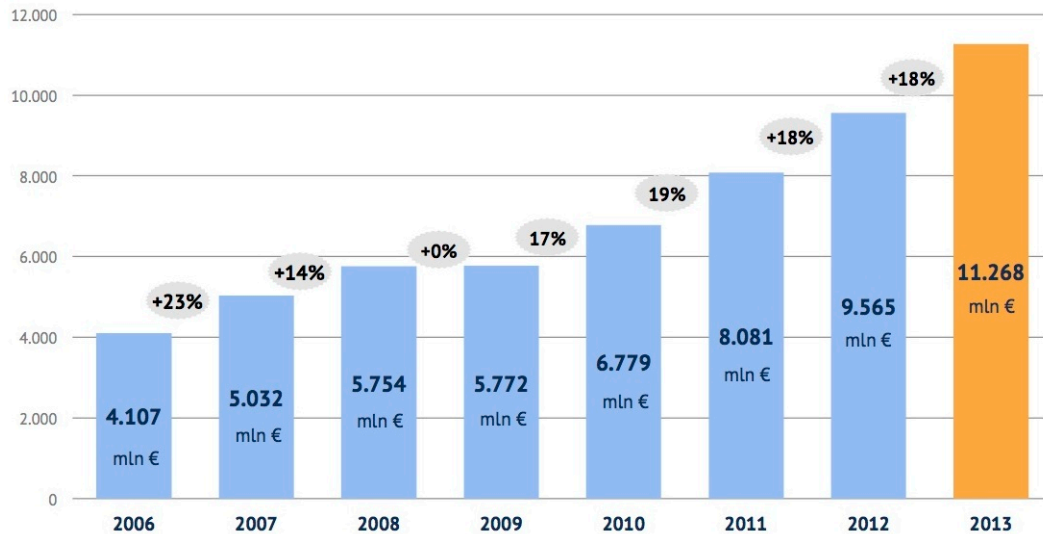
In questo panorama stiamo perdendo competitività sui mercati internazionali, non riuscendo ad utilizzare il potenziale del made in Italy.

Un altro fattore negativo di cui tener conto per lo sviluppo del settore, riguarda gli strumenti di pagamento. L'Italia in questo è rimasta molto indietro rispetto a tutti i paesi europei; i dati rilevano che nel nostro paese circolano 1,3 carte per abitante (contro l'1,5 della media europea) e i pagamenti "non cash" hanno un valore medio di 50 euro per abitante (contro i 230 euro per abitante della Francia): in questa classifica "negativa" siamo superati solo da Polonia e Grecia.

#### *L'andamento del mercato.*

La crescita nel 2013 dell'eCommerce B2c in Italia rispetto al 2012 è pari, in valore assoluto, a 1,7 miliardi di euro; sono rintracciabili principalmente tre fattori che hanno contribuito a ciò:

- In primo luogo vi è la crescita strutturale di alcune grandi Dot Com (ad esempio Banzai Commerce, Dalani, eDreams, Expedia, yoox.com), dei due principali marketplace (Amazon ed eBay) e dei club online (Privalia, SaldiPrivati, vente-privee.com).
- In secondo luogo vi sono i risultati incoraggianti di alcuni retailer tradizionali (Benetton, Diesel, Esselunga, IKEA) che hanno creduto, già negli anni precedenti, nel canale online, sviluppando progetti multicanale online-rete fisica (tra cui lo "scegli e ritira" e il ritiro sul pick up point).
- In ultimo vi è la crescita del mobile Commerce che, come già detto, nel 2013 vale oltre 500 milioni di euro (con una crescita di circa 350 milioni di euro pari al 255% rispetto al 2012) rappresentando il 20% della crescita totale dell'eCommerce



**Figura 10** "Le vendite eCommerce B2c da siti italiani" (Fonte: Osservatorio eCommerce B2c, Osservatori Digital Innovation, Politecnico di Milano, 2013)

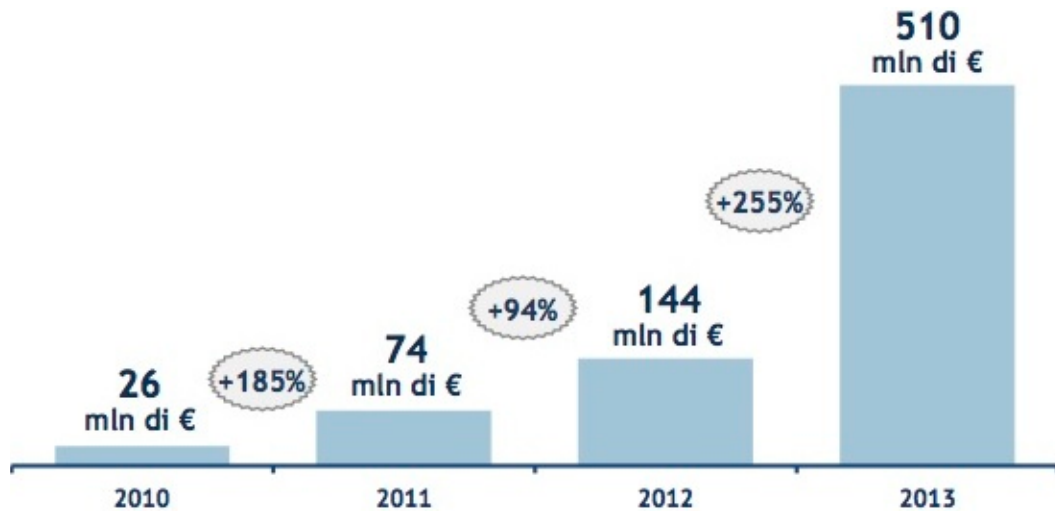
### 3.4.2 - Il ruolo del mobile commerce

Il mobile commerce passa da 144 milioni di euro nel 2012 a 510 milioni di euro nel 2013 (con una crescita di circa 350 milioni di euro pari al 255%): un fenomeno dirompente se osserviamo che solo quattro anni fa lo shopping da mobile valeva 26 milioni di euro.

Nell'ultimo anno il mobile sta dimostrando di avere notevoli potenzialità non solo quando l'istante di acquisto conta (come ad esempio nelle campagne di acquisto sui club online, i coupon o le aste) ma anche per le vendite di prodotti o servizi il cui esito è completamente svincolato dal momento in cui vengono completate.

Dal punto di vista del consumatore lo smartphone è uno strumento comodo e funzionale rispetto al PC, in grado di riempire i tempi morti ed estendere le opportunità d'acquisto anche grazie a processi più semplici e ad un'usabilità migliorata rispetto a quella dei siti web, e, infine, con ottime potenzialità di integrazione con i punti vendita.

Lato offerta, i merchant stanno concentrando i loro sforzi di marketing sul canale mobile, meno affollato e di conseguenza più economico rispetto al web, dove i costi di acquisizione del cliente sono decisamente cresciuti.



**Figura 11** “La dinamica delle vendite mobile commerce da merchant italiani” (Fonte: Osservatorio eCommerce B2c, Osservatori Digital Innovation, Politecnico di Milano, 2013)

Nelle vendite via smartphone prevalgono i prodotti (con il 58%) sui servizi (42%) con una situazione quasi speculare a quella dell’eCommerce italiano, dove i prodotti pesano per circa il 40% rispetto ai servizi; a questo risultato concorrono diversi fenomeni:

- Per i servizi pesa significativamente l’assenza di progetti di mobile commerce nelle assicurazioni (che nell’eCommerce valgono il 10% delle vendite totali);
- Per i prodotti gioca un ruolo importante il successo di alcune iniziative nel settore dell’abbigliamento; le vendite di questo comparto su smartphone, infatti, valgono il 20% del transato mobile contro il 12% dell’eCommerce totale.



**Figura 12** “La distribuzione delle vendite mobile commerce tra prodotti e servizi” (Fonte: Osservatorio eCommerce B2c, Osservatori Digital Innovation, Politecnico di Milano, 2013)



### 3.4.3 – I principali settori merceologici

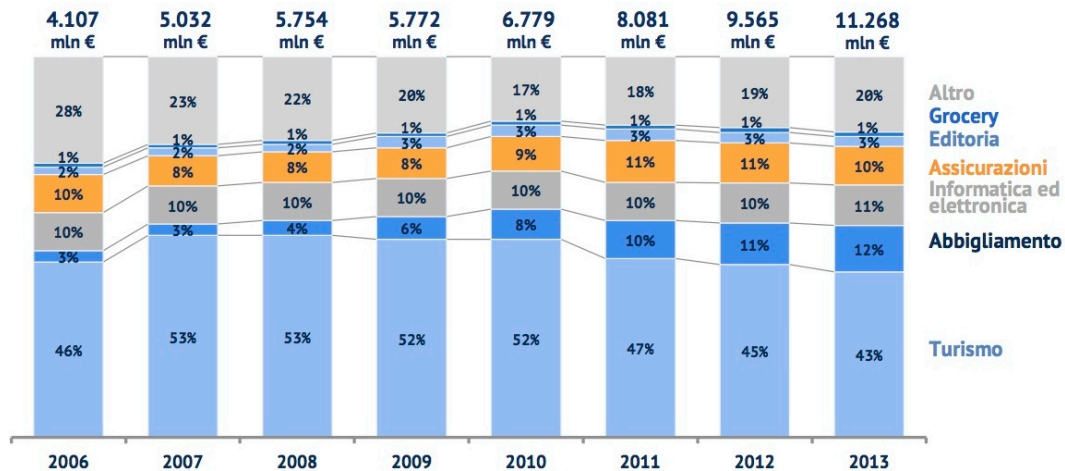


Figura 13 “La distribuzione delle vendite per comparto merceologico” (Fonte: Osservatorio eCommerce B2c, Osservatori Digital Innovation, Politecnico di Milano, 2013)

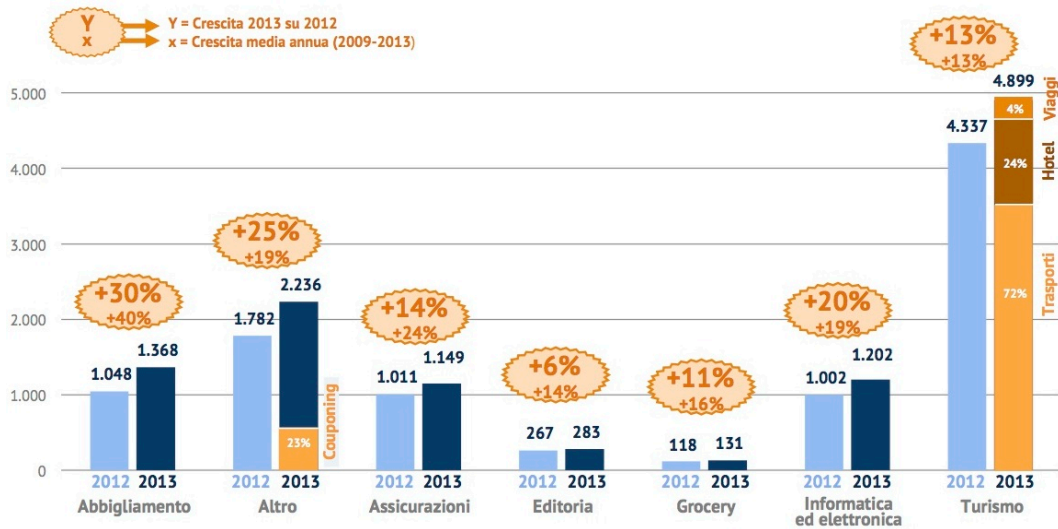
Andando a disaggregare il valore delle vendite di eCommerce B2c nei principali comparti merceologici, si evidenziano degli andamenti sempre positivi ma diversi tra loro.

In particolare il settore in cui si è raggiunta la diffusione maggiore è il turismo, con un tasso di crescita rispetto al 2012 pari al 13% ed un tasso di penetrazione pari al 20%; tale valore è stato ottenuto grazie alla vendita online di biglietti per i trasporti (che rappresentano oltre il 70% delle vendite online nel settore).

A seguire vi è un gruppo composto da tre settori, editoria, assicurazioni e informatica ed elettronica di consumo, in cui l’eCommerce ha raggiunto tassi di penetrazione simili; tuttavia i tassi di crescita annui sono molto diversi e vanno dal 20% dell’informatica ed elettronica al 6% dell’editoria.

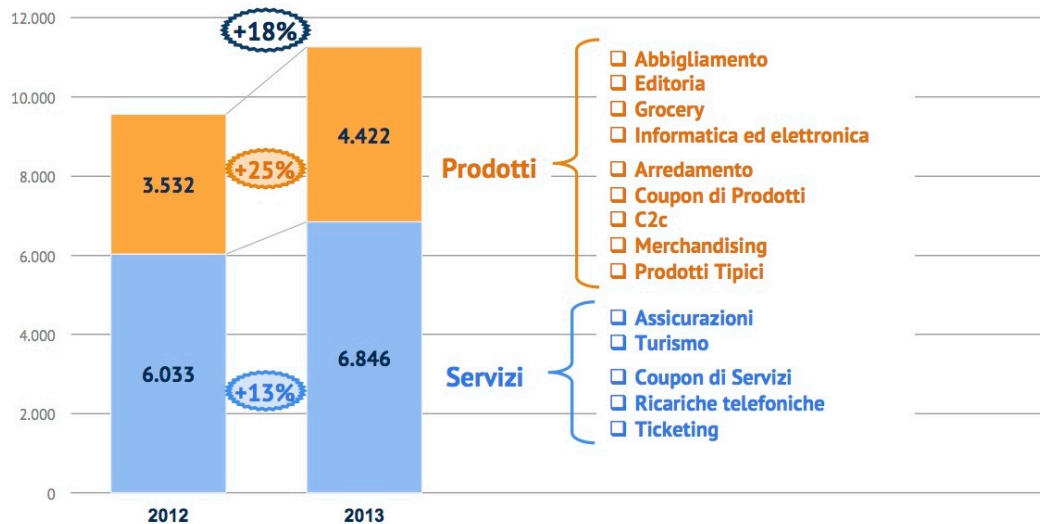
Troviamo poi l’abbigliamento in cui l’eCommerce vale il 2,5% del totale delle vendite retail nel comparto ma dove, per il sesto anno consecutivo, registriamo il tasso di crescita più elevato e pari al 30%.

Infine, con tassi di penetrazione trascurabili, troviamo il grocery e l’arredamento, anche questi caratterizzati da dinamiche differenti; in particolare, per il primo la crescita è dell’11% mentre nell’arredamento vi è stato un incremento significativo del transato grazie al contributo sia dei grandi retailer (come IKEA e Mondo Convenienza) sia di startup innovative (come ad esempio LOVETheSIGN e Lovli).

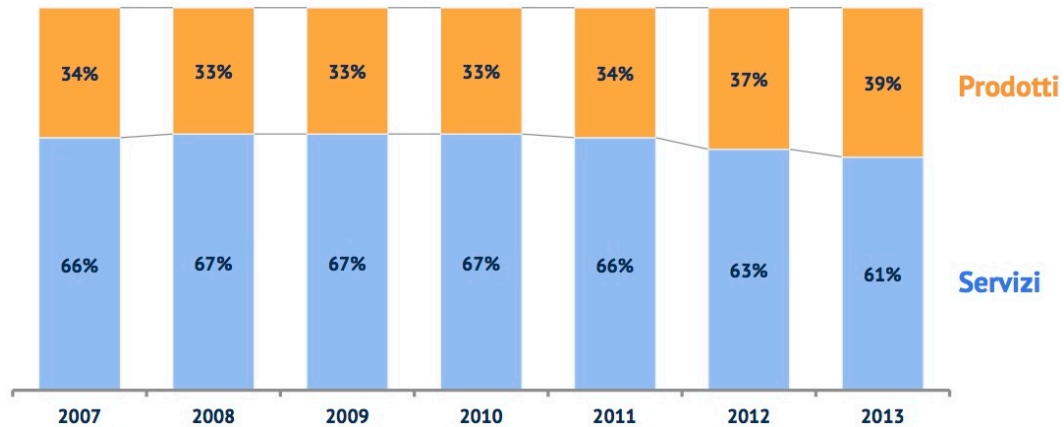


**Figura 14** "La dinamica delle vendite e i tassi di crescita nei principali comparti" (Fonte: Osservatorio eCommerce B2c, Osservatori Digital Innovation, Politecnico di Milano, 2013)

Secondo una vista aggregata si conferma il trend in atto dal 2009 per cui nei settori di prodotto l'eCommerce cresce a un ritmo superiore, quasi doppio, rispetto ai settori di servizio (la crescita per i comparti di prodotto è pari al 25% rispetto al 13% per quelli di servizi), con i prodotti che arrivano a pesare per quasi il 40% delle vendite. I servizi, comunque, pesano per il 61% delle vendite, confermando quindi un disallineamento rispetto ai principali mercati stranieri dove il peso dei prodotti prevale su quello dei servizi, con valori compresi tra il 65 e l'80%. In valore assoluto il contributo alla crescita dei prodotti è pari a 890 milioni di euro e quella dei servizi a 810 milioni di euro.

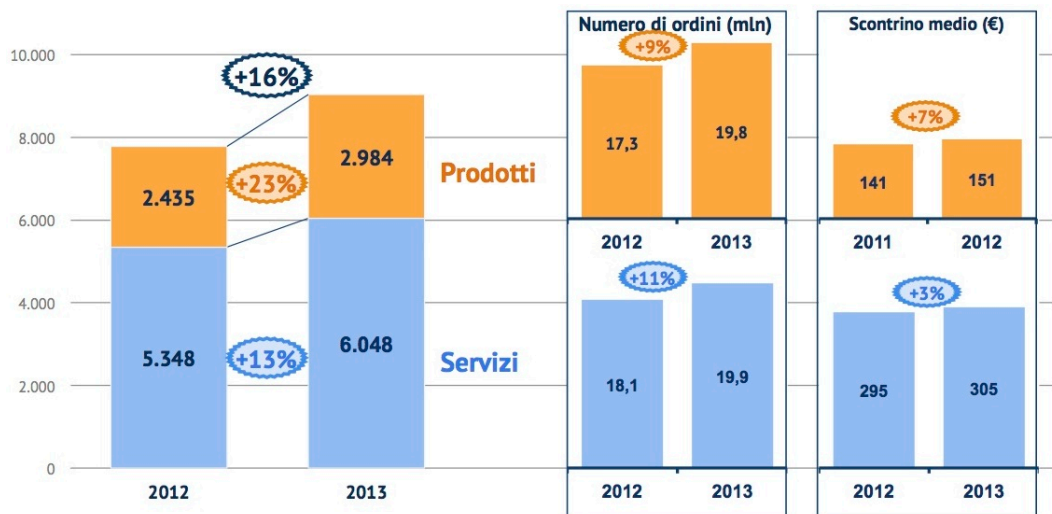


**Figura 15** "L'andamento vendite eCommerce B2c tra prodotti e servizi" (Fonte: Osservatorio eCommerce B2c, Osservatori Digital Innovation, Politecnico di Milano, 2013)

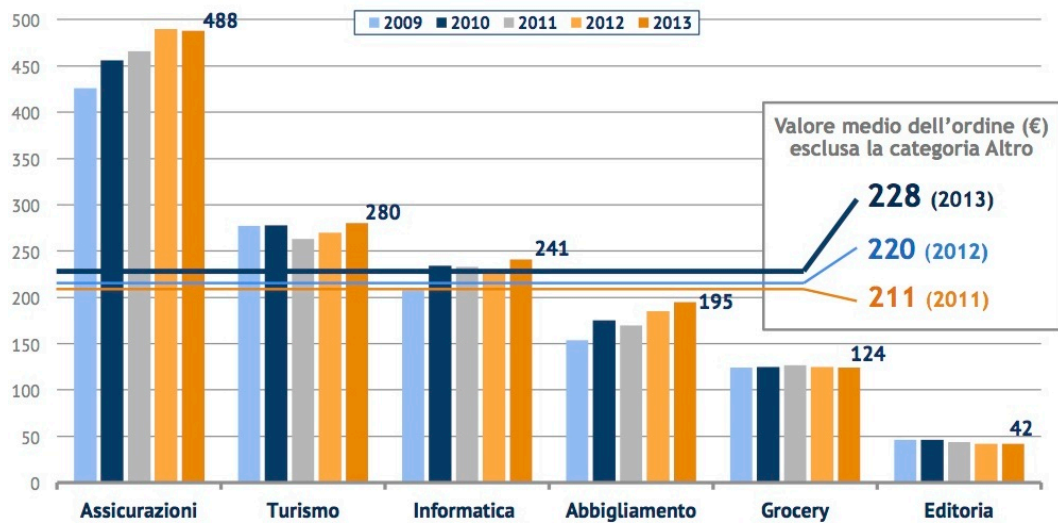


**Figura 16** "La distribuzione delle vendite tra prodotti e servizi" (Fonte: Osservatorio eCommerce B2c, Osservatori Digital Innovation, Politecnico di Milano, 2013)

Sia per i prodotti che per i servizi, la crescita è riconducibile sia al numero di ordini evasi sia al valore dello scontrino medio. In particolare, per i prodotti, la crescita del numero di ordini si aggira intorno al 9% mentre lo scontrino vale mediamente il 7% in più rispetto al 2012; per il settore dei servizi, invece, è stato registrato un aumento del numero di ordini pari all'11% ed un aumento dello scontrino medio pari al 3% rispetto all'anno precedente. In aggregato, lo scontrino medio dell'eCommerce è in crescita del 4% rispetto al 2012 grazie al contributo dell'abbigliamento, dell'informatica e del turismo.



**Figura 17** "L'andamento vendite nelle principali macro-aree" (Fonte: Osservatorio eCommerce B2c, Osservatori Digital Innovation, Politecnico di Milano, 2013)



**Figura 18** “Il valore medio dello scontrino per comparto merceologico” (Fonte: Osservatorio eCommerce B2c, Osservatori Digital Innovation, Politecnico di Milano, 2013)

### 3.4.4 – Gli strumenti di pagamento

Gli strumenti di pagamento più diffusi per effettuare acquisti online sono la carta di credito e PayPal (che, nella maggioranza dei casi, presuppone l'utilizzo di una carta di credito); in particolare, la percentuale a valore delle vendite completate tramite questi due strumenti aumenta di un punto percentuale nel 2013, raggiungendo quota 92%. In aumento anche il peso dei pagamenti con PayPal, che arriva al 21% nel 2013, mentre diminuisce il peso della carta di credito (71%) e del bonifico bancario (4%). Stabili invece l'utilizzo del contrassegno con il 3% e del finanziamento con l'1%, mentre ormai sono trascurabili le altre forme di pagamento. I nuovi wallet (Google Wallet o Master Pass) potranno, insieme a PayPal, essere gli strumenti preferenziali per gli acquisti da mobile in quanto permettono l'immediatezza d'uso. Particolare attenzione è da dedicare ai nuovi strumenti di pagamento (come ad esempio le carte di debito del circuito nazionale o servizi come Mybank) che, abilitando nuove tipologie d'acquisti, potrebbero giovare alla crescita dell'eCommerce in Italia, ampliando il numero di web shopper.

Rimane trascurabile il peso delle frodi, intese come disconoscimento di una transazione da parte del titolare della carta di credito, che, nel 2013, vale solo lo 0,13% del transato.

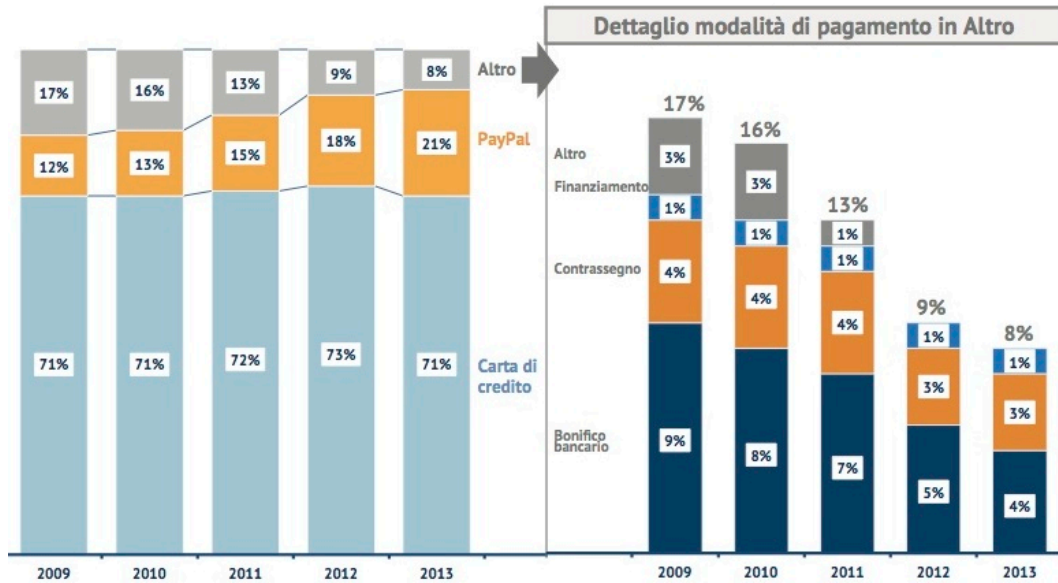


Figura 19 “La distribuzione delle vendite per modalità di pagamento” (Fonte: Osservatorio eCommerce B2c, Osservatori Digital Innovation, Politecnico di Milano, 2013)

### 3.4.5 – I fattori critici di successo

Dall’analisi effettuata tra i top player, risultano essere tre i principali fattori critici di successo per un’iniziativa di eCommerce B2c.

- *Vantaggio di prezzo.* Andando a comparare i prezzi tra offline o online si può notare un vantaggio di prezzo a favore dell’online in tutti i principali settori merceologici ad eccezione del grocery, dove i prezzi sono allineati.
- *Ampiezza di gamma.* In molte delle migliori iniziative online, l’ampiezza di gamma è maggiore rispetto a quella presente in negozio; in particolare, nel settore dell’informatica ed elettronica di consumo, il rapporto tra numero di articoli presenti in negozio e numero di articoli a disposizione è almeno di 1 a 5. Il cliente online, oltre a poter scegliere tra una varietà molto più ampia di articoli, ha anche la possibilità di accedere facilmente all’articolo che sta cercando utilizzando i motori di ricerca interni.
- *Livello di servizio.* Il livello di servizio rappresenta il terzo fattore di successo ma non è di certo meno importante rispetto ai precedenti; esso viene inteso in almeno tre accezioni:
  - Come supporto durante il percorso d’acquisto, dove l’utilizzo di strumenti per interagire con il cliente può incrementare significativamente il tasso di conversione.
  - Come un’offerta adeguata di strumenti di pagamento, poiché l’attenzione del cliente alla sicurezza è molto alta.
  - Come l’erogazione di un servizio di consegna a domicilio con buone prestazioni, con costi contenuti e, eventualmente, con servizi a valore aggiunto.

### 3.5 – Come crescere ulteriormente?

Vi sono principalmente tre fattori chiave da sviluppare affinché l'eCommerce B2c in Italia possa crescere in maniera ancora più decisa e possa raggiungere valori comparabili ai principali mercati internazionali.

- *Completare l'offerta online.* Il primo fattore chiave è il completamento dell'offerta online che, ad oggi, è ancora poco sviluppata in alcuni settori merceologici (alimentare e abbigliamento in primis) e con una presenza ancora inadeguata dei retailer tradizionali. Grazie all'arricchimento e all'integrazione dell'esperienza di acquisto nel punto vendita, in ottica multicanale, i retailer tradizionali possono giocare un ruolo fondamentale nel trainare la crescita dell'eCommerce, modificando le abitudini del cliente ed educandolo all'acquisto online.
- *Sviluppare i paradigmi del New Internet.* Il secondo fattore decisivo considera l'ulteriore sviluppo necessario dei paradigmi del "New Internet", basato sui nuovi device (smartphone e tablet) utili ad estendere la fruizione sia grazie al coinvolgimento di consumatori che fino ad oggi erano rimasti ai margini del mondo internet sia grazie all'identificazione di nuove occasioni di fruizione.
- *Investire sui modelli di business volti a favorire vantaggi di prezzo.* Il terzo ed ultimo fattore chiave considera la necessità di investire sui modelli di business volti a fornire al cliente un vantaggio in termine di prezzo. Ad oggi, infatti, abbiamo assistito al boom dei siti di couponing, delle vendite a tempo e degli outlet online; tuttavia ci sono ancora molti modelli in fase di sviluppo su cui concentrare l'attenzione, come ad esempio quelli che puntano alla condivisione delle risorse o al riuso di prodotti.

## Capitolo 4: L'eCommerce C2c

Lo sviluppo delle tecnologie web 2.0 come i social media, blog e wiki, ha spostato l'attenzione dal consumo di contenuti alla creazione di contenuti in internet: gli utenti privati hanno ora la possibilità di diventare una parte interattiva dell'ambiente internet, sia producendo contenuti sia riflettendo le loro esperienze e percezioni. Tale sviluppo ha comportato la nascita di nuove industrie e il commercio elettronico Consumer to consumer (C2c) ne fa parte.

Come detto nell'introduzione alla seconda parte del mio lavoro di tesi, dedico un capitolo a parte alla definizione e all'analisi dell'eCommerce C2c; ritengo utile, infatti, approfondire il discorso relativo al mercato elettronico tra consumatori in quanto Friendeals, startup oggetto del mio lavoro di tesi, offre una piattaforma di intermediazione per la compravendita tra consumatori finali.

### 4.1 - La definizione

Come già detto in precedenza, il commercio elettronico può essere classificato in quattro macro categorie a seconda delle parti coinvolte: Business to business (B2b), Business to consumer (B2c), Consumer to consumer (C2c) e Consumer to business (C2b).

Dall'analisi della letteratura risulta semplice identificare esempi di siti web che seguono il modello C2c (eBay, Craigslist, Gumtree), tuttavia risulta più complesso estrapolare una definizione esatta del commercio elettronico tra consumatori; nel seguito riporto alcune definizioni che possono chiarire al meglio quello che si intende con eCommerce C2c.

Una prima definizione, più generica, che aiuta a comprendere questa tipologia di commercio elettronico, fa riferimento al business model che un servizio deve offrire; in particolare, un servizio C2c è un modello di business che facilita le transazioni di prodotti o servizi tra consumatori.

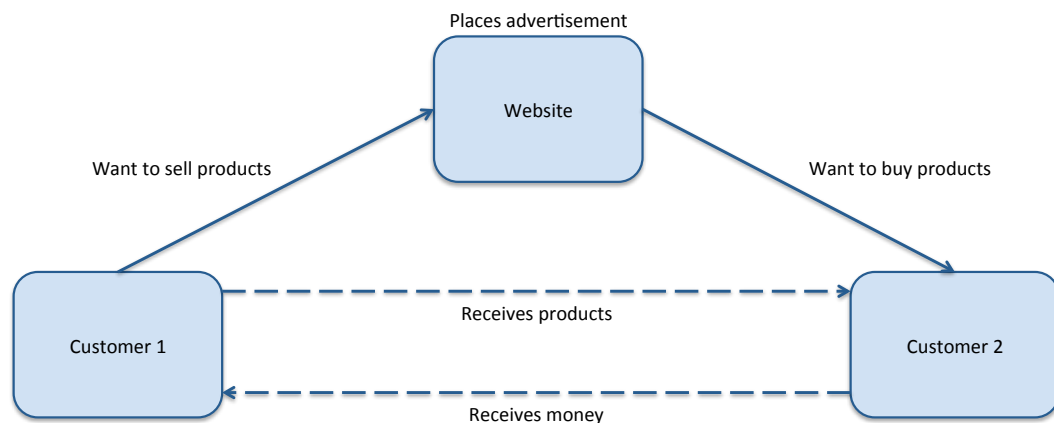
Una seconda definizione, migliore nel descrivere le dinamiche di questa tipologia di commercio, definisce l'eCommerce C2c come l'insieme di quelle transazioni che avvengono tra due consumatori messi in comunicazione tramite una piattaforma elettronica gestita da terzi.

La terza definizione afferma che siti che seguono il modello C2c aiutano il consumatore a vendere beni (come immobili, auto o moto) o affittare, dando la possibilità di pubblicare gli annunci sul portale.

Infine, una quarta e più dettagliata definizione rintracciata nella letteratura, afferma che il commercio elettronico, definito come la manifestazione ultima della globalizzazione del business (Grant & Bakhru), può essere visto come l'acquisto, la vendita, la commercializzazione o manutenzione di prodotti, servizi e informazioni attraverso una varietà di reti di computer (Luo et al); nelle transazioni di tipo C2c:

*“Consumers offer the tradable content (merchandise such as clothing, books or furniture), while relying on the platform provider to facilitate for the environment in which the content can be displayed, discovered and paid for” (Laudon & Traver).*

Questa tipologia di eCommerce si è sviluppata grazie alla crescita dei mercati elettronici e delle aste online ed è anche vista da alcuni come la versione moderna di utilizzare la sezione dedicata alla pubblicità nei giornali o di andare alle aste pubbliche; l’obiettivo del commercio elettronico C2c è quello di mettere in comunicazione i clienti, aiutando il buyer e il seller a trovarsi nella piattaforma, e favorire l’acquisto, mettendo a disposizione sistemi di pagamento sicuri e controllati.



**Figura 20** “eCommerce Business Models” (Fonte: elaborazione personale, 2014)

I fornitori di piattaforme di eCommerce C2c, dunque, sono estremamente dipendenti dai contenuti creati dagli utenti e dalle reti sociali che questi creano, che possono essere viste come la principale risorsa competitiva dei provider (Chen). La creazione di un rapporto positivo con gli utenti può rappresentare una sfida strategica fondamentale per i fornitori di queste piattaforme, perché l’interazione tra gli utenti e il loro coinvolgimento con il contenuto può essere in grado di creare un ciclo di successo. Quando gli utenti sono attratti dal contenuto di una piattaforma sono incoraggiati a creare più contenuto che, di conseguenza, aumenta il valore della piattaforma e attira nuovi utenti ad aderire (Spalter). Possiamo dunque affermare che le piattaforme C2c sono influenzate da effetti di rete; l’obiettivo per queste piattaforme è attrarre utenti nonché raggiungere e mantenere la loro fedeltà (Chen et al).

Ci sono poche informazioni sulla dimensione mondiale dell’eCommerce C2c tuttavia, le cifre di popolari siti di commercio elettronico tra consumatori come eBay e Craigslist, indicano che questo mercato è piuttosto grande ed in forte espansione.

In generale si possono identificare principalmente due tipologie di portali di eCommerce Consumer to consumer che vado a descrivere nel paragrafo seguente, riportando inoltre alcuni tra gli esempi più famosi di siti di commercio elettronico C2c.



## 4.2 – Le tipologie

*“Tra gli utenti della piattaforma si svolgono principalmente due attività di base: gli scambi monetari e le interazioni sociali. Gli scambi monetari riguardano gli aspetti materiali e finanziari di una negoziazione in una piattaforma C2c mentre le interazioni sociali si riferiscono alle azioni sociali che due o più individui instaurando quando agiscono sulla piattaforma” (Chen, Zhang e Xu).*

La prima tipologia di portali eCommerce C2c è rappresentata dai siti per aste online. In questi vi è un venditore, che propone un bene in vendita ad un prezzo base di partenza, un insieme di buyers, che propongono un’offerta sempre maggiore per vincere l’asta e riuscire dunque ad aggiudicarsi il bene, e un acquirente, ossia colui che si aggiudica l’asta.

Negli scaffali virtuali di questi siti non è raro rintracciare oggetti con forte domanda (cioè molto richiesti) e ciò comporterà offerte concorrenziali da parte dei diversi buyers: all’aumentare, dunque, del numero di offerenti aumenterà anche il prezzo che questi sono disposti a pagare, andandosi ad allineare, a volte anche a superare, il reale valore di mercato del bene in vendita.

Le aste online tipicamente hanno un limite di tempo, in genere vanno da pochi giorni a qualche settimana, al termine del quale l’oggetto sarà venduto al miglior offerente.

In questa tipologia di siti viene offerta un’ampia gamma di prodotti, dal prodotto artigianale a oggetti di elevate fasce di prezzo.

Come già accennato, un esempio noto a tutti di un servizio eCommerce C2c di questo tipo è eBay, il sito più famoso al mondo di aste online; qui un individuo può mettere in vendita un oggetto, descrivendolo nei dettagli e allegando foto che lo descrivano, mentre gli altri utenti del sito possono fare offerte per l’acquisto. La piattaforma, dunque, si propone come intermediario e permette, tramite motori di ricerca interni, di mettere in comunicazione gli utenti.

La seconda tipologia di portali eCommerce C2c è rappresentata dai siti di annunci; se le aste online permettono agli utenti di tutto il mondo di fare affari, in questi siti si offre la possibilità ad acquirenti e venditori di accordarsi personalmente. Visti come l’evoluzione degli annunci di giornale, in questi siti i venditori pubblicano annunci mentre gli acquirenti, una volta trovato ciò che vogliono, hanno la possibilità di contattare il venditore tramite i mezzi di comunicazione messi a disposizione dal portale; in tal modo le parti si potranno accordare, discutendo ad esempio in merito al prezzo o alla modalità di pagamento. Una volta raggiunto l’accordo, l’acquirente pagherà direttamente al venditore la cifra stabilita.

Ad oggi questi siti stanno guadagnando popolarità tra i datori di lavoro e persone in cerca di lavoro, in quanto agiscono come mezzo alternativo alle agenzie d’impiego andando a soddisfare gli interessi di entrambe le parti.

Un esempio di questa tipologia di sito è Craigslist, portale leader nella pubblicazione di annunci dedicati a lavoro, case, servizi e numerose altre sezioni.

Con oltre 20 miliardi di pagine visitate al mese, il sito di annunci crea una sensazione di comunità. Craigslist tuttavia non si prende cura dei pagamenti, concentrando l'obiettivo solo sulla creazione dei rapporti tra utenti.

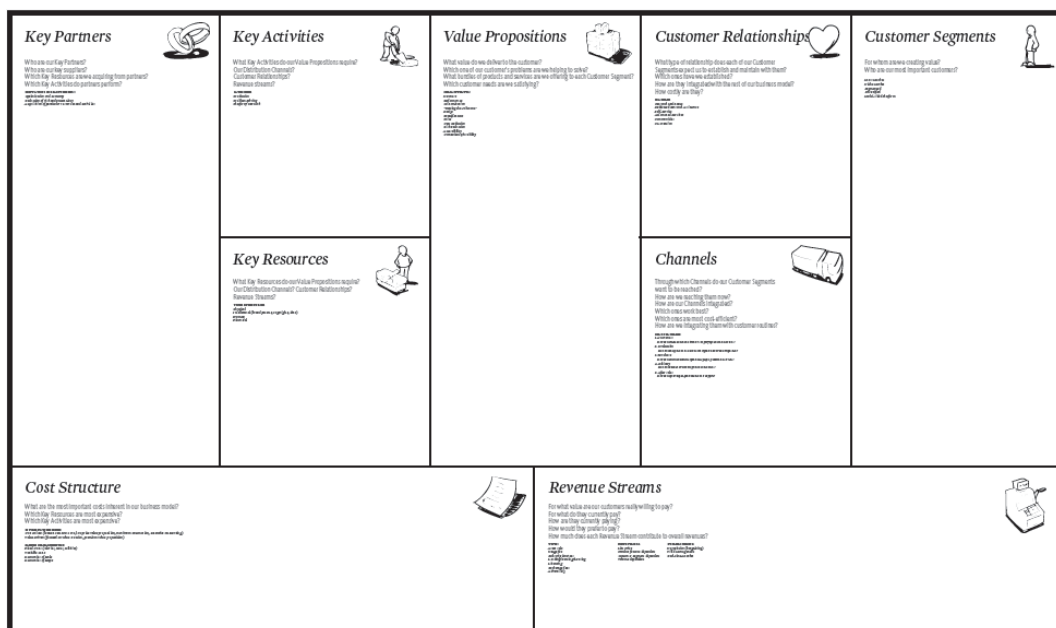
Un ulteriore esempio è Kijiji, il servizio di annunci di eBay, che si presenta come un sito di piccole inserzioni, offrendo la possibilità di pubblicare gratuitamente annunci locali per trovare/offrire qualunque tipo di oggetto. Oltre lo scambio di beni materiali il sito è dotato di sezioni per cercare/offrire lavoro, per partecipare o promuovere eventi, per incontri o per gestire il proprio tempo libero.

### 4.3 – Il Business Model

In generale, il business model (o modello di business) è l'insieme delle soluzioni organizzative e strategiche attraverso le quali l'impresa acquisisce un vantaggio competitivo; in altri termini:

*“Il business model describe la logica con la quale un’organizzazione crea, distribuisce e cattura valore” (Osterwalder).*

La prima attività da svolgere per creare una start up o ridisegnare il proprio business esistente risulta dunque quella di creare il proprio modello di business per stabilire con precisione cosa bisogna fare, come bisogna farlo e per quali precisi clienti l'azienda vuole creare valore.



**Figura 21** “Il business model Canvas” (Fonte: Osterwalder, 2010)

Il business model Canvas è uno strumento strategico che utilizza il linguaggio visuale per creare e sviluppare modelli di business innovativi: rappresenta il modo in cui un’azienda crea, distribuisce e cattura valore. Al suo interno sono rappresentati, sotto forma di blocchi, i nove elementi costitutivi di un’azienda ovvero:

- *Customer segments*. Questo primo blocco rappresenta i segmenti di clienti ai quali l'azienda si rivolge.
- *Value propositions*. Fa riferimento alla proposta di valore contenente i prodotti/servizi che l'azienda vuole offrire.
- *Channels*. Vengono identificati i canali di distribuzione e contatto con i clienti.
- *Customer relationships*. Si specificano le relazioni che si vanno ad instaurare con i clienti.
- *Revenue streams*. Questo blocco rappresenta il flusso di incassi generato dalla vendita dei prodotti / servizi.
- *Key resources*. Sono le risorse chiave necessarie perché l'azienda funzioni.
- *Key activities*. Sono le attività chiave che servono per rendere funzionante il modello di business aziendale.
- *Key partners*. Questo blocco include i partner chiave con cui l'impresa dovrà stringere alleanze.
- *Cost structure*. Rappresenta la struttura dei costi l'azienda dovrà sostenere.

Il business model Canvas, proposto inizialmente da Alexander Osterwalder nel suo primo lavoro Business Model Ontology (2004) e successivamente sviluppato dallo stesso Osterwalder, da Pigneur e da Smith insieme ad una community di 470 esperti in 45 paesi del mondo, ha rivoluzionato il modo di rappresentare un business model, rendendo possibile a tutti la comprensione di elementi complessi che riguardano il funzionamento di un'intera azienda.

Vado ora a concentrare l'attenzione su di un determinato blocco del business model Canvas, quello relativo ai revenue streams. In generale questo blocco descrive i flussi di ricavi che l'azienda ottiene dalla vendita dei prodotti/servizi ad un determinato segmento di clienti; è interessante, tuttavia, identificare questi flussi nei siti di commercio elettronico tra consumatori finali, dove abbiamo detto che la piattaforma di eCommerce funge esclusivamente da intermediario tra i due consumatori.

*"I fornitori di piattaforme C2c generano ricavi caricando delle commissioni sulle operazioni economiche svolte tramite la piattaforma e offrendo servizi aggiuntivi"*  
(Rauniar).

Ad oggi, nei siti di commercio elettronico C2c, vi sono numerosi metodi per ottenere dei ricavi dal servizio di intermediazione che essi svolgono; in particolare, vado ora ad elencare i più utilizzati dalle piattaforme, descrivendoli brevemente.

- *Advertising*. In questo primo modello di revenue, forse il più utilizzato, il flusso di ricavi è generato dalla spesa relativa alla pubblicità di un prodotto/servizio da parte di un inserzionista; in particolare, il sito di eCommerce fornisce un forum o degli spazi appositi per la pubblicità, ricevendo commissioni dagli inserzionisti.

- *Subscription.* Un'altra fonte di ricavo deriva dall'uso di un particolare servizio per cui si deve corrispondere un canone d'uso; in particolare, il sito di eCommerce addebita un canone di abbonamento per l'accesso ad alcune o a tutte le sue offerte. In alternativa, il flusso di ricavi può essere generato da una quota d'iscrizione a scadenza periodica che deve essere versata dall'utente per l'utilizzo della piattaforma.
- *Transaction fee.* In questo terzo modello di revenue si fa riferimento alle commissioni di intermediazione; in particolare, il sito prevede flussi di incasso derivati dalle commissioni che incassa nel momento in cui permette di effettuare transazioni tra venditore e acquirente.
- *Listing fees.* Questo quarto ed ultimo modello di revenue viene spesso utilizzato da siti di aste online, come eBay, che applicano commissioni per la pubblicazione degli annunci relativi agli oggetti da mettere in vendita: tali commissioni possono riguardare sia l'inserimento dell'annuncio nel database della piattaforma, sia la relativa visibilità, riscuotendo dunque una percentuale maggiore per annunci in prima pagina.

In particolare, abbiamo citato eBay come principale piattaforma di eCommerce C2c; andando ad analizzare i ricavi del sito di aste online, notiamo che questi derivano da più tipologie di commissioni precedentemente descritte. In particolare, chi vuole vendere il proprio prodotto su eBay (tramite un'asta o a prezzo fisso) paga quanto segue: una commissione per l'inserimento sugli scaffali virtuali tra 0,05 ed 1,80 euro; un contributo direttamente proporzionale al livello di visibilità che il venditore vuole dare al proprio prodotto (numero di foto, posizione in galleria, sulla home page, evidenziato, grassetto, ecc.): una percentuale (che varia fra l'1% ed il 5%) di fatturato che il venditore realizza dalla vendita dei suoi prodotti sul sito. eBay, dunque, applica sia delle commissioni sulle transazioni (transaction fees) sia delle commissioni sulla pubblicazione (listing fees). Inoltre, navigando sul sito di annunci, è possibile verificare che eBay prevede spazi appositi per i banner pubblicitari; infatti, durante la navigazione, si notano, nella parte centrale dell'intestazione e nelle colonne laterali, dei link sponsorizzati di siti esterni, i quali utilizzano gli spazi di eBay per pubblicizzarsi. In sintesi, dunque, possiamo affermare che i ricavi di eBay sono costituiti principalmente dalle commissioni, sia sulle transazioni sia sulle pubblicazioni, oltre che, seppur in minima parte, dall'advertising.

#### **4.4 – I vantaggi e gli svantaggi dei siti C2c**

##### *I vantaggi.*

L'eCommerce C2c, ad oggi, presenta numerosi vantaggi per gli utilizzatori di questi siti; di seguito fornisco un elenco dei principali, definiti mediante articoli di letteratura o estrapolati dalle interviste effettuate agli utilizzatori.

- Il vantaggio principale percepito dagli utenti sembra essere relativo alla possibilità di ottenere delle significative riduzioni di prezzo rispetto ad altri canali d'acquisto; tale vantaggio si concretizza nella possibilità di acquistare

mediante un meccanismo d'asta o mediante una contrattazione diretta con il venditore.

- I siti di commercio elettronico C2c portano alla formazione di una comunità, composta da acquirenti e venditori, che desiderano comprare o vendere prodotti di loro interesse.
- Le piattaforme C2c offrono ai consumatori il vantaggio di essere in grado di influenzare i termini economici delle operazioni e raggiungere merce che altrimenti risulterebbe non disponibile mediante altri canali ( Rauniar, Rawski, Friabile e Simms).
- Un ulteriore vantaggio, questo relativo agli imprenditori, consiste nella possibilità di affrontare costi di mantenimento inferiori rispetto a quelli che si presenterebbero nel caso dell'utilizzo di un negozio fisico; in particolare, i siti di eCommerce C2c hanno costi piuttosto contenuti a differenza di quelli di un negozio il quale, oltre a comportare un ingente investimento per l'acquisto o per l'affitto, potrebbe presentare spese straordinarie piuttosto elevate.

#### *Gli svantaggi.*

Dopo aver visto i vantaggi che i siti di eCommerce C2c comportano, vado ad esporre l'unico punto di debolezza rintracciato per questa tipologia di portali.

Solitamente, su una piattaforma C2c, gli acquirenti e i venditori non si conoscono e le transazioni economiche sono influenzate da un'asimmetria temporale tra il momento del pagamento e l'istante di consegna. In particolare, il principale svantaggio di questi siti è rappresentato dalla necessità di cooperazione tra acquirente e venditore: si è notato, infatti, che spesso questi non cooperano l'uno con l'altro dopo che un acquisto è stato approvato; essi non condividono le informazioni sulla transazione e ciò può portare a frodi online. Da queste scaturiscono denunce e querele sia tra le parti sia verso il portale, andando ad ostacolare e minare la reputazione del sito.

Tuttavia, ad oggi, strumenti di pagamento come PayPal eliminano questa problematica offrendo protezione e garanzie sulle transazioni; in particolare, PayPal offre aiuto al consumatore truffato e, nel caso di reclamo favorevole, lo rimborsa per l'intero importo dell'acquisto.

### **Parte 3: L'analisi della letteratura**

Nella terza parte del lavoro di tesi si riportano i concetti appresi dallo studio della letteratura, i quali hanno permesso una maggior comprensione degli strumenti utilizzati per Friendeals.

In particolare, nel capitolo 5 si definisce il concetto di startup, presentando il contesto in cui queste realtà operano e le principali cause del loro fallimento. In seguito si riportano i principali approcci di gestione delle startup ossia le tecniche per creare una startup e lanciare sul mercato un nuovo prodotto; in particolare, nel capitolo 6 si presenta il "Customer Development Model", teorizzato da Blank nel suo libro "The four steps to the epiphany", per poi passare ad esporre il metodo più famoso, il lean startup, proposto da Eric Ries nel suo libro "*The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Business*".

## Capitolo 5: Le Startup

Come già detto nella sezione introduttiva di questa terza parte, definisco ora il concetto di startup in quanto, ad oggi, il significato di questo termine non è sempre chiaro; in seguito analizzo il contesto di elevata incertezza in cui queste imprese si trovano ad operare per poi riportare le principali cause di fallimento di queste realtà, proponendo le statistiche relative.

### 5.1 – La definizione di startup

*“La Startup è un’istituzione umana studiata per offrire un nuovo prodotto o servizio in condizioni di estrema incertezza” (Ries).*

Ries ritiene che la parte più importante di questa definizione sia quella che viene omessa dalla definizione stessa: non si dice una parola sulla dimensione dell’azienda, la sua area di business e il settore economico, dunque l’autore ritiene che chiunque stia creando un nuovo prodotto o un nuovo business in condizioni di estrema incertezza sia un imprenditore.

Vi sono tre componenti principali in questa definizione:

- *Istituzione.* Come prima cosa bisogna sottolineare l’utilizzo di questo termine che definisce la startup come un’impresa intensamente umana;
- *Innovazione.* La seconda componente essenziale della definizione è rappresentata dal fatto che il prodotto/servizio di una startup sia un’innovazione in quanto l’organizzazione si prende l’impegno di far emergere una nuova fonte di valore per i clienti e si preoccupa dell’impatto del suo prodotto su di loro;
- *Incertezza.* L’ultima componente da rilevare è costituita dal contesto in cui l’innovazione ha luogo ed in particolare una startup viene concepita appositamente per far fronte a situazioni di estrema incertezza.

In sintesi dunque possiamo affermare che la startup è un’“istituzione umana” che, attraverso un prodotto innovativo, vuole assolvere ad un bisogno percepito da uno specifico segmento di clienti.

### 5.2 – Il contesto in cui agisce una startup

Come visto nella definizione di startup data da Ries, il contesto in cui queste operano rappresenta un elemento fondamentale in quanto ha un effetto determinante sulla struttura organizzativa e nella definizione del modello di business dell’impresa nascente; per questo motivo analizzerò più in dettaglio quest’aspetto, concentrandomi poi sui motivi che portano le startup al fallimento.

Come precedentemente sostenuto, l’ambiente in cui operano le startup è di forte incertezza. Esse, infatti, operano in contesti in cui non sanno ancora chi sono i loro clienti o che cosa andranno a produrre: all’aumentare del tasso di incertezza

dell'ambiente circostante aumenta, di conseguenza, anche la complessità di prevedere possibili scenari futuri.

Le caratteristiche del contesto ambientale che incidono sull'incertezza sono due: il grado di semplicità/complessità della sfera ambientale e il grado di stabilità/instabilità dei possibili accadimenti (Duncan). Entrambe queste dimensioni nel caso delle startup sono molto rilevanti.

L'incertezza ambientale è inalienabile e insita al concetto stesso di startup. Questo rischio non può quindi essere eliminato, ma solamente ridotto ricorrendo ad opportuni accorgimenti e metodi; la recente letteratura ha incentrato la sua ricerca su tali metodologie, essendo il tasso di fallimento delle nuove imprese molto elevato. Infatti, sebbene molte startup riescano a raggiungere un successo dirimpente, sono ancora troppi i fallimenti: prodotti ritirati dal mercato subito dopo il lancio o mai utilizzati, startup elogiate dalla stampa e uscite dai "riflettori" pochi mesi dopo. Tutti questi insuccessi non rappresentano solo un danno economico, ma soprattutto uno spreco di risorse preziose (Ries).

### **5.3 - Le possibili cause del fallimento di una startup**

Analizzato e compreso l'ambiente in cui una startup si trova ad operare, vado ora ad esporre i problemi che stanno alla base del fallimento di alcune imprese nascenti.

*"La maggior parte dei nuovi business sembra fatalmente destinata al fallimento. Le cause sono innumerevoli, dall'instabilità dei mercati agli errori di valutazione dei promotori, ma molti insuccessi si possono prevenire"(Ries).*

Il primo problema è rappresentato dal fatto che i vecchi metodi manageriali non sono all'altezza di valutare una startup: la pianificazione come il forecasting sono utili, difatti, solo quando sono basati su una lunga e stabile tradizione operativa e su un ambiente relativamente statico; una startup non ha né l'uno né l'altro. Nelle epoche precedenti un buon piano, una solida strategia e un'approfondita ricerca di mercato indicavano un'alta probabilità di successo: quest'approccio non funziona con le startup poiché esse operano in un contesto di eccessiva incertezza: una startup non sa ancora chi è il suo cliente o quale deve essere il suo prodotto.

Il secondo problema deriva direttamente dal primo e si è espresso quando ci si è accorti che il management tradizionale non riusciva a risolvere il primo problema. In questa situazione alcuni imprenditori ed investitori hanno aderito alla scuola di pensiero del "Just Do It" ("Fallo e basta") che ritiene che se il problema è il management, la soluzione è il caos.



## Capitolo 6: Il Customer Development Model (CDM)

Il modello del customer development è stato ideato da Steve Blank, imprenditore di successo della Silicon Valley, nel suo libro "The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win" pubblicato nel 2005. Egli spiega come l'obiettivo principale di una startup sia verificare l'ipotesi di un modello di business, affinché esso sia ripetibile e scalabile.

Il Customer Development è definito, dunque, come il processo che aiuta l'imprenditore ad orientarsi nel percorso lungo il quale scopre ed impara a conoscere i clienti della sua futura azienda e il mercato in cui si muovono. La startup, lungo questo percorso, deve validare alcune ipotesi fondamentali per poi passare alla fase esecutiva; in particolare deve provare l'esistenza di un mercato potenziale, verificare che ci siano soggetti disposti ad acquisire il prodotto e creare effettivamente un mercato. Queste attività di scoperta, apprendimento e test sono, secondo Blank, fondamentali per sviluppare una startup di successo.

Il modello consente alle startup di ridurre le probabilità di fallimento; esso si basa sull'apprendimento, in quanto il modello di business ipotizzato inizialmente non viene meramente implementato ma prima "testato sul campo", in modo da verificare le ipotesi che lo compongono; attraverso l'interazione con i potenziali clienti si ottiene un apprendimento reale riguardante il prodotto e il mercato.

Il Customer Development Model è stato poi ripreso da Eric Ries, allievo di Steve Blank, che lo ha rivisitato e perfezionato, introducendo nuovi concetti e generalizzandone alcuni al fine di consentire l'applicazione del modello in tutti i settori. Dal CDM, in seguito, prende vita la "Lean Startup", la teoria che ha rivoluzionato l'approccio degli imprenditori alle startup, che analizzerò nel capitolo successivo.

### 6.1 - Gli "Earlyvangelist"

Come abbiamo detto, il modello CDM deve validare alcune ipotesi fondamentali; per far ciò devono essere identificati alcuni potenziali clienti che l'autore definisce "Earlyvangelist", ossia coloro che:

- Hanno un problema.
- Sono consapevoli di avere un problema.
- Stanno cercando attivamente una soluzione a questo problema.
- Hanno messo insieme una soluzione home-made per risolvere il problema.
- Hanno un budget a disposizione o possono averlo.

Data la rilevanza di questi attori al fine di validare il modello, il CDM si focalizza su una stretta interazione; necessari sono infatti i loro feedback al fine di migliorare, di volta in volta, il prodotto. Si crea, in questo modo, un ciclo iterativo attraverso il quale si testano e convalidano le ipotesi del modello di business.

## 6.2 - Il modello

Il processo si articola in quattro step, descritti nel libro “The Start-up Owner’s Manual” (Blank & Dorf); in particolare, il processo iterativo descritto in precedenza ha luogo nelle prime due fasi, considerate le più importanti del modello in quanto, al termine dei cicli di “Customer Discovery-Customer Validation”, si arriva a definire un prodotto/servizio di successo.

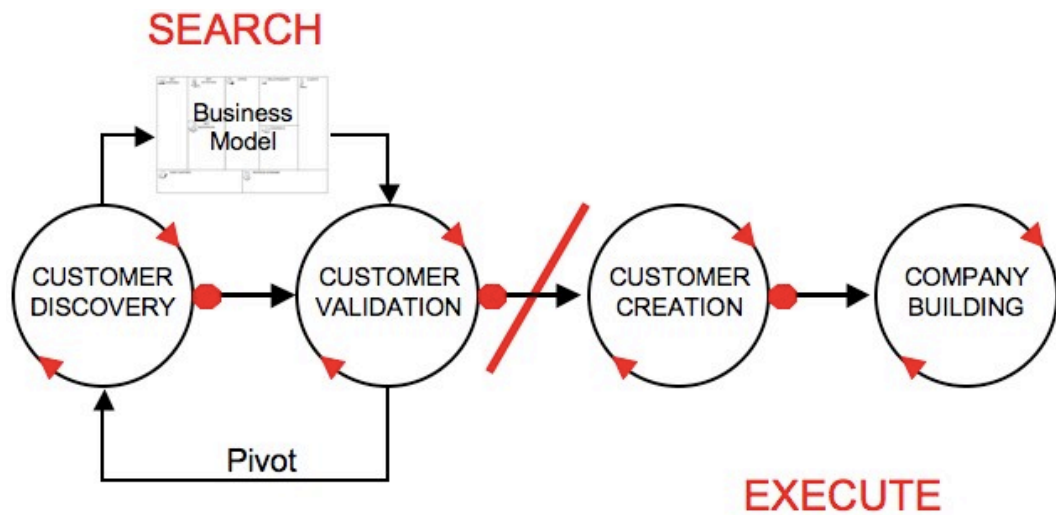


Figura 22 “Schema del processo del Customer Development” (Fonte: businessmodelhub.com, 2011)

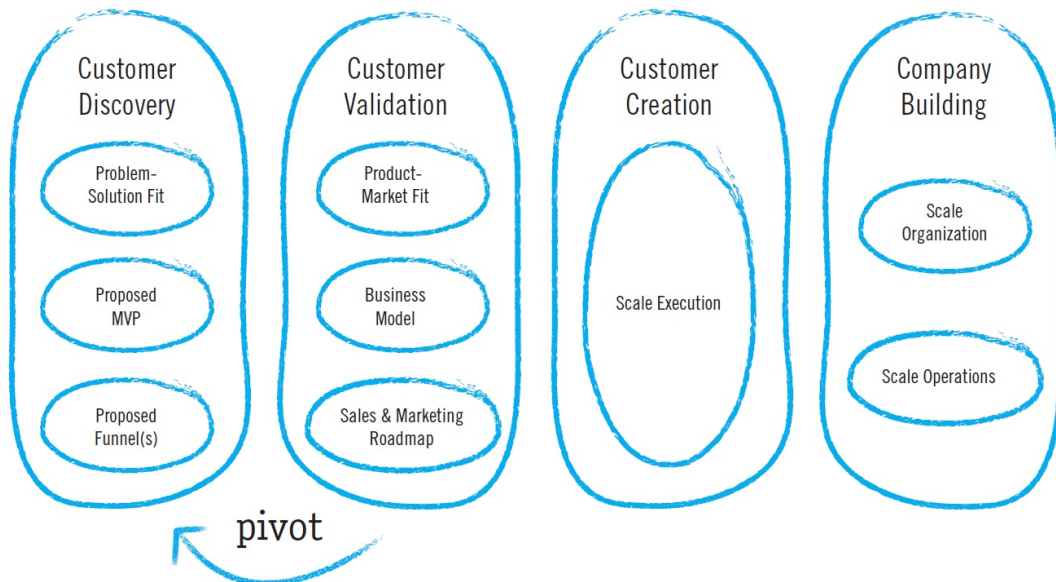


Figura 23 “Schema del modello del Customer Development” (Fonte: market-by-numbers.com, 2011)

Proseguo ora la trattazione del modello analizzando ciascuna fase del processo nel dettaglio.

### 6.2.1 - Customer discovery

In questa fase si cerca di capire se il problema che si sta cercando di risolvere, mediante il prodotto proposto, è effettivamente reale e importante per i clienti individuati (Problem-Solution fit); non si tratta di fare sondaggi o focus group in astratto ma di mettere di fronte al consumatore un prototipo del prodotto per cercare di capire se effettivamente viene apprezzato perché risponde ad una sua qualche esigenza rilevante o perché in grado di soddisfare i loro bisogni.

È di fondamentale importanza, dunque, rapportarsi con il mondo esterno (Blank definisce quest'azione "Go out of the building") per avere un feedback di persone concrete e, in definitiva, verificare le ipotesi di business. I risultati ottenuti dalle indagini, dai questionari e dagli altri strumenti utilizzati sono preziosi per determinare il comportamento di un cliente.

*"There's a huge difference between what people say and what they do" (Dan Ariely).*

La prima versione del prodotto, tuttavia, è un prototipo con caratteristiche minimali, costruito esclusivamente per ricevere feedback dai clienti; il suo miglioramento è dovuto alla forma iterativa del processo.

La fase di discovery, infatti, può essere suddivisa in quattro sotto fasi:

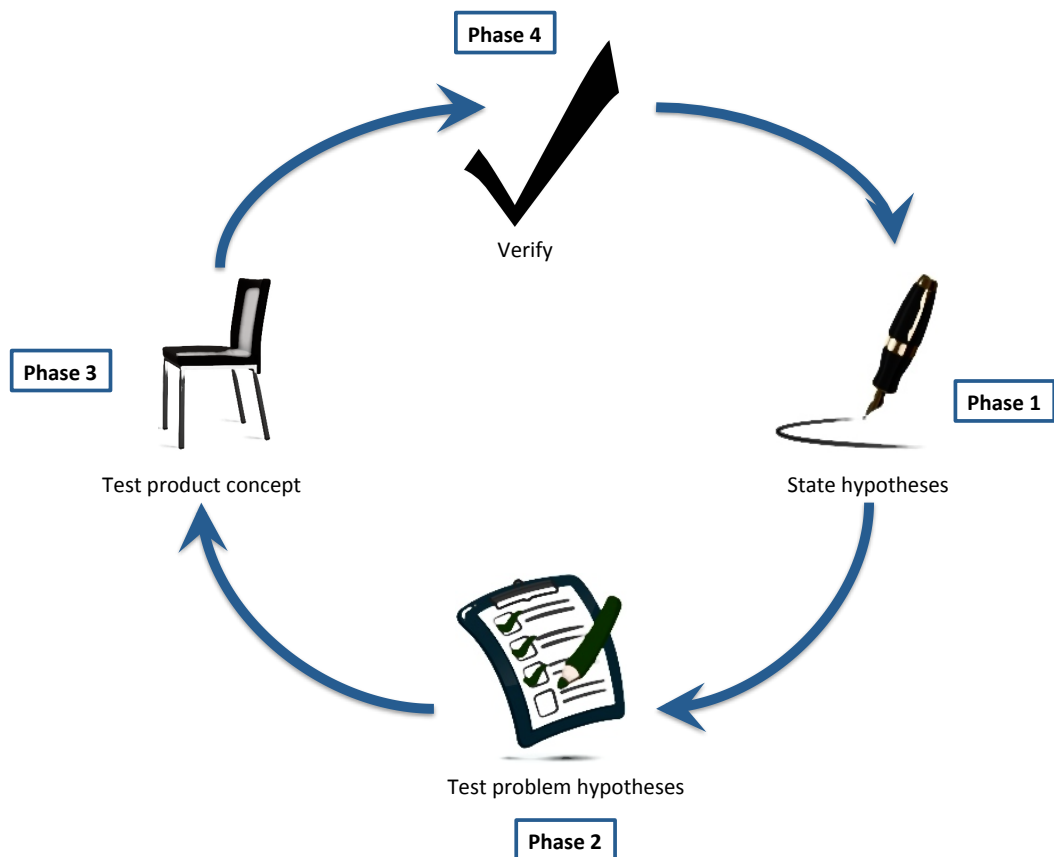


Figura 24 "Fasi del Customer discovery" (Fonte: tekedia.com, 2012)

- *State hypotheses.* La prima fase rappresenta il processo rigoroso di scrittura delle ipotesi relative al prodotto, al cliente, al prezzo, alla domanda, al mercato e ai concorrenti.
- *Test problem hypotheses.* In questa seconda fase vengono testate, attraverso gli Earlyvangelist, le ipotesi precedentemente descritte con l'obiettivo di comprendere i clienti, i loro problemi e le loro richieste. Dall'utilizzo e lo sfruttamento dei feedback ricevuti si perfeziona il prodotto.
- *Test product concept.* In questa fase il prodotto modificato viene riproposto ai clienti per testarne le funzionalità; allo stesso tempo, inoltre, viene validata la bontà del prodotto stesso e la consistenza del modello di business.
- *Verify.* In questa fase si verifica l'effettiva validità del prodotto offerto ed in particolare si conferma che i problemi del cliente sono stati realmente capiti, che tali problemi vengono risolti, che i clienti sono disposti a pagare per aggiudicarsi il prodotto e che il business model sia profittevole e sostenibile; se queste condizioni vengono confermate si passa alla fase di validazione altrimenti il ciclo viene ripetuto.

### **6.2.2 – Customer validation**

In questa fase si conferma sul campo il processo di vendita e che questo risulta essere ripetibile; in tal modo si dimostra che la startup ha trovato effettivamente dei clienti ed un mercato a cui rivolgersi, confermando completamente il modello di business (Product-Market fit). In caso contrario (Pivot, azione che rappresenta la svolta aziendale) si apportano le modifiche necessarie e si torna alla fase precedente di "Customer Discovery".

### **6.2.3 – Customer creation**

Avendo ottenuto il "Product-Market fit", nella fase di "Customer creation" l'obiettivo è creare e guidare la domanda nei canali di vendita dell'azienda; questa terza fase del processo richiede numerose strategie a seconda della tipologia della startup e Blank ne determina quattro in relazione al rapporto tra il mercato e il prodotto:

1. *Startup che introduce un nuovo prodotto in un mercato esistente.* In questa prima categoria i consumatori e i competitors sono noti; il vantaggio competitivo, dunque, si basa sulle migliori performance del prodotto.
2. *Startup che introduce un nuovo prodotto in un mercato nuovo.* In questo caso i consumatori non sono noti ed inoltre, essendo un nuovo mercato, le performance del prodotto non sono rilevanti ma bisogna convincere le persone ad adottarlo.
3. *Startup che introduce un nuovo prodotto in un mercato esistente e prova a segmentare nuovamente il mercato come concorrente a basso costo.* In questo caso i consumatori e i competitors sono noti ed è proposto un bene sostitutivo più economico.

4. *Startup che introduce un nuovo prodotto in un mercato esistente creandosi però una nicchia.* I consumatori e i competitors sono noti; si offre un bene sostitutivo che non ha come unica discriminante il prezzo ma una determinata caratteristica o un particolare servizio.

#### **6.2.4 – Company building**

In quest'ultima fase si crea l'azienda, scalando l'organizzazione come tale oppure i suoi processi: si passa da un'organizzazione informale, basata sull'apprendimento e la scoperta, ad una struttura formale con le funzioni aziendali ed i processi operativi necessari a supportare la crescita; la startup, dunque, diviene un'impresa vera e propria.

### **6.3 – I vantaggi e gli svantaggi del Customer Development Model**

*I vantaggi.*

- *L'efficienza.* Il modello proposto del Customer Development permette di cogliere le reali potenzialità del prodotto sviluppato; l'efficienza deriva dal non sprecare risorse nello sviluppo di un prodotto che potrebbe non aver successo sul mercato, in quanto incapace di soddisfare le esigenze del cliente.
- *L'efficacia.* L'efficacia di questo metodo consiste nell'aver una maggior probabilità di raggiungere il "Product-Market fit"; la crescita della startup, infatti, è guidata dai feedback dei clienti che permettono, in ogni iterazione del processo, il miglioramento continuo del prodotto che andrà ad allinearsi alle esigenze del mercato.
- *Evitare una crescita prematura.* Nel Customer Development la crescita avviene solo nel momento in cui è verificato il business model ed è creata una prima base di clienti fidelizzati; ciò permette di avere una struttura organizzativa e produttiva in linea con le richieste del prodotto.

*Gli svantaggi.*

- *Settore d'impiego.* "Una delle maggiori problematiche che emerge nel momento in cui si prova ad applicare la metodologia di Blank, è che tale metodologia è stata sviluppata per un determinato tipo di business (software enterprise) e uno specifico canale di vendita (vendita diretta); mentre rimane sempre vero il fatto che il CDM risulta essere il metodo più rapido per apprendere, le tattiche devono essere adattate per riuscire ad applicarle allo specifico business ed al particolare canale di vendita"(Maurya).  
Come si può bene intendere dalle parole di Maurya, vi sono alcune difficoltà nell'adattamento del modello a tutti i settori, specialmente per la fase di test sul prodotto (ad esempio nel settore farmaceutico)
- *Difficoltà nel reperire gli Early adopters.* Anche in questo secondo svantaggio parto dalle parole di Maurya: "Se è difficile trovare gli Early adopters per un

prodotto allora sarà ancora più difficile trovare una massa di clienti che lo acquisiscano” (Maurya).

Per testare il prodotto, le imprese devono individuare gli Early adopters; tuttavia, in alcuni casi, potrebbe rivelarsi complessa la loro determinazione e reperibilità, poiché non sempre si hanno a disposizione gli strumenti e i mezzi adatti. Inoltre, come afferma Maurya, la difficoltà nell'individuazione dei potenziali clienti potrebbe essere un segnale negativo, in quanto potrebbe significare la mancanza di un mercato a cui rivolgersi.

## Capitolo 7: Il metodo Lean Startup

Come già detto, le startup operano in un ambiente caratterizzato da forte incertezza, data dal fatto che la domanda del nuovo prodotto può essere molto variabile. Gli imprenditori, per far fronte a tale incertezza, possono far affidamento al metodo Lean Startup, sviluppato da Eric Ries a partire dal 2008. Questo è un approccio radicale per il lancio di tutte le iniziative innovative che aiuta ad eliminare il rischio dovuto, appunto, all'incertezza e ad individuare un percorso verso un business sostenibile, riducendo drasticamente tempi e costi e, di conseguenza, le probabilità di fallire.

Ad oggi l'approccio Lean Startup si è evoluto e sviluppato, accrescendo la sua popolarità oltre i confini della Silicon Valley, dove è nato, fino ad essere applicato in tutto il mondo.

*“Tale modello contribuisce a ridurre al minimo il rischio più grande che si può identificare in una startup ossia quello di offrire un prodotto che nessuno vorrà.”  
(Eisenmann, Dillard, & Ries).*

Un gran numero di startup fallisce poiché spreca risorse, tempo e denaro o perché commercializzano prodotti prima ancora di aver risolto l'incertezza del modello di business. Una Lean Startup, invece, investe capitali nello sviluppo dei prodotti e nell'acquisizione di clienti solo dopo aver validato il modello di business, attraverso una serie di rapidi e rigorosi test che restituiscono una serie di feedback da parte degli utenti; queste opinioni possono essere sia qualitative (per esempio gli aspetti che gli utenti apprezzano o no) sia quantitative (per esempio il numero di persone che utilizzano il prodotto e ne traggono un valore).

Per una startup tali informazioni sono di grande valore, in quanto possono andare ad influenzare il prossimo insieme di idee da mettere in pratica e addirittura ridefinirle; dall'esperienza che deriva da tali informazioni si ottiene quello che andremo a definire Apprendimento Convalidato (Ries).

L'obiettivo primario di una startup, in una fase iniziale, non è, quindi, quello di crescere, ma di imparare a costruire un business sostenibile (Eisenmann, Dillard, & Ries).

### 7.1 - I principi

Il metodo Lean Startup, esposto da Eric Ries, si basa su cinque principi: tali principi, che andrò ad elencare, sono alla base del modello e vengono esposti nel suo libro:

- I. *Gli imprenditori sono dappertutto.*** Il concetto di imprenditoria comprende chiunque svolga un lavoro in linea con la definizione prima data di startup: un'istituzione umana studiata per creare nuovi prodotti e servizi in condizioni di estrema incertezza. Ciò sta a significare che gli imprenditori sono dappertutto e che il metodo Lean

Startup può funzionare in aziende di qualunque dimensione e in qualunque settore.

- II. L'imprenditoria è una forma di management.** Una startup è un'istituzione, non solo un prodotto, dunque richiede un nuovo tipo di management tarato appositamente sul contesto di estrema incertezza in cui opera.
- III. Apprendimento convalidato.** Una startup non esiste al solo scopo di fabbricare prodotti, arrecare guadagni e neppure servire la clientela; esiste per apprendere come creare un business sostenibile. Tale apprendimento può essere convalidato scientificamente conducendo frequenti esperimenti che permettano all'imprenditore di verificare ogni elemento della sua visione.
- IV. Creazione-Misurazione-Apprendimento.** Le attività fondamentali di una startup sono tre: trasformare idee in prodotti, misurare le reazioni della clientela e capire se svoltare o perseverare. Tutti i processi di una startup di successo dovrebbero essere studiati per accelerare tale ciclo di feedback.
- V. Contabilità dell'innovazione.** Per migliorare gli esiti dell'attività imprenditoriale e poter verificare l'operato degli innovatori, dobbiamo porre l'attenzione sugli aspetti "noiosi": come misurare i progressi fatti, come fissare i milestone e come definire l'ordine di priorità dei compiti da svolgere. Ciò richiede un nuovo tipo di contabilità, studiata appositamente per le startup e per chi ne verifica l'operato.

## 7.2 - Il modello

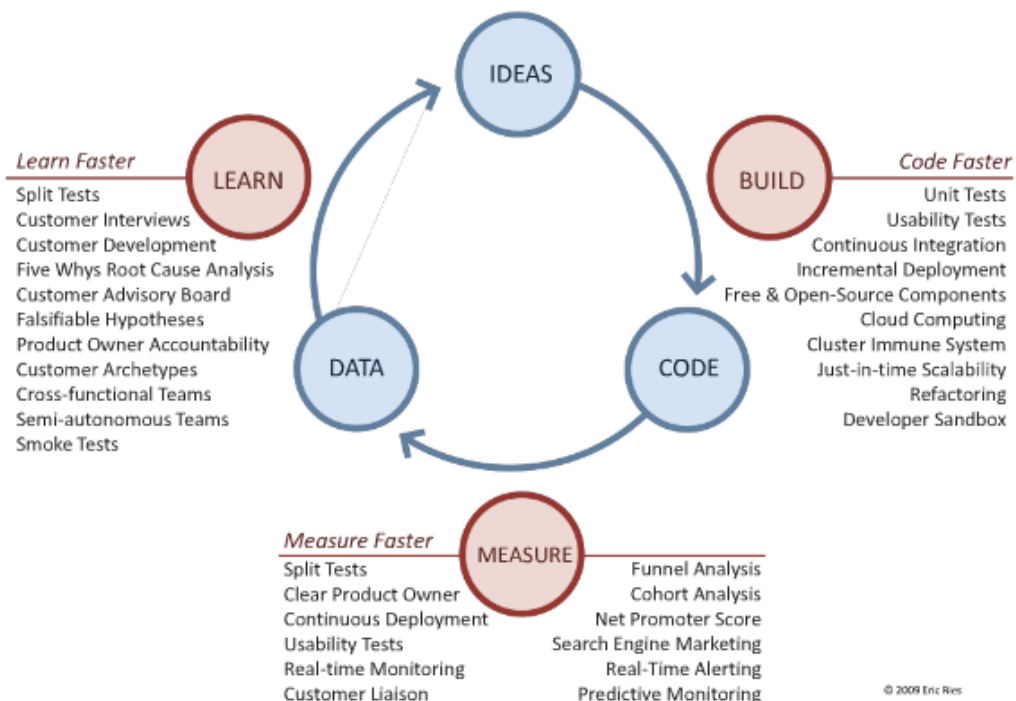


Figura 25 "Il ciclo di Feedback Creazione-Misurazione-Apprendimento" (Fonte: Ries, 2012)



### **7.2.1 – Il Ciclo di Feedback C-M-A**

Il ciclo di Feedback Creazione-Misurazione-Apprendimento rappresenta il nucleo del metodo Lean Startup. Come sostiene Ries il compito principale del management è di ridurre il più possibile la durata complessiva di tale ciclo; ciò, infatti, rappresenta l'essenza del metodo e dunque la guida da seguire per ogni startup.

Grazie al ciclo C-M-A, l'imprenditore è in grado di ottenere l'Apprendimento Convalidato e di verificare le ipotesi su cui si basa il suo modello di business; al termine, dunque, sarà in grado di valutare se svoltare, abbandonando la strategia originaria, o se perseverare. In sintesi, se tramite il ciclo C-M-A l'imprenditore si rende conto che una delle ipotesi su cui il suo modello si basa è falsa, sarà in grado di apportare un profondo cambiamento passando a una nuova ipotesi strategica.

Il metodo Lean Startup, dunque, crea aziende capital efficient, ossia caratterizzate da un impiego efficiente del capitale in quanto permette alla startup di svoltare prima, riducendo sprechi di tempo e denaro.

### **7.2.2 – Le ipotesi fiduciarie**

Per una corretta applicazione del metodo Lean Startup l'imprenditore deve andare a definire le ipotesi da verificare, anche dette Ipotesi fiduciarie in quanto basate su un atto di fede. Le due più importanti ipotesi sono quella sul valore e quella sull'ipotesi di crescita: da queste due ipotesi derivano un insieme di variabili per la messa a punto che andranno a governare il motore di crescita di ciascuna startup.

### **7.2.3 – Il Minimo Prodotto Fattibile (MPF)**

Come abbiamo detto la startup può essere definita un catalizzatore che trasforma idee in prodotti; a mano a mano che i clienti interagiscono con questi, generano feedback e dati (Ries).

Possiamo dunque dire che i prodotti creati da una startup sono esperimenti dai quali apprendere le lezioni necessarie per migliorare e creare un business sostenibile.

Il Minimo Prodotto Fattibile (MPF) è una prima versione del prodotto finale che consente di realizzare un intero ciclo di feedback C-M-A con il minimo sforzo e il minimo tempo di sviluppo; esso è privo di molte funzionalità o caratteristiche che potrebbero rivelarsi essenziali in un secondo momento.

La realizzazione di un MPF dà la possibilità di entrare nel ciclo di feedback, ed in particolare nella prima fase di Creazione.

#### ***7.2.4 - La contabilità dell'innovazione***

Una volta che il ciclo di feedback raggiunge la fase di Misurazione, il compito del modello diventa quello di determinare se gli sforzi compiuti fino a quel momento per lo sviluppo del prodotto stanno facendo fare dei progressi reali alla startup; difatti, come già detto, tale modello serve ad evitare che si vada a creare qualcosa che nessuno vuole, indipendentemente dal fatto che stiamo rispettando i tempi o il budget.

Il metodo che Ries ritiene necessario seguire in questa fase prende il nome di Contabilità dell'Innovazione: è un approccio quantitativo che permette di verificare se gli sforzi compiuti per mettere a punto il motore di crescita stanno dando frutti; andremo in seguito a definire con esattezza il significato di "motore di crescita", per ora possiamo identificarlo con lo strumento necessario per far crescere la startup.

Inoltre l'utilizzo della contabilità dell'innovazione consente l'identificazione dei milestone formativi, alternativi a quelli classici incentrati sul fatturato e sul prodotto. I milestone formativi servono agli imprenditori per valutare, in modo accurato e obiettivo, i loro progressi; inoltre possono tornar utili agli investitori per andare a verificare il buon operato degli imprenditori.

Il paragrafo seguente analizza nel dettaglio l'intero ciclo di feedback Creazione-Misurazione-Apprendimento.

## Capitolo 8: Il process flow del metodo Lean Startup nel dettaglio

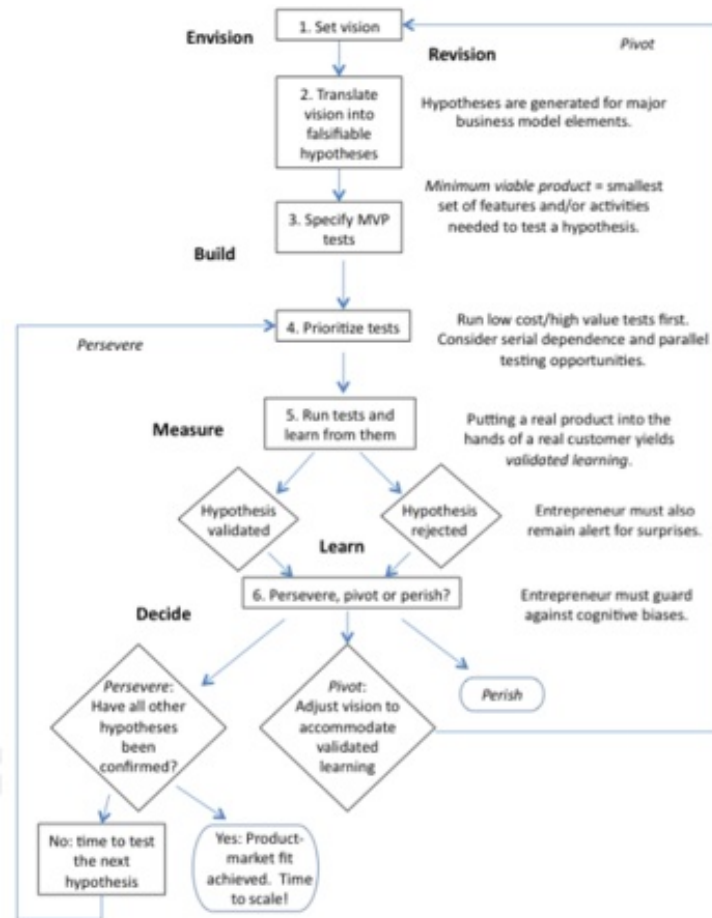


Figura 26 "Process Flow Lean Startup" (Fonte: Eisenmann, 2012)

### Step 1: Set a Vision

Il primo step del metodo Lean Startup prende anche il nome di Visione; in questa fase, prima di definire le ipotesi e un Minimo Prodotto Fattibile, l'imprenditore deve farsi un'idea chiara su ciò che la sua startup andrà ad affrontare: dovrà essere in grado di riconoscere il problema ma anche avere una possibile soluzione a questo (pur non essendo in grado di determinare il modo ed il prodotto per risolvere il problema).

### Step 2: Translate the Vision Into Falsifiable Hypotheses

Il secondo step del modello consiste nella traduzione della vision, stabilita al passo precedente, in ipotesi confutabili del modello di business.

In particolare si va a scomporre la vision complessiva in componenti fondamentali, quelle che abbiamo già definito ipotesi fiduciarie in quanto basate su un atto di fede; dalla veridicità di tali ipotesi dipenderà, come già detto, il successo o l'insuccesso dell'impresa.

*“Parliamo di ipotesi fiduciarie proprio perché il successo dell’intera impresa dipende da esse. Se sono vere, il futuro riserva enormi opportunità. Se sono false, la startup rischia il fallimento totale” (Ries).*

La maggioranza delle ipotesi fiduciarie assume la forma di un’argomentazione per analogia: in tali casi il modello dell’impresa nascente viene messo a confronto con altre aziende ed altri settori attraverso, appunto, un’analogia.

Il problema derivante da questi paragoni consiste nell’offuscare il vero atto di fede; è proprio questo l’obiettivo delle analogie, quello di far sembrare il business in questione meno rischioso. Solitamente vengono utilizzate per convincere partner ed investitori a partecipare al progetto e questa via non è intrinsecamente sbagliata in quanto permette di scoprire ipotesi che in realtà non scaturiscono da un atto di fede. In particolare Randy Komisar, nel libro *“Getting plan B: Breaking Through to a Better Business Model”* (2009), si avvale di un impianto teorico fondato sugli “analoghi” e sugli “antiloghi” per tracciare la strategia da seguire; da questi scaturiscono un insieme di domande uniche e prive di risposta: gli atti di fede, ovvero le “leap-of-faith”.

Come già anticipato, le due principali categorie di ipotesi fiduciarie sono:

- *Ipotesi sul Valore (Value Hypothesis).* Valuta se un prodotto/servizio crea effettivamente valore per il cliente o lo distrugge. Per determinare ciò, tuttavia, non sono sufficienti le interviste ai consumatori in quanto, spesso, loro stessi non sanno esattamente qual è il loro vero bisogno; c’è bisogno di esperimenti che forniscano una valutazione più esatta.
- *Ipotesi sulla Crescita (Growth Hypothesis).* Valuta la modalità con cui i nuovi clienti scopriranno il nuovo prodotto/servizio. Come già detto, in seguito tratterò e descriverò i diversi motori di crescita che consentono l’affermazione e la diffusione di un prodotto.

Nelle prime fasi del ciclo di vita di una startup, tuttavia, non saranno disponibili una gran quantità di dati per formulare ipotesi documentate sulla possibile configurazione del modello; molto probabilmente i primi piani strategici della startup saranno governati da impressioni o intuizioni. Per tradurre tali orientamenti istintivi in dati l’imprenditore dovrà “uscire dal palazzo” (Blank).

Un esempio dell’importanza di basare le decisioni strategiche su una comprensione diretta del cliente è dato da uno dei principi fondamentali di Toyota; si fa riferimento al concetto di “uscire dal palazzo” usando l’espressione giapponese *genchi gembutsu* che, in genere, si traduce con la direttiva di “andare a verificare in prima persona”; in tal modo le decisioni di business saranno basate su una conoscenza diretta del cliente.

*“Non si può avere la certezza di capire realmente qualsiasi aspetto di un problema di business se non si va a verificare in prima persona. È inaccettabile dare qualunque cosa per scontata o basarsi su ciò che riportano altre persone” (Liker).*

Come sostiene Steve Blank, le conoscenze necessarie riguardo clienti, mercati, fornitori e canali distributivi, esistono solo “fuori dal palazzo”: la startup, dunque, deve instaurare ampi contatti con i potenziali clienti per capirli.

*“Alzatevi dalla sedia e andate a conoscerli!”* (Blank).

Il primo passo di questo processo è confermare che le ipotesi fiduciarie siano fondate sulla realtà, ossia che il cliente presenti un problema significativo che vale la pena risolvere.

### Step 3: Specify MVP tests

Il modo migliore per accelerare l'apprendimento consiste nell'adottare la politica del “launch early and often”; l'elemento fondamentale per seguire tale strategia è il MPF ossia il Minimo Prodotto Fattibile. Come già detto il MPF aiuta gli imprenditori ad avviare il processo di apprendimento il più rapidamente possibile e consiste nel prodotto minimo per compiere l'intero ciclo di feedback Creazione-Misurazione-Apprendimento con il minimo sforzo e il minimo dispendio di risorse. Tali prodotti servono a comprovare le ipotesi fiduciarie, discusse in precedenza. Diversamente dallo sviluppo di prodotto tradizionale, che punta alla creazione di un prodotto già perfetto ed è quindi fortemente energivoro, lo scopo del MPF è di avviare il processo di apprendimento, come abbiamo visto, e non concluderlo.

Sfruttando i MPF, l'imprenditore è in grado di ridurre la dimensione dei lotti e i tempi di ciclo dello sviluppo del prodotto ottenendo, come diretta conseguenza, due grandi benefici: in primo luogo, potendo contare su feedback più immediati, si andranno a conoscere con largo anticipo le esigenze del cliente, evitando di investire tempo e denaro per caratteristiche o funzionalità che nessuno desidera; in secondo luogo, andando a ridurre le dimensioni dei lotti, sarà possibile testare aspetti e funzionalità più specifiche andando a determinare se effettivamente queste vanno ad apportare valore al cliente.

In termini di complessità i MPF variano dagli smoke test (test preliminari che hanno l'obiettivo di valutare se il prodotto funziona o meno), estremamente semplici, ai prototipi. I MPF possono dividersi in tre categorie, a seconda del vincolo che devono rispettare:

- I. *Constrained functionality*: il primo vincolo fa riferimento alle ristrette funzionalità che si andranno ad offrire ai clienti. I MPF, infatti, presentano funzionalità limitate e gli utenti che li andranno ad utilizzare troveranno al loro interno solo i “need to have”, ossia le parti di prodotto che devono esserci per forza; inoltre, nel prodotto, potrebbero essere presenti anche i “nice to have” ossia funzionalità accessorie non indispensabili.
- II. *Constrained operations*: solitamente la tecnologia utilizzata per realizzare le funzionalità di un MPF è temporanea ed insufficiente

per poter eventualmente “scalare”; per questo motivo gli imprenditori dovrebbero vincolare le capacità operazionali quando la loro acquisizione potrebbe apparire dispendiosa in quanto, per testare, non è necessario implementare tutto.

- III. *Constrained customer sets*: questo terzo vincolo tiene in considerazione il numero di clienti che vengono coinvolti nel test del prodotto. I MPF, infatti, devono essere testati su di un numero ridotto di clienti, sufficiente a fornire feedback affidabili e significativi. Coinvolgere un ampio numero di tester all’inizio può risultare addirittura controproducente in quanto renderebbe più difficoltoso l’apprendimento (Eisenmann, Dillard, & Ries).

Eisenmann, Dillard e Ries tuttavia riscontrano alcune preoccupazioni negli imprenditori, che trattengono questi ultimi nell’adottare la filosofia del “launch early and often” e dunque l’utilizzo dei MPF; riporterò dunque le principali, condivise da molti nel mondo imprenditoriale.

- *Furto dell’idea*. La prima e, probabilmente, la più grande preoccupazione che affligge un imprenditore riguarda la paura che, con un “early launch”, si corra il rischio che un competitor rubi l’idea imprenditoriale, specialmente nel caso in cui i competitors siano rappresentati da grandi aziende o multinazionali. A questa preoccupazione si risponde dicendo che non è facile farsi rubare una buona idea e, inoltre, spesso le idee restano fini a se stesse se poi non vengono messe in pratica. Ciò che conta è la capacità dell’impresa di attivare il ciclo C-M-A più velocemente di chiunque altro; se si è in grado di far ciò, il fatto che i competitors sappiano del nostro prodotto o della nostra idea non andrà ad inficiare ne sul piano di business ne sulle nostre probabilità di successo. I fast follower esistono in ogni settore e non esiste forma di riservatezza o di segretezza che li può fermare: l’unico modo di vincere risulta essere quello di apprendere più velocemente.
- *Eccessivo affidamento sugli Early adopter*. In generale i MPF vengono diffusi inizialmente verso uno specifico segmento di clientela, gli “Early adopter”, che per definizione determinano un piccolo segmento di mercato costituito da utilizzatori precoci, che vanno ad anticipare l’utilizzo di massa. Il rischio che si corre è che questi diventino “power users”, andando a richiedere caratteristiche e funzionalità di poco interesse per il resto dei clienti; in tal modo si andrebbe a sviluppare un prodotto conforme alle richieste e alle esigenze di un ristretto bacino di utenti. La grande sfida, infatti, per una startup è quella di essere in grado di passare da un segmento di mercato costituito da appassionati (gli Early adopter appunto) ad un segmento più ampio di utilizzatori per far affermare definitivamente il prodotto.
- *Rischio reputazionale*. Il timore di alcuni imprenditori, a volte, consiste nel rilasciare un prodotto con caratteristiche e/o funzionalità limitate; questo problema si acutizza nel momento in cui il MPF deve essere rilasciato con un brand già affermato o nel momento in cui la startup prevede di investire nello sviluppo di un marchio consolidato. E’ importante sottolineare che

una reputazione affermata viene messa a rischio solo nel momento in cui l'azienda intraprende un lancio ad alta visibilità; in questi casi infatti, se il prodotto non è all'altezza, il brand può subire un danno ingente, con probabili strascichi nel futuro.

Per ovviare a questi problemi vengono identificati dei semplici accorgimenti da seguire: in primo luogo ci si può rivolgere ad un numero ristretto di clienti, evitando eventualmente il rischio di un flop di grande dimensioni e un'esposizione eccessiva ai media; in secondo luogo si può utilizzare un nome diverso rispetto al brand originario in modo tale da poter effettuare "test in incognito".

- *Impatti sul morale.* Quest'ultima preoccupazione ha un impatto principalmente dal punto di vista organizzativo e delle risorse umane. Nella gran parte dei casi, specialmente in una fase iniziale, il MPF riceverà feedback negativi andando a mettere in discussione, nel peggiore dei casi, l'intero modello di business. Il timore dei visionari è il "falso negativo", ovvero che i clienti ripudino il prodotto in quanto l'MPF risulta difettoso o troppo limitato nelle funzionalità: in tal caso gli sviluppatori ritengono che il flop sia causato dal MPF e non dall'idea/prodotto in sé. Quest'opinione genera un effetto ritardante che determina il procrastinarsi dell'immissione sul mercato del prodotto, rischiando di ritornare alle problematiche classiche dello sviluppo di una startup come, ad esempio, l'ingente consumo di risorse per un prodotto che potrebbe non essere comunque ritenuto valido e di valore dalla clientela.

Elencati i principali fattori di rischio nello sviluppo di un MPF è necessario soffermarsi sul ruolo della qualità in tali prodotti; questo argomento merita un discorso a parte in quanto uno degli aspetti più irritanti del minimo prodotto fattibile è che mette in discussione il concetto tradizionale di qualità.

Possiamo affermare che i processi produttivi moderni seguano insindacabilmente l'idea secondo cui il cliente è la parte più importante del processo di produzione (Deming): ciò significa che le energie devono essere concentrate esclusivamente sulla produzione di un output che appaia al cliente come una cosa di valore. In generale possiamo dunque affermare che la maggioranza delle filosofie moderne di business e dell'ingegneria è incentrata sullo sviluppo di esperienze di alta qualità da offrire ai clienti. Tali riflessioni tuttavia partono dal presupposto che l'azienda conosca già quali attributi del prodotto saranno percepiti dal cliente come validi: in una startup questo è un presupposto rischioso.

*"Se non sappiamo chi è il cliente non possiamo definire la qualità" (Ries).*

Come già detto una startup si interfaccia con un segmento di clienti inizialmente sconosciuto, dei quali non conosce esigenze, usi o abitudini. Inoltre anche un MPF di bassa qualità può portare allo sviluppo di un prodotto di qualità eccelsa: nel caso in cui i clienti hanno la percezione che i MPF siano di bassa qualità dovremmo sfruttare a nostro vantaggio questa informazione, andando a scoprire quali sono gli attributi a cui i clienti tengono di più. Tali osservazioni sono infinitamente meglio delle ipotesi e riflessioni che si sviluppano in un team in quanto, in tal

modo, si ha una solida base empirica su cui fondare lo sviluppo dei prossimi prodotti.

Il metodo Lean Startup, dunque, non si oppone allo sviluppo di prodotti di alta qualità ma ritiene che l'imprenditore debba essere disposto a sacrificare i propri standard professionali per avviare il prima possibile il processo dell'apprendimento convalidato.

*“Eliminate qualsiasi caratteristica, processo o attività che non contribuisce direttamente all'apprendimento che volete ottenere” (Ries)*

#### Step 4: Prioritize Tests – Measure

Come ormai dovrebbe esser chiaro, il MPF non è che il primo passo verso l'apprendimento; tuttavia, lungo il cammino e dunque dopo numerose iterazioni, si potrebbero evidenziare difetti nella strategia manageriale o di prodotto. Tali riflessioni potrebbero condurre il management a scegliere di apportare un cambiamento (Ries lo definisce svolta), al fine di seguire un metodo differente per realizzare la vision; per una startup tale scelta risulta ardua e complessa. In una scelta così complicata il metodo Lean Startup ci fornisce uno strumento fondamentale per valutare se effettivamente stiamo facendo progressi e se effettivamente stiamo conseguendo un apprendimento convalidato: la contabilità dell'innovazione.

In generale possiamo definire la contabilità tradizionale come il sistema di rilevazione continua di qualunque evento di rilevanza economica; tale strumento si evoluto fino a divenire metodo di valutazione e controllo delle diverse divisioni aziendali. Purtroppo tale strumento non è utile per la valutazione di una startup in quanto l'ambiente e gli scenari in cui l'impresa si trova sono troppo imprevedibili, rendendo i forecast e i milestone poco accurati.

La startup dunque ha bisogno di un nuovo tipo di contabilità, mirata all'innovazione continua e dirompente.

La contabilità dell'innovazione permette alla startup di dimostrare oggettivamente che sta imparando come creare un business sostenibile. Essa prende le mosse dalla trasformazione delle ipotesi fiduciarie definite in precedenza, in un modello finanziario; tale modello fornisce una serie di ipotesi sulla configurazione del business in un determinato istante nel futuro: il momento in cui avrà successo.

La contabilità dell'innovazione prevede tre fasi: nella prima la startup usa il MPF per raccogliere dati reali creandosi un quadro chiaro e definito dello stato attuale. Nella seconda fase la startup deve mettere a punto il motore per avanzare dallo stato attuale verso la situazione ideale; una volta apportate tutte le modifiche e le ottimizzazioni possibili per avvicinarsi allo stato ideale, l'azienda raggiunge un punto decisionale, quella definita come terza fase: scegliere se svoltare o perseverare. Se l'azienda sta facendo progressi soddisfacenti avvicinandosi all'ideale significa che sta apprendendo e impiegando efficacemente le conoscenze acquisite: questo è il caso in cui, per una startup, ha senso procedere, altrimenti il



management deve giungere alla conclusione che la sua attuale strategia di prodotto è scorretta, dunque svoltare.

Andrò ora a dettagliare meglio la prima delle tre fasi, quella in cui si fa riferimento allo step 4, relativa all'acquisizione e alla misura dei dati al fine di creare una base di partenza.

### *Stabilire la base.*

Come già detto un MPF permette alla startup di inserire dati di base reali nel suo modello di crescita: ciò rappresenta una informazione preziosa per l'apprendimento sui clienti e sulle loro reazioni a un prodotto. Quando si deve scegliere tra le numerose ipotesi da verificare di un business plan, ha senso verificare come prime le più rischiose; se non si trova un modo per mitigare queste nel percorso verso lo stato ideale, non ha senso verificare le altre ipotesi.

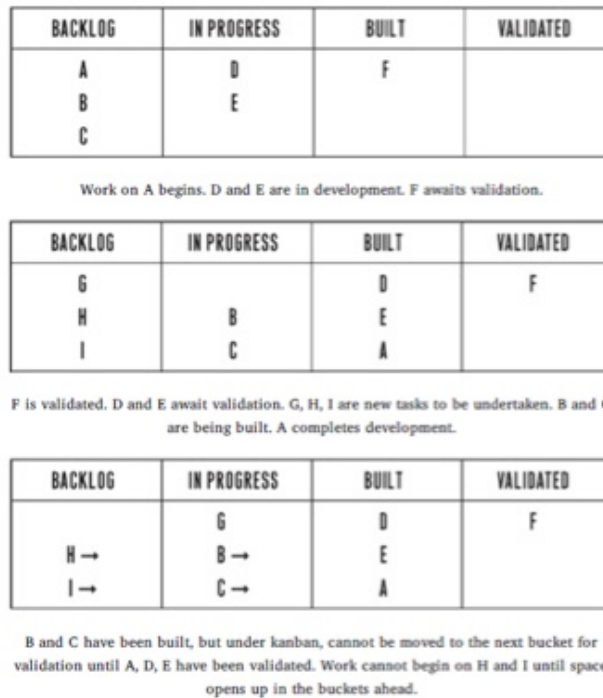
In generale una startup può creare un prototipo completo del suo prodotto e offrirlo al pubblico tramite il suo canale di vendita principale: in questo modo il MPF andrebbe a verificare (o a confutare) la maggior parte delle ipotesi della startup. Delle volte, invece, si ricorre allo *split test* (detto anche A/B test o bucket test, definiti come una serie di test di marketing condotti ripetutamente cambiando una variabile alla volta per identificare quella che incrementa maggiormente il tasso di risposta) sulle proposizioni di valore, mandando un'offerta diversa a due gruppi analoghi di clienti al fine di poter misurare le differenze nel tasso di risposta dei due gruppi.

Questi test, sebbene efficaci, sono complicati in quanto necessitano di calcoli e indicatori aggiuntivi per monitorare ogni variante; tuttavia permettono di risparmiare tempo nel lungo periodo, capendo ciò che i clienti desiderano ed eliminando quindi quelle features a cui non tengono.

In alternativa la startup può scegliere di sviluppare e commercializzare MPF separati, volti ad ottenere un riscontro su un'ipotesi alla volta; prima di sviluppare il prototipo potrebbe condurre uno *smoke test* con i propri materiali di marketing. Questa tecnica, che deriva dal direct marketing, consiste nel dare ai clienti la possibilità di preordinare un prodotto non ancora realizzato: in questo modo si va a verificare se i clienti sono effettivamente interessati al prodotto. Ciò non basta ovviamente a convalidare tutte le ipotesi alla base del modello di crescita ma è utile per verificare questa prima ipotesi, prima di investire altri soldi e risorse sul prodotto. Sebbene il test risulti molto semplice ed economico, può dare importanti riscontri per quanto riguarda le ipotesi fiduciarie, comprovandole o smentendole.

Merita un approfondimento un'ulteriore tecnica utile per definire quali funzionalità/ipotesi l'impresa vuole testare: è un approccio mutuato dalla produzione leggera e prende il nome di Kanban. Questa tecnica prevede la classificazione delle "storie degli utenti" in base al loro stadio di sviluppo: (1) nel backlog dei prodotti, (2) in fase di sviluppo attivo, (3) completate e (4) in fase di convalida; la regola del Kanban permette di avere solo un certo numero di racconti in ognuno dei quattro stadi. A mano a mano che le storie passavano da uno stadio all'altro, i "secchi" si riempiono fino a colmarsi, non potendo così accogliere nuove

storie. Solo quando un racconto viene convalidato può essere tolto dal tabellone dei Kanban.



**Figura 27** "Schema Kanban del lavoro nel progresso da uno stadio all'altro" (Fonte: Ries, 2012)

L'implementazione di questa tecnica non è semplice in quanto, molto spesso, un team di lavoro viene valutato sulla base di un solo indicatore, ossia il numero di caratteristiche/funzionalità che introduce; tuttavia, un team che segue questo sistema comincia a misurare la sua produttività nel modo giusto, ossia sulla base dell'apprendimento convalidato.

#### Step 5: Learn From Mvp Tests

Per realizzare la convalida finale di MPF, e dunque ottenere l'apprendimento convalidato, si possono utilizzare particolari indicatori. Come già detto il metodo della Lean Startup contrappone agli indicatori della contabilità tradizionali utilizzati nel passato (crescita del fatturato, crescita del numero di clienti...), nuovi indicatori, quelli della contabilità analitica, che permettono di ottenere indicazioni più precise per una startup; in particolare questi consentono di comprendere se si stanno facendo progressi e se si sta effettivamente conseguendo un apprendimento convalidato. In questo quinto step del modello, infatti, si sfrutta la seconda fase della contabilità analitica, quella della messa a punto del motore.

#### *Messa a punto del motore.*

Stabilita la base (fase 1 della contabilità analitica) la startup può avanzare verso il secondo milestone formativo: la messa a punto del motore. Ogni iniziativa presa

dalla startup per lo sviluppo di prodotto, per il marketing o per qualunque altra area dovrebbe essere mirata al miglioramento di uno dei driver del suo motore di crescita. Andremo ad analizzare più avanti (in particolare nel capitolo 9) le varie tipologie di motori di crescita che una startup può utilizzare per evolversi.

Ries introduce dunque un insieme nuovo d'indicatori per la valutazione di una startup che si vanno a sostituire agli indicatori tradizionali, definiti come "indicatori della vanità" poiché forniscono il quadro più roseo che si possa delineare. L'alternativa è rappresentata dagli indicatori TAV: Traducibili in azione, Accessibili e Verificabili.

- I. *Traducibili in azione.* Il report deve dimostrare rapporti di causa-effetto chiari al fine di poter individuare l'origine del progresso o del regresso ottenuto. Gli indicatori tradizionali, come già detto definiti "indicatori della vanità", creano confusione perché fanno leva su un punto di debolezza della mente umana (Ries); in particolare, quando gli indicatori migliorano, la gente pensa che ciò sia dovuto alle proprie iniziative, indipendentemente dall'attività che si stia svolgendo in quel momento.  
Gli indicatori traducibili in azione rappresentano l'antidoto a questo problema: quando il rapporto causa-effetto è chiaro tutte le persone sono maggiormente in grado di apprendere da ciò che fanno. Inoltre permette un'assegnazione puntuale dei meriti dei progressi ottenuti alle varie funzioni e viceversa.
- II. *Accessibili.* Molto spesso capita di verificare che i report non vengono interpretati né dai dipendenti né dai manager i quali, tuttavia, dovrebbero basarsi su di essi per prendere le decisioni. Ries ritiene fondamentale ricordare che "*Gli indicatori sono anche persone*", per sottolineare il fatto che il report ha a che vedere con le persone e con ciò che fanno; a questo punto il modo più semplice per creare report comprensibili è ricorrere a indicatori tangibili e concreti. Avendo gli indicatori tali caratteristiche, ogni persona può prendere delle decisioni con una maggiore comprensione del contesto e con maggiore coscienza.
- III. *Verificabili.* In generale il management deve assicurarsi che i dati ottenuti siano credibili per il personale. I manager devono poter verificare i dati interagendo su un campione di clienti veri; ciò comporta un altro vantaggio ossia quello di aver la possibilità di far luce sui motivi per cui i clienti si comportano nel modo indicato dai dati. In secondo luogo, chi stabilisce la struttura dei report deve assicurarsi che i meccanismi di generazione non siano troppo complessi, al fine di diminuire le probabilità di errore.

Oltre l'utilizzo degli indicatori TAV, Ries sottolinea una seconda metodologia di analisi chiamata analisi di coorte che ritengo meriti un approfondimento.

L'analisi delle coorti è uno degli strumenti analitici più potenti per l'analisi dell'andamento di una startup e consiste nell'esaminare separatamente la performance generata da ogni gruppo di clienti (il singolo gruppo è definito coorte) che entra in contatto con il prodotto. I report basati sulle coorti rappresentano i migliori strumenti per la misurazione dell'apprendimento: essi

traducono azioni complesse in resoconti incentrati sulle persone. Qualunque analisi di coorte ci dice quante persone, tra quelle che hanno utilizzato il nostro prodotto in un determinato periodo, hanno evidenziato ognuno dei comportamenti oggetto d'analisi.

Questa tecnica risulta utile in molti tipi d'impresе in quanto qualunque azienda, per sopravvivere, dipende dalle sequenze di comportamenti della clientela meglio definiti flussi: tali flussi governano l'interazione dei clienti con i prodotti aziendali e ci permettono di capire un business dal punto di vista quantitativo, fornendoci una maggiore capacità predittiva rispetto quella offerta dagli indicatori tradizionali.

#### Step 6: Persevere, Pivot, Or Perish

*“Ogni imprenditore, prima o poi, deve superare una sfida della massima importanza nello sviluppo di un prodotto di successo: decidere quando svoltare e quando perseverare” (Ries).*

In generale, la domanda che un manager si deve porre ad un certo punto è: stiamo facendo abbastanza progressi per pensare che la nostra ipotesi strategica originaria sia corretta, oppure dobbiamo apportare un profondo cambiamento?

Tale cambiamento prende il nome di svolta ed è definita come una correzione alla rotta, mirata a verificare una nuova ipotesi fondamentale sul prodotto, sulla strategia e sul motore di crescita.

Il rischio per aziende che non riescono a svoltare è quello di rimanere in trappolate in un limbo (Ries la definisce “Terra dei morti viventi”), senza crescere a sufficienza né fallire, consumando le proprie risorse ma senza avanzare minimamente.

Una svolta riuscita porta sulla strada giusta per sviluppare un business sostenibile.

La svolta viene vista come una nuova ipotesi strategica che andrà verificata attraverso un nuovo MPF. Le svolte sono una componente immancabile della vita di qualunque business in crescita; anche dopo i primi successi, l'azienda deve continuare a svoltare.

*“Una svolta non è solo un'esortazione a cambiare; è una tipologia particolare di cambiamento strutturato teso a verificare una nuova ipotesi fondamentale sul prodotto, sul modello di business e sul motore di crescita” (Ries).*

Questo cambiamento è alla base del metodo Lean Startup: è ciò che permette alle aziende che seguono questo modello di sopravvivere ai propri errori; infatti, in questo modo, se un'azienda svolta nella direzione sbagliata, ha tutti gli strumenti necessari a rendersene conto e l'abilità necessaria per trovare un'altra strada.

Molto spesso si parla della “runway” (pista di decollo) che resta ad una startup, definita come il periodo di tempo che le rimane per riuscire a spiccare il volo o, in caso contrario, a fallire. L'indicatore della runway è il numero di svolte che la startup può ancora effettuare, cioè il numero di opportunità che ha per cambiare la

sua strategia di business. Misurandola in questo modo si può affermare che per estendere la runway bisognerebbe arrivare più rapidamente possibile ad ogni svolta; in altre parole, la startup deve trovare il modo di ottenere la stessa quantità di apprendimento convalidato ad un costo inferiore o in minor tempo.

Vediamo ora più in dettaglio le scelte che un imprenditore può prendere in questo sesto step del modello.

#### *Perseverare.*

Se le ipotesi del modello di business sono state convalidate, l'imprenditore persiste nella direzione originaria e dunque avvia un nuovo ciclo C-M-A per convalidare una nuova ipotesi.

La decisione di perseverare si deve basare su indicatori TAV e non sugli "indicatori della vanità", in quanto questi ultimi possono portare un imprenditore a trarre false conclusioni, spingendolo a non sentire l'esigenza di una svolta.

Inoltre, spesso si sceglie di perseverare per mancanza di coraggio o per il fatto che le ipotesi, basate su degli "atti di fede" dell'imprenditore, sono poco chiare; in quest'ultimo caso, in assenza di chiarezza, è quasi impossibile verificare un fallimento totale, ed in genere se non si fallisce non si è motivati a compiere un cambiamento così radicale.

Il terzo motivo è che molti imprenditori hanno paura: la presa di coscienza di un insuccesso, infatti, può nuocere gravemente al morale. Il timore più grande degli imprenditori non è che la loro visione si dimostri sbagliata ma che questa possa essere considerata sbagliata senza aver avuto la possibilità di dimostrare quanto brillante sia: questo timore accresce i rischi perché non viene condotto alcun test finché la visione non è pienamente rappresentata; a quel punto, però, spesso è troppo tardi per svoltare perché i fondi si stanno per esaurire. Per evitare questo destino l'imprenditore deve esser disposto a fallire, affrontando le proprie paure.

#### *Svoltare.*

Se le ipotesi del modello sono state respinte l'imprenditore decide di svoltare. La contabilità dell'innovazione permette di svoltare più velocemente grazie alla possibilità di cogliere tempestivamente i segnali deboli.

Eric Ries, nel suo libro, elenca tutte le tipologie di svolta che un'impresa può intraprendere; presentate brevemente nel seguito:

- *Svolta zoom-in.* In questo caso, quella che in precedenza era considerata una funzionalità di un prodotto, né diventa l'intero.
- *Svolta zoom-out.* Rappresenta il caso opposto alla precedente svolta ossia quando un'unica funzionalità non basta a giustificare un intero prodotto: quello che era considerato, dunque, l'intero prodotto diventa una funzionalità di un altro più ampio.
- *Svolta su un altro segmento di target.* In tal caso l'azienda si rende conto di soddisfare un problema reale di clienti reali appartenenti, tuttavia, ad un segmento di mercato diverso da quello previsto di servire.

- *Svolta su un'altra necessità della clientela.* In questo caso il segmento target di clienti ha un problema che vale la pena di risolvere ma, tuttavia, non è quello che avevamo inizialmente previsto.
- *Svolta sulla/dalla piattaforma.* Una svolta di questo tipo equivale al passaggio da un'applicazione a una piattaforma e viceversa.
- *Svolta su un'altra architettura di business.* In letteratura vengono identificate due tipologie di architettura di business (G.Moore, "Dealing with Darwin"): margini alti e volumi bassi (modello dei sistemi complessi) o margini bassi e volumi alti (modello delle strutture basate sui volumi). Il passaggio da un'architettura all'altra determina una tipologia di svolta.
- *Svolta per mietere il valore.* In generale il metodo per mietere il valore viene chiamato monetizzazione o modelli di revenue; tali definizioni, secondo Ries, sono troppo limitanti in quanto implicano che la monetizzazione sia una caratteristica separata di prodotto. In realtà la mietitura del valore è una componente intrinseca dell'ipotesi sul prodotto.
- *Svolta su un altro motore di crescita.* I principali motori di crescita che alimentano una startup, come tratteremo nel dettaglio in seguito, sono tre: quello di crescita virale, quello di crescita sticky e quello di crescita a pagamento. Una svolta di questo tipo potrebbe permettere di avere una crescita più rapida o più redditizia.
- *Svolta su un altro canale.* La startup decide di immettere sul mercato il proprio prodotto scegliendo un canale di vendita differente rispetto a quello originario, ritenendo che questo sia più efficace. Il canale distributivo è una leva del marketing mix; la svolta su un altro canale andrà ad influenzare più o meno direttamente le altre leve ossia: prezzo, caratteristiche del prodotto e ambiente competitivo del prodotto.
- *Svolta tecnologica.* Rappresentano un'innovazione di sostegno, un miglioramento graduale studiato per attirare e trattenere una base clienti esistente. Si può presentare nel momento in cui viene sviluppata una nuova tecnologia, con la quale si può fornire la medesima soluzione; in tal caso l'impresa potrebbe scegliere di implementarla. Questa tipologia di svolta è più comune tra aziende consolidate.

### *Desistere.*

Se un'ipotesi fiduciaria del modello di business viene respinta e non è possibile identificare una svolta plausibile, occorre mettere fine al business; se, infatti, le ipotesi basate su degli "atti di fede" non sono verificate, l'intero modello di business perde le sue fondamenta e la probabilità di successo dell'impresa diventa pressoché nulla.

## Capitolo 9: La Crescita, avviare il motore

Una volta convalidate tutte le ipotesi del modello mediante il ciclo descritto in precedenza, l'impresa raggiunge il "product-market-fit" ossia il prodotto giusto per il mercato. Ultimata questa fase, dunque, si deve passare ad aggredire i clienti per aumentare la base: entriamo quindi nella fase che Ries definisce accelerazione.

In questa parte Ries ci presenta una serie di tecniche che permettono alla startup leggera di crescere senza sacrificare la rapidità e l'agilità, che rappresentano la linfa vitale di ogni startup.

*"Sono convinto che, gettando le fondamenta opportune, una startup leggera possa crescere fino a diventare un'impresa leggera che mantiene l'agilità, l'orientamento all'apprendimento e una cultura imperniata sull'innovazione anche quando diventa più grande" (Ries).*

Nel suo libro Ries inizia evidenziando come la startup leggera si avvantaggia dell'efficienza dei piccoli lotti, passando poi a definire i tre principali motori di crescita; in seguito ci mostra come creare una struttura adattiva investendo nello sviluppo della quantità opportuna di processi per preservare l'agilità dei team a mano a mano che si ampliano per poi concludere chiudendo il cerchio, ossia quando la startup si trasforma in un'azienda consolidata.

Seguirò il suo stesso metodo di trattazione in quanto esprime un continuum di ciò che abbiamo detto fino ad ora.

### 9.1 - I lotti di lavoro

L'approccio a piccoli lotti di lavoro, ed i relativi vantaggi, fu scoperto decenni fa, nell'economia del dopoguerra dove, case automobilistiche come Toyota non potevano competere con le più grandi fabbriche statunitensi che impiegavano le tecniche della produzione di massa; il mercato automobilistico giapponese, inoltre, era troppo piccolo per giustificare l'adozione di economie di scala. In questo contesto si sviluppò l'approccio a piccoli lotti: invece di acquistare grandi macchinari specializzati in grado di produrre enormi quantità di pezzi alla volta, Toyota utilizzò macchine generiche più piccole che potevano produrre un'ampia gamma di pezzi in piccoli lotti. Grazie alla dimensione inferiore dei lotti, Toyota fu in grado di produrre una gamma di prodotti finiti più variegata che le permise di servire i mercati più piccoli e frammentati e, allo stesso tempo, di far concorrenza alle grandi case automobilistiche. Con l'andare del tempo tale capacità le permise di entrare con successo in mercati sempre più grandi fino a renderla, nel 2008, la casa automobilistica più grande al mondo.

Il maggior vantaggio dato dall'adozione di questa tecnica risultò essere la capacità di individuare i problemi di qualità molto in anticipo.

La teoria dietro l'adozione dei piccoli lotti in una startup è che le basi del successo di Toyota possano essere usate per aumentare la velocità con cui la startup consegue l'apprendimento convalidato. Toyota, come detto, scoprì che i piccoli lotti

portavano ad un aumento dell'efficienza delle fabbriche; nel metodo Lean Startup, invece, l'obiettivo non è aumentare l'efficienza produttiva ma bensì apprendere, più rapidamente possibile, come creare un business sostenibile.

*“Il procedimento per piccoli lotti permette alla startup di ridurre al minimo la quantità di tempo, denaro ed energie che vengono investite e alla fine si rivelano sprecati” (Ries).*

Proprio come nel caso Toyota, il segreto per operare rapidamente è scoprire immediatamente i difetti, evitando che sorgano problemi più gravi in un secondo momento. La lezione essenziale è, dunque, che riducendo la dimensione dei lotti possiamo compiere il ciclo di feedback C-M-A più rapidamente; ciò comporta una capacità di apprendere maggiore rispetto ai concorrenti e crea un vantaggio competitivo rilevante per la startup.

L'obiettivo è dunque quello di poter condurre più esperimenti possibili che ci aiutino ad apprendere come creare un business sostenibile. Non appena viene formulata un'ipotesi che deve essere verificata, il team di sviluppo dovrebbe essere strutturato per progettare e condurre un esperimento il più rapidamente possibile, utilizzando i lotti della dimensione più piccola ammissibile.

## 9.2 – I motori di crescita

Il motore di crescita di una startup è il meccanismo usato per ottenere una crescita sostenibile; si vanno dunque ad escludere tutte quelle attività isolate che fanno aumentare il numero dei clienti ma non hanno alcun impatto sul lungo periodo, come uno spot o una pubblicità che potrebbero essere usati per innescare il processo di crescita ma non potrebbero poi sostenerlo.

Alla base della crescita sostenibile vi è un'unica regola:

*“I nuovi clienti provengono dalle azioni dei clienti stessi” (Ries).*

In particolare vi sono quattro fonti di crescita sostenibile che vanno ad alimentare i motori di crescita:

- *Passaparola.* Si verifica quando l'entusiasmo dei clienti, soddisfatti dall'utilizzo del prodotto, li porta a parlare di esso ad altre persone e a consigliarlo ad altri.
- *Effetto collaterale dell'utilizzo del prodotto.* Tale effetto si innesca in quanto i prodotti di moda o quelli di lusso, aumentano la propria brand awareness (conoscenza della marca) ogni volta che vengono usati. Questo fenomeno si ha anche per i prodotti virali, come Facebook, in quanto il solo uso da parte di un cliente spinge altri ad adottarlo.
- *Pubblicità sovvenzionata.* La pubblicità è il metodo più utilizzato dalle imprese per invogliare altri clienti ad utilizzare i loro prodotti. Affinché questa sia una fonte di crescita sostenibile, tuttavia, deve essere finanziata tramite il fatturato e non da raccolte di capitale una tantum. Perché ciò sia



possibile, il costo di acquisizione di un nuovo cliente (definito costo marginale) deve essere inferiore al fatturato generato dal cliente (fatturato marginale).

- *Acquisto o utilizzo ripetuto.* Alcuni prodotti sono studiati per essere continuamente acquistati, tramite un piano d'abbonamento o per riacquisto.

Ogni motore di crescita prevede un set d'indicatori che determinano la velocità a cui un'azienda può crescere quando lo utilizza, dunque su cui concentrare le energie.

- *Il motore di crescita "Sticky".* La regola che governa questo motore di crescita è la capacità da parte dell'impresa di fidelizzare il cliente, evitando che scelga un prodotto differente o sostitutivo.  
In particolare introduciamo il concetto di churn rate, anche detto tasso d'attrito o tasso d'abbandono, definito come la percentuale dei clienti che in un determinato periodo non rimane fedele al prodotto dell'azienda: affinché si riesca ad ottenere un business sostenibile, il tasso di acquisizione di nuovi clienti deve superare il churn rate. La velocità della crescita mediante questo motore sarà determinata dal tasso di composizione, definito da Ries come la differenza tra tasso di crescita naturale e churn rate.
- *Il motore di crescita virale.* I prodotti che evidenziano una crescita virale dipendono dalla trasmissione da persona a persona come conseguenza del normale utilizzo. I clienti non agiscono volutamente tramite passaparola né cercano di spargere la voce: la crescita avviene in maniera automatica come effetto collaterale dell'utilizzo del prodotto da parte dei clienti.  
Come gli altri motori di crescita, quello virale è alimentato da un ciclo di feedback che prende il nome di ciclo virale e la sua velocità è determinata dal coefficiente virale. Tale indicatore misura il numero di nuovi clienti che useranno il prodotto a seguito dell'iscrizione di ogni nuovo cliente: più questo coefficiente è elevato, più rapidamente si diffonderà il prodotto. In generale una startup dovrebbe puntare ad ottenere un coefficiente virale maggiore/uguale ad uno in quanto questo vorrebbe significare che ad ogni persona che utilizza il prodotto seguirà, in media, almeno un'altra persona.  
Le aziende che fanno affidamento su questo motore di crescita devono puntare ad incrementare il coefficiente virale più di ogni altro indicatore perché anche le minime variazioni di questo indice fanno cambiare drasticamente le prospettive aziendali future.
- *Il motore di crescita a pagamento.* Come per gli altri motori di crescita anche questa tipologia viene alimentata da un ciclo di feedback; in particolare ogni cliente paga una certa quantità di denaro per il prodotto nel suo "arco di vita" (lifetime). Se a questo valore vengono sottratti i costi variabili si ottiene il lifetime value (LTV) del cliente, ovvero il profitto generato dal cliente nell'arco di vita del prodotto. Questa revenue può essere investita nella crescita attraverso l'acquisto di spazi pubblicitari.  
L'efficacia dell'utilizzo del mezzo pubblicitario da parte di un'impresa è misurata mediante un indicatore chiamato costo per acquisizione (CPA),

cioè la spesa fatta da una startup per attirare un nuovo cliente: maggiore sarà la differenza tra LTV e CPA più rapida sarà la crescita dell'impresa.

Tecnicamente una startup potrebbe impiegare più di un motore di crescita per volta; tuttavia Ries afferma che l'adozione contemporanea di più motori di crescita porti ad un elevato grado di confusione, in quanto il know how richiesto per la modellizzazione di tutti questi effetti simultaneamente risulta essere piuttosto elevato.

L'utilizzo degli indicatori, relativi a ciascun motore, non permette solo di misurare la velocità con cui un'impresa sta crescendo, ma verifica anche se la startup sta conseguendo l'aderenza prodotto/mercato, definita come quel momento in cui l'impresa trova un ampio segmento di clienti che entra in risonanza con il suo prodotto (Andreesen). La startup può capire se si sta avvicinando all'aderenza prodotto/mercato durante la messa a punto del motore valutando ogni ciclo di feedback C-M-A grazie alla contabilità dell'innovazione.

In generale possiamo dire che far partire un motore di crescita di una startup è compito arduo ma la verità è che qualunque motore, prima o poi, finirà per esaurire il suo carburante. Ogni motore è legato ad un determinato segmento di mercato e alle sue abitudini: prima o poi questo gruppo di clienti verrà esaurito, ci può voler molto o poco, a seconda del settore e della tempistica.

### **9.3 - L'adattamento**

Creare una struttura organizzativa adattiva significa, secondo Ries, formare una struttura organizzativa in grado di adattare automaticamente i suoi processi e le sue performance alle circostanze in cui si trova.

Fino ad ora è stata sottolineata l'importanza della rapidità; tuttavia, concentrarsi unicamente su questa sarebbe deleterio. Per funzionare nel modo corretto una startup deve possedere dei regolatori di velocità integrati, che aiutino il team a seguire il ritmo lavorativo ottimale.

Secondo Ries per effettuare investimenti graduali ed evolvere i processi della startup progressivamente, con i giusti tempi, bisognerebbe adottare l'analisi dei cinque perché; l'idea alla base è quella di legare direttamente gli investimenti alla prevenzione dei sintomi più problematici: in questo modo possiamo creare una struttura adattiva. Questo sistema prende il nome dal metodo investigativo in base a cui ci si domanda "Perché?" cinque volte per capire la causa alla base di un accadimento.

L'approccio dei cinque perché funge da regolatore naturale della velocità: più problemi vi sono, più si investe per trovare una soluzione; a mano a mano che gli investimenti danno i loro frutti, la gravità e il numero delle emergenze si riduce e il team acquisisce nuovamente velocità.

I cinque perché sono una tecnica potente che, abbinata al procedimento per piccoli lotti, fornisce la base che serve all'azienda per reagire rapidamente ai problemi via via che emergono, senza investire eccessivamente.

## 9.4 - L'innovazione

A mano a mano che la startup leggera cresce essa può impiegare tecniche adattive per sviluppare processi più complessi senza rinunciare al proprio vantaggio fondamentale: la velocità con cui attraversa il ciclo di feedback C-M-A. In verità, uno dei principali vantaggi derivante dall'utilizzo di tecniche tratte dalla produzione leggera è che una startup, quando cresce, si trova in una posizione adeguata per raggiungere l'eccellenza operativa:

*"[La startup leggera] sa già come lavorare con disciplina, come sviluppare processi studiati su misura per la situazione in cui si trova e come sfruttare tecniche leggere come i cinque perché e i piccoli lotti" (Ries).*

Tuttavia, la trasformazione in un'azienda consolidata non rappresenta un punto di arrivo in quanto anche le aziende consolidate devono sforzarsi di trovare nuove fonti di crescita attraverso l'innovazione dirompente; ciò richiede un approccio che Ries, nel suo libro, definisce "mentalità del portafoglio".

Un team d'innovazione deve essere strutturato correttamente per centrare i suoi obiettivi; in particolare Ries identifica tre attributi strutturali che il tema della startup deve avere:

- *Risorse scarse ma sicure.* Per le startup un budget troppo ingente è dannoso quanto uno basso; l'azienda è estremamente sensibile alle variazioni del budget in corso d'opera. In sintesi una startup richiede meno capitale, ma questo deve essere assolutamente al riparo da qualunque variazione.
- *Autonomia decisionale per sviluppare il proprio business.* Il team della startup necessita di autonomia assoluta per sviluppare e realizzare nuovi prodotti: deve poter ideare e condurre esperimenti senza dover ottenere approvazioni. Queste ultime, come anche i passaggi di mano, rallentano il ciclo di feedback C-M-A e inibiscono sia l'apprendimento sia l'assunzione di responsabilità.
- *Tornaconto personale a fronte di un esito positivo.* L'imprenditore deve avere un tornaconto personale a fronte dell'esito delle sue creazioni. Ries ritiene che il premio non debba avere natura finanziaria piuttosto debba essere un riconoscimento all'imprenditore di aver creato un prodotto di successo.

In seguito bisogna concentrarsi sulla definizione delle regole fondamentali che governano l'operato del team di una startup autonoma: come proteggere la società madre, come verificare che i manager tengano fede alle proprie responsabilità e come reintegrare un'innovazione nella società madre.

Ries ritiene necessaria la creazione di un ambiente protetto per l'innovazione che limiti l'impatto delle nuove innovazioni, ma non i metodi del team della startup.

La regola alla base è che qualunque team può creare uno split test sperimentale che incida solo sulle parti del prodotto/servizio inserite nell'ambiente protetto o solo su certi segmenti di target. Tuttavia vi sono altre regole da seguire:

1. Il team deve seguire l'intero esperimento dall'inizio alla fine;
2. Nessun esperimento può superare la durata prestabilita;
3. Nessun esperimento può incidere su un numero di clienti maggiore rispetto a quello stabilito;
4. Ogni esperimento deve essere valutato sulla base di un unico report standard composto da massimo dieci indicatori traducibili in azione.
5. Ogni team che opera dentro l'ambiente protetto e ogni prodotto sviluppato devono impiegare gli stessi indicatori per valutare il successo ottenuto;
6. Qualunque team crei un esperimento deve monitorare gli indicatori e le reazioni dei clienti mentre l'esperimento è in corso e sospenderlo se si verifica uno sviluppo catastrofico.

Riducendo la dimensione dei lotti, il metodo dell'ambiente protetto consente al team di commettere rapidamente errori non troppo ingenti ed iniziare ad apprendere; questi piccoli esperimenti possono dimostrare l'esistenza di un nuovo business sostenibile da poter, eventualmente, reintegrare nella società madre.

Con questo argomento si conclude la trattazione del modello Lean Startup; a questo punto passerò ad elencare brevemente quelli che sono i vantaggi e gli svantaggi del metodo appena esposto, andando poi a trattare eventuali condizioni di inapplicabilità.

## Capitolo 10: I vantaggi, gli svantaggi e le condizioni di inapplicabilità del metodo Lean Startup

### *I vantaggi.*

Vado inizialmente ad esporre quelli che sono i vantaggi derivanti dall'adozione del metodo Lean Startup; alcuni di questi sono già stati trattati precedentemente, mi limiterò dunque a riprenderli e a sottolinearli.

- *Visione realistica.* Un imprenditore spesso si innamora della sua idea diventando restio al cambiamento; questo metodo mitiga le distorsioni che impediscono all'imprenditore di riconoscere la necessità di cambiar direzione o abbandonare un'iniziativa fallimentare.  
Il metodo Lean Startup, attraverso alcuni dei vantaggi già citati, permette di dare una visione più concreta ed oggettiva del business.
- *Metodo scientifico.* La metodologia si propone come fondamento scientifico e razionale affinché le startup abbiano successo e, in quanto tale, è replicabile e definito, ovvero prevede una serie di step da seguire; questi si poggiano ad una base quantitativa di indicatori e possibili benchmark. Inoltre, l'utilizzo di numerosi esperimenti, da noi identificati come MPF, è il presupposto del metodo scientifico galileiano.
- *Contabilità ad hoc.* L'aspetto quantitativo espresso in precedenza è ottenuto mediante l'utilizzo di una serie d'indicatori specifici, ideati appositamente per la valutazione delle startup, dando origine a quella che abbiamo definito contabilità dell'innovazione. L'utilizzo degli indicatori tradizionali, con cui sono valutate solitamente le imprese, determinerebbe dei "falsi negativi", spingendole a proseguire lungo una rotta errata; al contrario l'utilizzo di indicatori TAV permette di misurare la crescita e l'origine di essa.
- *Diminuzione del rischio di fallimento.* Le cause del fallimento di una startup, trattate nel paragrafo 5.3, sono il motivo che ha indotto Ries a sviluppare il metodo Lean Startup; adottando tale modello un'impresa è in grado di aumentare le sue probabilità di successo, com'è ben visibile dai numerosi casi presenti nel libro di Ries.
- *Feedback immediati.* Come detto più volte l'ottenimento dei feedback deriva dall'utilizzo dei MPF che attivano il ciclo Creazione-Misurazione-Apprendimento; l'utilizzo di questi prodotti consente di verificare l'eventuale infattibilità del modello di business e/o l'assenza di un bisogno effettivo a cui il nostro prodotto assolverebbe. In tal modo si riesce ad evitare lo spreco di risorse, intese come tempo e denaro.
- *Quantificazione dell'apprendimento.* L'apprendimento convalidato è uno degli aspetti peculiari del metodo Lean Startup; in particolare, nella letteratura precedente l'apprendimento era qualcosa di intangibile e vago mentre, grazie a Ries, prende consistenza e ottiene un ruolo fondamentale per far crescere l'impresa. Come già detto l'apprendimento si ottiene al termine di ciascun ciclo C-M-A.
- *La svolta.* È uno degli elementi distintivi del modello: le teorie precedenti vedevano lo sviluppo di una startup come una pista di decollo in cui, una

volta presa la direzione, si proseguiva imperterriti lungo di essa fino a decollare o schiantarsi.

Il metodo Lean Startup stravolge questa teoria, permettendo ad una startup una svolta, ossia un cambio di direzione per adattarsi meglio al mercato e alle sue esigenze.

- *Ridotti costi iniziali.* Utilizzando il metodo Lean Startup, dunque sviluppando un MPF, le startup possono iniziare a verificare le proprie ipotesi fiduciarie con un budget limitato. I risultati ottenuti, inoltre, consentono di presentare il progetto non solo in forma teorica ma sfruttando dati reali ottenuti dai cicli di feedback.
- *Stretta interazione con i clienti.* Come inizialmente detto, il metodo Lean Startup prevede una forte collaborazione con i clienti, soprattutto nel caso questi siano Early adopters, per orientare in base alle loro opinioni il prodotto. Si ottiene dunque un riscontro reale e tempestivo della fattibilità del prodotto, più concreto rispetto alle ricerche di mercato, oltre che la possibilità di garantire una prima base di clienti fidelizzati.

#### *Gli svantaggi.*

Il metodo Lean Startup è un modello piuttosto innovativo e la letteratura presente si sofferma più su quelli che sono i punti di forza che sugli svantaggi dell'utilizzo del modello; di seguito elencherò alcuni svantaggi rilevati in alcuni casi di studio, in gran parte presenti nel libro di Eric Ries.

- *Difficile implementazione.* Il metodo Lean Startup non si presenta come una serie di step da seguire ed implementare nel processo di sviluppo di una startup, bensì è una vera e propria rivoluzione. Il processo evolutivo diventa un ciclo, implicando sia una ristrutturazione organizzativa strutturata (team trasversali, progettazione e sviluppo con il metodo Kanban) sia un profondo cambiamento nella filosofia di sviluppo del prodotto.
- *Lancio prematuro del MPF.* Abbiamo già affrontato questo argomento in precedenza: in sintesi gli imprenditori spesso sono restii ad introdurre un prodotto non perfettamente funzionante sul mercato; sebbene ciò sia più che compensato dai vantaggi che trae, questa paura ha un fondamento di verità. Infatti, al giorno d'oggi, una stroncatura iniziale del prodotto da parte della clientela potrebbe avere ripercussioni molto gravi e di lungo termine.
- *Rigidità.* Una startup è una piccola impresa caratterizzata da elevato carattere innovativo ed elevata flessibilità. Il metodo di Ries, proprio al fine di poter essere scientifico e scalabile, determina una maggiore rigidità sia per quanto riguarda le fasi da affrontare sia da un punto di vista della strutturazione dei report e dei team.
- *Rischio di un loop.* Il carattere iterativo del processo rappresenta una delle caratteristiche principali del modello; tuttavia potrebbe risultare negativo nel caso in cui il ciclo si trasformi in un loop. In questa situazione l'azienda

si trova a svoltare senza mai prendere una direzione, non riuscendo così a prendere una decisione sulle caratteristiche del problema da sviluppare.

- *Rischio di perdita dell'identità.* La perdita d'identità, ed un conseguente smarrimento della rotta da seguire, può avvenire quando si presentano numerose svolte, che vanno continuamente a modificare le ipotesi fiduciarie del modello di business e, di conseguenza, l'anima dello stesso.
- *Necessità di elevate competenze.* Come già detto, l'implementazione del metodo Lean Startup non è semplice ed immediata: vi è la necessità di avere team flessibili e competenti, trasversali e non funzionalmente specializzati; l'interazione, infatti, può comportare delle svolte nonché dei mutamenti radicali delle attività da svolgere.

#### *Le condizioni di inapplicabilità.*

In generale l'approccio Lean Startup è applicabile a qualsiasi situazione ma, in alcuni casi, produce minori vantaggi o, addirittura, risulta essere controproducente:

- *Errori ammessi limitati (Eisenmann, Ries, & Dillard).* In generale possiamo affermare che l'approccio Lean Startup si basa sulla capacità di apprendere dai propri errori; tuttavia, al giorno d'oggi, non sempre le imprese operano in ambienti in cui gli errori sono tollerabili. Inoltre vi sono dei settori, come ad esempio quello farmaceutico, che sono per loro stessa caratteristica avversi ad un'innovazione "approssimativa" come quella predicata da Ries.
- *Bassa qualità dell'informazione (Eisenmann, Ries, & Dillard).* Per un imprenditore non è sempre facile acquisire informazioni di buona qualità dall'utilizzo dei MPF; ciò accade quando i sistemi di acquisizione delle informazioni sono imperfetti e inadeguati oppure quando i clienti nascondono le loro reali preferenze. In questo ultimo caso la stretta interazione con il cliente diventa fuorviante; inoltre, se l'insieme dei clienti tester è particolarmente ristretto, questi si possono influenzare vicendevolmente.
- *Alta incertezza della domanda e lunghi cicli di sviluppo dei prodotti (Eisenmann, Ries, & Dillard).* Come abbiamo detto precedentemente, il principio alla base del metodo Lean Startup è il "launch early and often"; tuttavia ciò risulta impossibile nel caso in cui il ciclo di sviluppo per il nuovo prodotto sia molto lungo a causa dell'elevata complessità del prodotto. Questa situazione può essere ulteriormente peggiorata nel caso di un ambiente turbolento: infatti, nel momento in cui il prodotto è pronto per essere testato, le condizioni al contorno sono cambiate, rendendo inutile l'esperimento.
- *Bassa incertezza della domanda (Eisenmann, Ries, & Dillard).* In un mercato stabile la complessità di implementazione del metodo risulterebbe eccessiva rispetto alle necessità del contesto. In generale, infatti, abbiamo detto che il modello si adatta ad ambienti con elevata incertezza; essendo un metodo piuttosto strutturato e ampiamente articolato, in un contesto

con bassa incertezza comporterebbe un eccessivo dispendio in termini di tempo e risorse.

- *Canali fisici.* L'utilizzo di canali distributivi fisici può rappresentare un ostacolo insormontabile per l'ottenimento di feedback immediati da parte della clientela; infatti, la maggior parte delle startup che adottano il modello proposto da Ries sono imprese web-based, che utilizzano il canale virtuale per ottenere feedback più immediati.



## **Parte 4: L'analisi empirica**

Dopo aver riportato l'analisi della letteratura e aver analizzato l'eCommerce nei suoi vari mercati, si passa ora a descrivere, in questa quarta parte del lavoro di tesi, il caso di una startup reale.

In particolare, inizialmente (nel capitolo 11) si riporta la metodologia di riferimento necessaria per comprendere gli obiettivi e gli strumenti utilizzati.

In seguito, (nel capitolo 12) si presenta la startup oggetto di analisi, se ne descrivono le caratteristiche e la mission, per poi riportare e analizzare le attività operative svolte a supporto del team di sviluppo e della startup stessa; tali concetti verranno trattati seguendo gli step identificati nel process flow del metodo Lean Startup, presentato nell'analisi della letteratura al capitolo 8.

Infine, nel capitolo 13, si riportano le considerazioni a conclusione di questo lavoro di tesi.

## **Capitolo 11: La metodologia**

In questo capitolo del mio lavoro di tesi presento la metodologia utilizzata nelle attività svolte nella startup, andando a descrivere gli strumenti utili al fine del raggiungimento degli obiettivi che, di volta in volta, il team si è prefissato.

### **11.1 - Gli obiettivi**

L'obiettivo principale del mio lavoro di tesi è stato quello di studiare l'applicazione del metodo Lean startup in un'impresa reale con il fine di analizzare quali sono le vere difficoltà della sua applicazione e i reali benefici e potenzialità; nello specifico ho studiato come guidare e ottimizzare il processo imprenditoriale in base ai dati estrapolati dall'applicazione che, nel contesto, prendono la forma di indicatori di performance (i KPI, Key Performance Indicators).

Inoltre, in particolare nella prima parte di questo lavoro di tesi, ho perseguito un ulteriore obiettivo: la valutazione e la modifica del business model della startup. In particolare, al momento della mia integrazione nel team, la piattaforma stava percorrendo i cicli del Customer Development Model (presentato nell'analisi di letteratura, in particolare al capitolo 6) andando a ridefinire continuamente il prodotto in base ai feedback di una trentina di "Earlyvangelist"; come abbiamo visto precedentemente, il CDM prevede due fasi, una prima di ricerca e la seconda di esecuzione: io ho preso parte attivamente alla fase di "search", andando a ricercare dunque un business model che potesse funzionare per la nostra startup.

Posso dunque sintetizzare la mia esperienza in due momenti principali, corrispondenti ai due macro obiettivi appena definiti: il primo, che fa riferimento alla fase precedente al lancio commerciale della piattaforma relativa alla startup, e il secondo relativo alla fase di lancio dell'applicazione nel mercato C2c, dove ho analizzato i KPI della piattaforma ed ho valutato l'andamento della stessa.

### **11.2 - Le attività svolte e gli strumenti d'analisi**

In questo paragrafo presento gli strumenti utilizzati al fine di raggiungere gli obiettivi esposti nel paragrafo precedente; come già detto, i principi seguiti per il raggiungimento dei due macro obiettivi sopra descritti sono quelli relativi al modello del Customer Development di Steve Blank e il metodo Lean Startup di Eric Ries. In seguito, nel capitolo 12, espongo con maggior accuratezza le attività svolte, riportando con minuzia le operazioni da me portate a termine.

Esponendo in ordine temporale, dunque dal momento della mia integrazione nel team di lavoro, il primo macro obiettivo è stato quello di definire un business plan adeguato alla startup sfruttando i principi e il metodo del Customer Development. Ho riportato nella parte relativa all'analisi della letteratura il processo di Blank, il quale ha portato alla scomposizione del primo macro obiettivo in più sotto obiettivi; inoltre, ho svolto l'aggiornamento di alcune analisi ereditate dal team di

lavoro al fine di attualizzare meglio la visione sul mercato di riferimento. In particolare, nella prima parte del mio lavoro ho portato a termine le attività di:

- *Analisi dei competitors.* La prima attività, svolta in collaborazione con il team di sviluppo, ha avuto come obiettivo la determinazione dello scenario competitivo della nostra startup; in particolare, quest'analisi rientra nel processo più complesso dell'analisi strategica (anche definita SWOT Analysis) che si suddivide in una valutazione dello scenario esterno all'azienda e di quello interno. La mia attenzione si è concentrata sulla valutazione dell'ambiente esterno in quanto fortemente variabile in un mercato di riferimento in continua evoluzione.  
L'analisi è stata effettuata sfruttando il modello delle 5 forze di Porter che individua appunto cinque attori influenzanti l'ambiente esterno; da tale analisi è stato possibile individuare i punti di forza della startup rispetto ai principali competitors.  
Nel paragrafo 12.2 approfondisco nel dettaglio quest'analisi, descrivendo inoltre i principali differenziali competitivi rispetto alla concorrenza.
- *Analisi della value proposition.* Come già detto nella parte di letteratura, la value proposition indica l'insieme di prodotti e servizi che rappresentano un valore per un determinato segmento di clienti. In particolare per la determinazione di questa voce del business model, gli imprenditori devono rispondere alla domanda "perché i clienti dovrebbero scegliere il nostro prodotto/servizio?". La mia analisi è avvenuta nell'iterazione dei cicli del Customer Development Model, al fine di identificare il business model adeguato alla startup; inoltre ho proposto, sempre in collaborazione con il team di sviluppo, una serie di sondaggi a potenziali clienti con l'obiettivo di determinare il punto di vista dell'utente medio in merito ai suoi interessi, alla forza del brand e alle caratteristiche distintive rilevate in Friendeals.
- *Analisi del modello di revenue.* Quest'attività, come anche la precedente, fa parte della definizione del business model aziendale ed ha avuto luogo nelle iterazioni del Customer Development Model. In particolare, in questa attività, si definiscono i ricavi ottenibili dalla vendita di un prodotto/servizio ad un determinato segmento di clienti.
- *Analisi della struttura dei costi.* Simile al modello di revenue appena descritto, questa voce del business model analizza i costi che dovranno essere sostenuti per rendere funzionante il modello di business. Anche quest'attività ha avuto luogo nella definizione del business model ottimale, durante le iterazioni del Customer Development Model.
- *App design.* Questa attività considera tutte le modifiche volte a migliorare l'intuitività nell'utilizzo dell'applicazione, oltre che la semplificazione dei passaggi all'interno della piattaforma. L'obiettivo è quello di rendere l'applicazione user friendly, migliorando l'esperienza utente; quest'attività ha avuto luogo nella fase precedente al lancio sul mercato, quando la piattaforma era offerta solo ad un bacino ristretto di utenti.
- *Analisi del piano di marketing.* L'analisi e la stesura di un piano di marketing rappresenta l'ultima attività svolta prima del lancio commerciale dell'applicazione; in particolare, l'obiettivo è stato quello di determinare le

azioni da intraprendere al fine di conquistare il mercato: per far ciò è necessario ricorrere ad alcuni strumenti di azione, chiamati leve del marketing mix. In generale si identificano 4 leve di marketing mix, classificate da McCarthy (nel suo libro “Basic marketing: a managerial approach”) e note ai più come “Modello delle 4P”: Product, Price, Place and Promotion. In particolare la mia attenzione si è posta principalmente sulla leva promozione, andando a stabilire tutte le possibili attività da intraprendere per favorire la conoscenza dell’applicazione.

Nella fase successiva al lancio della piattaforma nel mercato dell’eCommerce C2c, le attività a cui mi sono dedicato sono state a supporto della misurazione e dell’apprendimento; in particolare, i miei compiti sono stati:

- *Analisi della reportistica.* Quest’attività è fondamentale per la creazione e iterazione di cicli C-M-A (Creazione-Misurazione-Apprendimento), basilari per perseguire un modello di Lean startup; si basa sull’analisi delle metriche, definite come indicatori di performance (o KPI, Key Performance Indicators) relativi all’utilizzo dell’applicazione da parte degli utenti. Da questi valori, che devono essere determinati in sede di pianificazione, si riescono a spiegare, dopo attente valutazioni, i comportamenti degli utenti sulla piattaforma, definendo le modifiche da apportare per rispondere meglio alle esigenze del mercato. In seguito, nel paragrafo 12.6, approfondisco quest’analisi in quanto di fondamentale importanza nel metodo Lean Startup.
- *Customercare.* L’ultima attività svolta, anche questa successiva al lancio dell’applicazione nel mercato, è stata quella relativa all’assistenza clienti, definita come la fornitura di servizi ai clienti prima, durante e dopo l’acquisto di un prodotto o di una prestazione. Il customercare riveste un ruolo di particolare importanza in quanto, oltre ad essere in grado di ottenere feedback diretti dagli utilizzatori, è in grado di modificare l’opinione del cliente offrendo un’esperienza di assistenza positiva.

## Capitolo 12: Friendeals: un esempio di Lean Startup

Nella prima parte del mio lavoro ho presentato il metodo Lean Startup, proposto da Eric Ries nel suo libro *“The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Business”*; come già detto, l'autore riprende i principi della lean manufacturing riadattandoli al contesto in cui operano le startup, al fine di minimizzare gli sprechi e massimizzare le possibilità di successo di un'impresa nascente.

Nell'analisi della letteratura, ed in particolare nel capitolo 8, ho presentato i vari step del processo relativo al metodo di Ries; vado dunque a descrivere Friendeals seguendo i passi relativi al process flow del metodo Lean Startup, con l'obiettivo di analizzare ed esporre lo sviluppo e la crescita della startup. In riferimento alla figura 26 descrivo dunque, passo dopo passo, come Friendeals abbia affrontato ciascuna fase.

Tuttavia, prima di descrivere le attività svolte in Friendeals affiancando il team di sviluppo, ritengo opportuno riportare una descrizione sintetica della startup, definendo la mission che la caratterizza.

### 12.1 – La vision e la mission

*“Dietro a ogni attività d'impresa c'è un'idea base che la governa. Questa si consolida poi in un'idea imprenditoriale che parte da una vision del futuro spesso innovativa, che sfugge alla pura razionalità”* (Giacomazzi).

In un contesto macroeconomico complesso come quello che si presenta in Italia in questi ultimi anni, in cui il valore della sostenibilità è fondamentale, nasce nel 2012, da un'idea del Politecnico di Milano, Friendeals; essa vuole promuovere un'iniziativa basata sulla compravendita di beni tra singoli utenti, proponendosi di diventare punto di riferimento nel mercato Consumer to consumer.. La piattaforma, come detto vuole sfruttare i dispositivi di ultima generazione come mezzi d'acquisto, ottenendo vantaggio dalla notevole crescita del mobile commerce negli ultimi anni.

L'idea base (vision) che governa l'applicazione, sviluppata da Friendeals S.r.l.s., consiste nel voler proporre un'applicazione social (dunque caratterizzata da rapporti di amicizia e fiducia tra gli utenti) di compravendita tra privati caratterizzata da un'estrema semplicità d'uso, intesa come intuitività nelle funzioni offerte agli utilizzatori e comodità dei servizi a supporto degli acquisti.

L'elaborazione della vision comporta, per Friendeals, l'identificazione dell'idea imprenditoriale (la quale contiene già in se una prima ipotesi di mission) che si propone di creare un social marketplace dove gli utenti possano vendere o acquistare da altri iscritti alla piattaforma semplicemente e in maniera rapida direttamente dallo smartphone; tali obiettivi saranno perseguiti grazie sia all'integrazione di un servizio logistico dedicato sia grazie alla possibilità, per gli utilizzatori, di effettuare pagamenti in-app in maniera sicura e verificata.

Inoltre, grazie alla perfetta integrazione dell'applicazione con i principali social network, ha come ulteriori obiettivi sia la diffusione virale per mezzo degli stessi, ricreando una vetrina personale nelle pagine profilo degli utenti, sia l'instaurazione di un ambiente di fiducia tra venditore e acquirente, consentendo la visualizzazione dei legami di amicizia che intercorrono tra gli utenti. L'integrazione di questo strumento dà la possibilità agli utenti di aumentare la visibilità degli annunci, coinvolgendo dunque un'audience maggiore di individui e incrementando le probabilità di vendita dei prodotti.

## **12.2 – Step 1: Set a Vision**

Nel primo step del processo Lean startup, Ries afferma che le startup dovrebbero sviluppare una vision relativa al problema che vogliono risolvere; questa è una fase embrionale in cui una startup non ha ancora alcuna connotazione reale ma ruota interamente intorno ad un'idea.

Secondo alcuni autori come Furr e Ahlstrom, tuttavia, non è sufficiente avere un'idea del problema che si vuole risolvere ma si deve andare a verificare che esso sia concreto e definibile un "big problem" per il cliente finale.

L'idea iniziale di Friendeals, come detto nel paragrafo precedente, era quella di creare una piattaforma di social commerce basata sulle relazioni e sul trust tra le persone, che sfruttasse la viralità dei social network come strumento di diffusione e che offrisse un servizio valido, comodo e user friendly.

In merito alle osservazioni di critica al modello Lean startup, Friendeals ha verificato l'effettiva esistenza di un big problem mediante un'analisi esterna del mercato (utilizzando il modello di Porter) ed un benchmark con i competitors; queste attività, tuttavia, hanno avuto luogo prima del mio inserimento nel team di lavoro; il mio compito è stato quello di riprendere ciò che era stato fatto in precedenza al fine di apportare un aggiornamento alle analisi svolte.

### ***12.2.1 – L'analisi dei competitors***

Come ho detto, la prima attività svolta in collaborazione con il team di Friendeals è stata quella di aggiornare l'analisi competitiva della nostra applicazione; in particolare, parlo di aggiornamento in quanto al momento della mia integrazione al team era già stata effettuata un'analisi SWOT, comprendente dunque sia l'analisi esterna del mercato sia l'analisi interna. Il mio compito è stato dunque quello di analizzare nuovamente l'ambiente esterno, andando ad identificare e valutare eventuali cambiamenti nello scenario di riferimento.

Come accennato nella parte relativa agli strumenti utilizzati (in particolare nel paragrafo 11.2), al fine di aggiornare l'analisi dell'ambiente esterno ho utilizzato lo strumento delle 5 forze competitive di Porter, detto anche modello della concorrenza allargata, il cui obiettivo è individuare ed analizzare le forze che agiscono sull'azienda in maniera tale da poterle contrastare e ridurre l'azione,

perché se non monitorate e controllate adeguatamente, inducono ad una perdita di competitività.

- *Concorrenti del settore.* I concorrenti del settore, anche definiti concorrenti diretti, sono quelle imprese che operano nel nostro stesso mercato, offrendo un bene/servizio con stesse funzionalità e caratteristiche comparabili;
- *Fornitori.* Sono coloro ai quali l'impresa si rivolge per acquistare le materie prime, le materie accessorie e i semilavorati necessari per il processo produttivo e che sono in grado di forzare le scelte dell'azienda.
- *Acquirenti.* Sono coloro che entrano in possesso dei beni offerti dall'impresa; essi possono esercitare un potere contrattuale sull'organizzazione, influenzandone il comportamento.
- *Potenziali entranti.* Sono soggetti che potrebbero entrare nel mercato in cui opera l'azienda; il loro ingresso dipende dalle barriere del mercato: più sono elevate e più difficile sarà l'accesso di nuovi competitors nel settore.
- *Produttori di beni/servizi sostitutivi.* Sono coloro i quali producono prodotti diversi da quelli immessi dall'impresa sul mercato ma che soddisfano gli stessi bisogni dei clienti, rappresentando dunque una minaccia di cui tener conto.

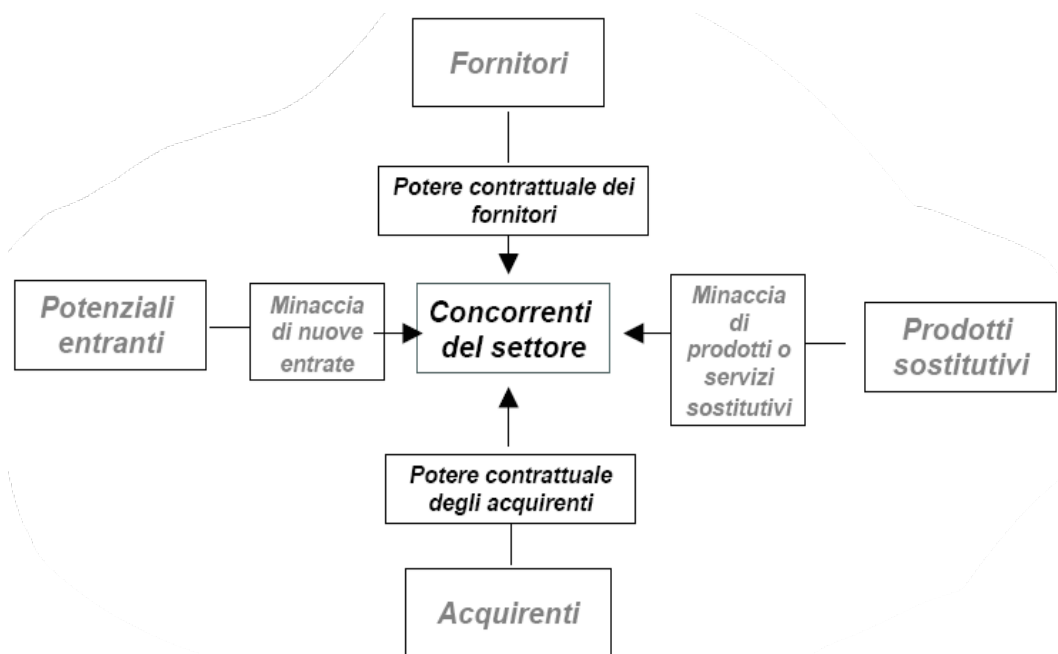


Figura 28 "Modello delle 5 forze di Porter" (Fonte: Porter, 1982)

Vado ora ad approfondire e contestualizzare rispetto a Friendeals le forze individuate nel modello; in particolare concentro la trattazione nell'analisi dei concorrenti diretti, in quanto obiettivo dell'attività da me svolta.

*Fornitori – Potere contrattuale dei fornitori.*

La prima forza di Porter da analizzare sono i fornitori, in modo tale da valutare il potere contrattuale con gli stessi; tuttavia, essendo Friendeals un servizio ed un bene virtuale web-based, non si può definire una vera e propria supply chain e gli attori che si interfacciano con l'impresa in esame non sono molti. In sintesi dunque non vi sono delle grandi problematiche inerenti la fornitura per Friendeals e dunque il potere contrattuale dei fornitori risulta essere molto contenuto.

*Acquirenti – Potere contrattuale dei clienti.*

In seguito si analizzano gli acquirenti ed il loro potere contrattuale: tuttavia, essendo Friendeals un social marketplace, si considerano come clienti non solo i venditori ma anche i compratori, entrambi fruitori del servizio. Essendo Friendeals un'applicazione rivolta al mass market ed in generale un servizio C2c, si nota un esiguo potere contrattuale da parte dei clienti, in quanto il mercato di massa è composto da numerose persone il cui singolo potere contrattuale è pressoché nullo. Tuttavia, sebbene il potere contrattuale risulti essere relativamente basso per il cliente, la difficoltà risiede nell'informare i consumatori del nostro prodotto e avere buoni tassi di retention, in modo tale da ottenere la crescita sperata e il raggiungimento della massa critica necessaria a sostenere il business. I clienti, infatti, hanno la libertà di scegliere la piattaforma che più si addice alle loro esigenze: in questo senso, dunque, hanno il potere di scegliere un altro player a scapito di Friendeals, con la conseguente diminuzione della massa di utenti; questo fenomeno è facilitato essendo i costi di switching pressoché nulli.

Contenere la volubilità del cliente, dunque, sia esso seller o buyer, diventa fondamentale per realizzare un modello di business profittevole sul lungo periodo.

*Potenziali entranti – Minaccia di nuove entrate.*

Successivamente analizzo le minacce relative ai potenziali entranti.

Il mercato di riferimento, come detto, è in forte crescita con un'attrattività elevata per tutte quelle imprese che vogliono sfruttare i vantaggi che l'eCommerce, integrato ai social network, comporta.

Le barriere all'ingresso non sono elevate: non esistono politiche governative, ingenti investimenti iniziali ne tantomeno imprese affermate o monopoliste che possano precludere l'ingresso di eventuali nuovi players come Friendeals.

La differenza tra domanda e offerta lascia la possibilità, ai potenziali entranti, di intercettare la domanda non soddisfatta: ciò può risultare sia un vantaggio che uno svantaggio per Friendeals in quanto, se da un lato permette ad un'impresa di entrare facilmente nel mercato, dall'altro lato non la tutela dall'incentivare l'entrata di ulteriori nuovi competitors.

Potenziali entranti possono essere individuati nei social network o marketplace come eBay, che potrebbero sfruttare il loro network consolidato e la loro esperienza nel settore per lanciarsi in questo business. Al momento, tuttavia,



questa minaccia non si è presentata e Friendeals può ancora cogliere l'opportunità di entrare in un mercato le cui barriere all'ingresso non sono, come già detto, particolarmente elevate.

*Prodotti sostitutivi – Minaccia di prodotti/servizi sostitutivi.*

Per quanto riguarda i prodotti sostitutivi possiamo considerare come minaccia tutti quei siti web di marketplace che permettono all'utente di acquistare o vendere oggetti; tra questi i colossi dell'eCommerce come eBay o Amazon. Ad oggi questi siti offrono un'esperienza completamente diversa da Friendeals ma, al contempo, possono essere preferiti per la loro maggior diffusione e per la loro reputazione.

E' opportuno citare come possibile minaccia anche i siti di social shopping; questi infatti permettono di comprare oggetti online, senza tuttavia consentire agli utenti la possibilità di essere loro stessi potenziali venditori. Sono pertanto prodotti sostitutivi solo per una delle tipologia di clienti di Friendeals, ovvero quegli utenti che si limitano ad effettuare il processo d'acquisto.

Un ultimo prodotto sostitutivo può essere rappresentato dai tradizionali canali di vendita, in particolare i mercatini dell'usato, che basano il loro vantaggio competitivo su un contatto diretto con il cliente, concedendogli delle reali garanzie sui prodotti e annullando tutte le paure relative ad effettuare acquisti online.

Friendeals deve quindi sviluppare e focalizzarsi su caratteristiche distintive che daranno un ulteriore valore aggiunto ai clienti, cercando di integrare, sfruttare e rafforzare quei benefici dei prodotti sostitutivi che fanno propendere i clienti verso di essi.

*Concorrenti diretti – Rivalità interna al settore.*

In ultimo, non per importanza ma per semplicità di trattazione, ci sono i concorrenti diretti. Per valutare l'ambiente competitivo del settore è necessario individuare quali sono i competitors di Friendeals; come prima cosa, dunque, bisogna delimitare il perimetro di analisi, individuando la tipologia di players di nostro interesse. Nell'analisi da me svolta vengono considerati come competitors solo le piattaforme di social marketplace, in quanto permettono agli utenti non solo di acquistare, ma anche di mettere in vendita oggetti, ricorrendo ad alcune dinamiche social.

Sebbene la concorrenza all'interno del settore sia piuttosto agguerrita e i players in esso numerosi, ad oggi non è presente un'azienda che monopolizzi il mercato obbligando gli altri concorrenti ad una scelta di nicchia.

Al fine di aggiornare la precedente analisi ed approfondirla, inserendo eventuali nuovi concorrenti, ho effettuato un censimento dell'AppleStore, immettendo nella ricerca le parole chiave attribuibili ad applicazioni con caratteristiche simili alla

nostra: in particolare, ho utilizzato keyword come marketplace, socialmarket, vendita, acquisti, usato...

In seguito, dopo aver determinato un buon insieme di piattaforme che, ad oggi, offrono un servizio simile a Friendeals, ho definito i driver di maggior interesse per l'analisi, differenziando e segmentando in tal modo il cluster in sottogruppi di competitors. Nel seguito riporto i dati ottenuti, approfondendo dunque la trattazione.

L'analisi di partenza, acquisita dal team di sviluppo al momento della mia integrazione, evidenziava la presenza di 15 competitors, presenti in tutto il mondo; dopo una minuziosa ricerca, svolta in collaborazione con il team, è stato possibile individuare la presenza di un numero molto maggiore di potenziali competitors; nella tabella seguente è possibile osservare il risultato di questa prima analisi.

antengo.com	getosom.com	nybytt.se	stuffle.it
balabik.com	getstall.com	offerupnow.com	sumally.com
bemarket.com	getyardsale.com	percentil.com	tagsaleapp.com
blomming.com	glamloop.com	pinkmarket.it	thegoneapp.com
bondsy.com	grabio.com	pinkoi.com	threadflip.com
borioutlet.com	happysale.com	plick.se	thredup.com
carousell.com	ibuywesell.com	poshmark.com	tophatter.com
cubesaes.com	iswipswap.com	privategriffe.com	tradepal.com
depop.com	kijiji.com	quickable.com	varagesale.com
digg.it	krrb.com	quicksales.com	vend.ly
dinkystuff.com	leposha.com	rebelle.de	vestiairecollective.com
ebay.com	liketwice.com	rumgr.com	videdressing.com
etsy.com	listia.com	shale.co	vinted.com
fastabuy.com	marketplace.asos.com	shopspotapp.com	wallapop.com
favcorner.com	melltoo.me	shpock.com	wish.com
flapsale.com	mercadolibre.com	simplylisted.com	yerdle.com

Tabella 1 "Elenco dei potenziali competitors analizzati" (Fonte: elaborazione personale, 2014)

Come si può notare dalla tabella appena riportata, il numero dei competitors presi in considerazione è stato molto più elevato, andando dunque ad analizzare un campione maggiore di piattaforme. In particolare, la valutazione si è concentrata inizialmente su 64 applicazioni presenti negli store di tutto il mondo che prestano servizi simili a quelli di Friendeals; per ciascuna abbiamo definito le caratteristiche peculiari, abbiamo analizzato il processo di vendita, quello di acquisto e le differenze principali con Friendeals.

A questo punto, definito ed analizzato un buon insieme di potenziali competitors, abbiamo preso in considerazione alcuni driver, che elenco nel seguito, al fine di individuare i concorrenti di maggior rilevanza:

- Il paese di origine e la diffusione geografica;

- La categoria distintiva dell'applicazione, che identifica la tipologia di servizio offerto all'utente;
- Il numero di visite alle web page e il numero dei download cumulati, valutando differentemente sia il valore per i dispositivi iOS sia per quelli Android: tali valori sono stati ritenuti di elevata importanza in quanto possono essere visti come una proxy dell'utilizzo delle piattaforme;
- Eventuali finanziamenti e valore degli stessi;
- Il business model di riferimento;
- Eventuale supporto per i pagamenti in-app ed, eventualmente, metodi ammessi;
- Eventuale integrazione della logistica ed, eventualmente, metodi ammessi.

Per definire la rilevanza dei competitors oggetto di analisi sono stati considerati principalmente due dei driver sopra esposti: abbiamo prestato particolare attenzione alla categoria distintiva delle applicazioni e al numero dei download cumulati di ciascuna piattaforma.

I driver non considerati, ed in particolare gli ultimi due relativi ai pagamenti e alla logistica, sono stati utilizzati successivamente per avere uno sguardo d'insieme su come le mobile app si sono approcciate a questi fattori e, come spiegherò in seguito, ci hanno permesso di determinare il posizionamento ottimale di Friendeals sul mercato.

Per quanto riguarda le categorie distintive delle applicazioni, nella figura seguente è possibile osservare la distribuzione delle tipologie tra le piattaforme da noi studiate. Risulta utile specificare che Friendeals si propone di offrire un servizio comparabile a quello di applicazioni di categorie flea market e/o pre-owned fashion, dunque i competitors principali, quindi di rilevanza maggiore, saranno individuabili in quelle applicazioni appartenenti a queste due varietà.

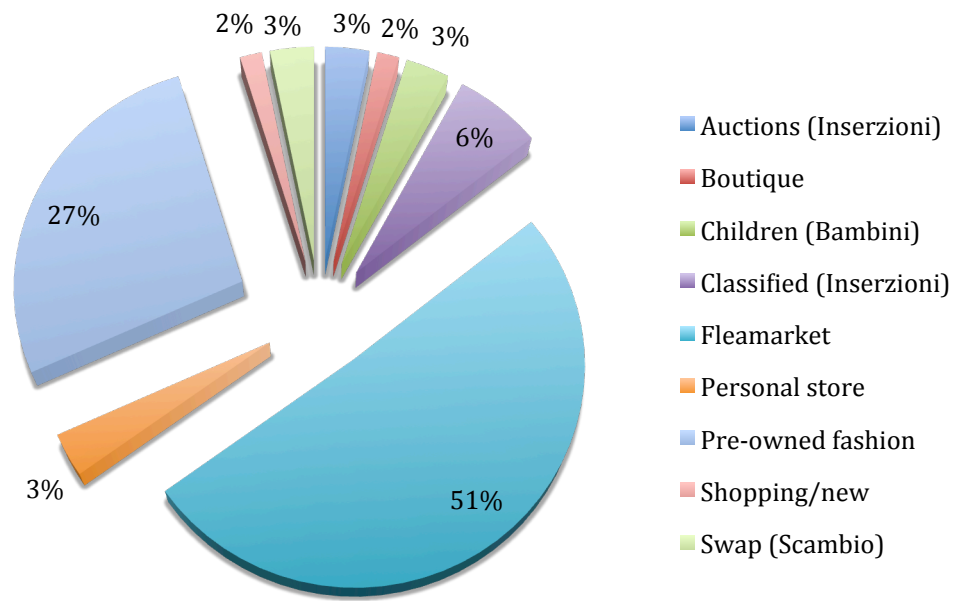


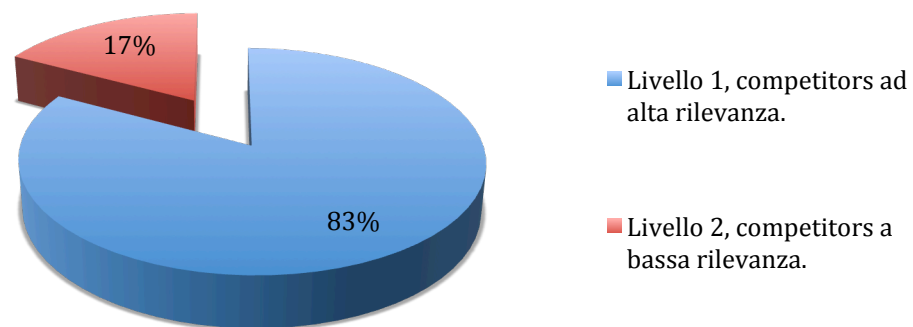
Figura 29 "Distribuzione delle categorie tra i potenziali competitors " (Fonte: elaborazione personale, 2014)

Analizzando dunque le piattaforme in base alla categoria che le contraddistingue e al valore dei download cumulati, è possibile suddividere il cluster definito precedentemente e composto di 64 applicazioni in 3 sottogruppi, caratterizzati da un grado decrescente di rilevanza nell'analisi da noi compiuta.

		Categoria distintiva	
		Fleamarket e pre-owned fashion	Altre categorie distintive (ad esclusione di quelle che propongono un servizio diverso da Friendeals)
Valore dei download cumulati	Alto	Livello 1, alta rilevanza	
	Basso		Livello 2, bassa rilevanza

Figura 30 "Matrice categoria/download per la definizione dei competitors" (Fonte: elaborazione personale, 2014)

- *Livello 1, alta rilevanza.* Si considerano di alta rilevanza le piattaforme che offrono un servizio comparabile a quello tipico di Friendeals (flea market e/o pre-owned fashion), con valori di download totali elevati rispetto ai restanti potenziali competitors;
- *Livello 2, bassa rilevanza.* A questo livello appartengono piattaforme di diverse categorie, sia ad alta rilevanza (come ad esempio i flea market) sia a bassa come quelle dedicate ai bambini. La caratteristica che accomuna queste piattaforme è una diffusione medio bassa, determinata dall'esiguo numero di download totali;
- *Livello 3, rilevanza nulla.* Queste piattaforme sono così definite in quanto propongono un servizio che si discosta completamente da quello offerto da Friendeals: appartengono a questo livello, ad esempio, le applicazioni inserzionistiche o di aste online come eBay. Tuttavia è stato necessario considerare e analizzare ugualmente queste applicazioni in quanto queste potrebbero rappresentare, in futuro, dei potenziali entranti, anche a seguito dell'elevato potenziale che alcune di loro hanno sia rispetto al bacino di utenti sia alla visibilità.



**Figura 31** "Incidenza dei download tra competitors di livello 1 e 2" (Fonte: elaborazione personale, 2014)

Nella figura 31 è possibile osservare il rapporto tra i download relativi ai competitors definiti di primo livello e quelli di secondo livello, evidenziando dunque l'enorme divario che si presenta, andando inoltre a giustificare la scelta di questo driver di segmentazione.

In sintesi, come si può osservare nella tabella in appendice A per i dettagli dell'analisi, utilizzando i driver da noi considerati di maggiore interesse (la categoria e il numero dei download cumulati) sono stati determinati i competitors principali di Friendeals; da tali considerazioni abbiamo ottenuto una panoramica aggiornata ed esplicativa del settore e della concorrenza all'interno dello stesso.

### Competitors attuali sul mercato:

- |                                      |                                     |  |
|--------------------------------------|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Carousel    | <input type="checkbox"/> Quickable  | <input type="checkbox"/> Tophatter           |
| <input type="checkbox"/> Depop       | <input type="checkbox"/> Shpock     | <input type="checkbox"/> Varagesale          |
| <input type="checkbox"/> Getyardsale | <input type="checkbox"/> Stuffle    | <input type="checkbox"/> Vestiairecollective |
| <input type="checkbox"/> Nybytt      | <input type="checkbox"/> Sumally    | <input type="checkbox"/> Videdressing        |
| <input type="checkbox"/> Offerunnow  | <input type="checkbox"/> Threadflip | <input type="checkbox"/> Vinted              |
| <input type="checkbox"/> Poshmark    | <input type="checkbox"/> Thredup    | <input type="checkbox"/> Wallapop            |

Senza dimenticare:

- I marketplace di categorie diverse da Friendeals (eBay, Amazon Etsy, Listia,...)
- I siti di annunci (Kijiji, Subito.it, Bakeca.it, ecc..)

**Figura 32** "Considerazioni finali sui competitors" (Fonte: elaborazione personale,2014)

Da quanto appena esposto e dalle motivazioni fornite a riguardo, si può affermare che i competitors attuali di Friendeals, dai 64 potenziali inizialmente ipotizzati, si riducono a 18, restringendo dunque il numero di concorrenti diretti di quasi il 75% rispetto a quelli definiti inizialmente.

Oltre ad una prima analisi volta a determinare i principali competitors di Friendeals, ho svolto un'ulteriore valutazione della 64 piattaforme identificate inizialmente. Come definito in precedenza, la vision iniziale di Friendeals era quella di creare una piattaforma di social commerce basata sulle relazioni e sul trust tra le persone, che offrisse un servizio valido, comodo e user friendly. Questa seconda analisi, dunque, ha avuto come obiettivo la determinazione degli strumenti utilizzati dalle piattaforme individuate, utili al perseguimento di obiettivi di comodità e usabilità. In particolare, l'analisi si è concentrata sulla valutazione di due servizi a supporto dell'utente: il pagamento in-app e la logistica integrata (Appendice B).

Per quanto riguarda il primo driver di valutazione, siamo andati ad analizzare inizialmente se le varie piattaforme permettono il pagamento in-app degli acquisti e, in seguito, abbiamo analizzato i metodi proposti per lo scambio monetario; questi, in generale, sono riconducibili agli strumenti classici del mobile commerce, come PayPal e le carte di credito o di debito.

Successivamente abbiamo analizzato i metodi proposti per la spedizione degli oggetti acquistati e, in particolare, abbiamo rilevato se le piattaforme mettono a disposizione del venditore un servizio di spedizione integrato o meno, lasciando dunque ai venditori il compito di organizzare la transazione fisica del bene.

Questa seconda analisi ha avuto come obiettivo, dunque, la valutazione di questi due elementi; al termine il risultato ottenuto è stato visualizzato su di una matrice, in modo da analizzare contemporaneamente i due driver: il risultato è presentato nell'immagine proposta nel seguito.

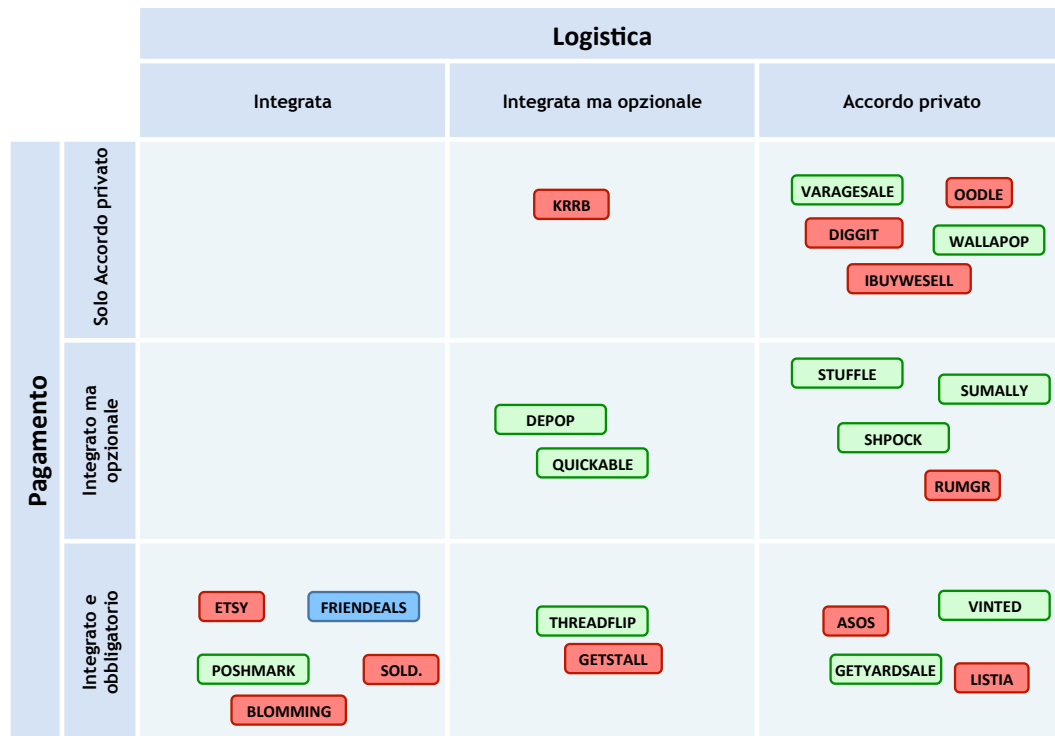


Figura 33 "Matrice pagamento/logistica" (Fonte: elaborazione personale, 2014)

Nella matrice ho posizionato, come detto, le piattaforme in base al driver relativo ai metodi di pagamento e al driver della logistica; i colori diversi si riferiscono alle tipologie delle applicazioni e, in particolare, il colore verde identifica le piattaforme di rilevanza elevata mentre, i rossi, identificano alcune applicazioni di bassa rilevanza, in accordo con quanto definito nella prima analisi effettuata.

Dal posizionamento dei competitors all'interno della matrice abbiamo valutato quelle che dovevano essere le caratteristiche distintive di Friendeals; in particolare, abbiamo ritenuto necessario, in accordo con l'idea di offrire un servizio comodo e valido, consentire agli utenti il pagamento in-app per i loro acquisti oltre che fornire un servizio di logistica integrato, in modo da rendere i processi di acquisto e vendita semplici, comodi e intuitivi. Inoltre, l'aggregazione alla piattaforma di questi due servizi a supporto dell'utente le consente di differenziarsi dalle altre applicazioni presenti sul mercato, offrendo un forte differenziale competitivo rispetto a gran parte dei competitors identificati.

### 12.2.2 - Survey "Why I love second hand?"

Con l'obiettivo di appurare la vision di Friendeals e valutare l'effettivo interesse del mercato verso il servizio che ci proponiamo di offrire, abbiamo ideato un sondaggio da sottoporre ad un campione potenziale di utenti, definendo alcune semplici domande.

In particolare, nel sondaggio, sono presenti 5 domande:

- Perché ti piace il mercato dell'usato?
- Perché ti piace il "flea market"?
- Perché ti piace il vintage?
- Perché ti piace eBay?

In sintesi, grazie a queste domande, ci siamo posti l'obiettivo di determinare le necessità degli utenti, cercando di stabilire le loro preferenze per una piattaforma operante nel mercato C2c.

Le risposte previste dal questionario tengono in considerazione sia un utente venditore sia un utente acquirente, in modo tale da ottenere riscontri per entrambi i processi, di vendita e di acquisto. Inoltre è prevista, sempre all'interno del sondaggio, la possibilità di fornire dei dettagli alle risposte date, in modo tale da permetterci di capire meglio le determinanti della scelta.

In sintesi, dunque, un utente che si appresta a compilare il questionario da noi fornito si trova a rispondere a 5 domande con delle risposte predeterminate che elenco in seguito; inoltre, per ciascuna domanda, ha la possibilità di giustificare la risposta in un box dove può scrivere autonomamente le sue osservazioni.

Le possibili risposte per l'acquirente, com'è possibile vedere nella tabella sottostante, tengono in considerazione:

- *L'assortimento*: inteso come l'ampiezza della gamma offerta su questa tipologia di piattaforme.
- *Il fattore comodità*: fa riferimento alla possibilità di acquistare senza "scomodarsi".
- *L'impatto ambientale*: inteso come il riutilizzo.
- *La storia*: intesa come la conoscenza della piattaforma e la sua popolarità.
- *Il fattore prezzo*: inteso come la possibilità di ottenere vantaggi di prezzo.
- *L'aspetto sociale*: si fa riferimento all'integrazione con i social network e quindi alla condivisione con i conoscenti.
- *Il fattore sorpresa*: si riferisce alla possibilità di trovare oggetti inaspettati e alla possibilità di andare alla ricerca di ciò che non si trova in altri luoghi di vendita.
- *Il trust (la fiducia) della piattaforma*: inteso come la tranquillità di acquistare in maniera sicura, protetti dalle assicurazioni su pagamenti.
- *Il fattore unicità*: è collegato all'effetto sorpresa in quanto, dalla ricerca di pezzi "introvabili", si riescono ad ottenere oggetti unici e introvabili.

Per quanto riguarda invece il processo di vendita, le risposte considerano:

- *Il ritorno economico*: inteso come la possibilità di vendere ciò che non si utilizza più.
- *Il fattore tempo*: fa riferimento alla velocità e semplicità del processo di vendita.



- *Il fattore unicità*: inteso come la possibilità di vendere pezzi unici in tutto il mondo.

Riporto i risultati ottenuti da questo sondaggio, i quali ci hanno permesso di definire ciò che di interesse per il cliente e i “perché” alla base, cercando dunque di indirizzare Friendeals verso una mission che rispettasse le richieste e le necessità dei clienti.

	<b>I buy second hand because</b>	<b>I love eBay because</b>	<b>I love flea markets because</b>	<b>I love vintage because</b>
buy/assortment		15		
buy/convenience		3		
buy/environment	5	3		2
buy/history	5	3	12	44
buy/price	20	34	3	
buy/social		1	6	2
buy/surprise		1	13	2
buy/trust		6		
buy/unique		8		59
sell/money		8		
sell/time		3		
sell/unique		2		
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>87</b>	<b>34</b>	<b>109</b>

**Tabella 2** "Survey why I love second hand?" (Fonte: elaborazione personale, 2014)

### **12.2.3 – Survey “Brand check”**

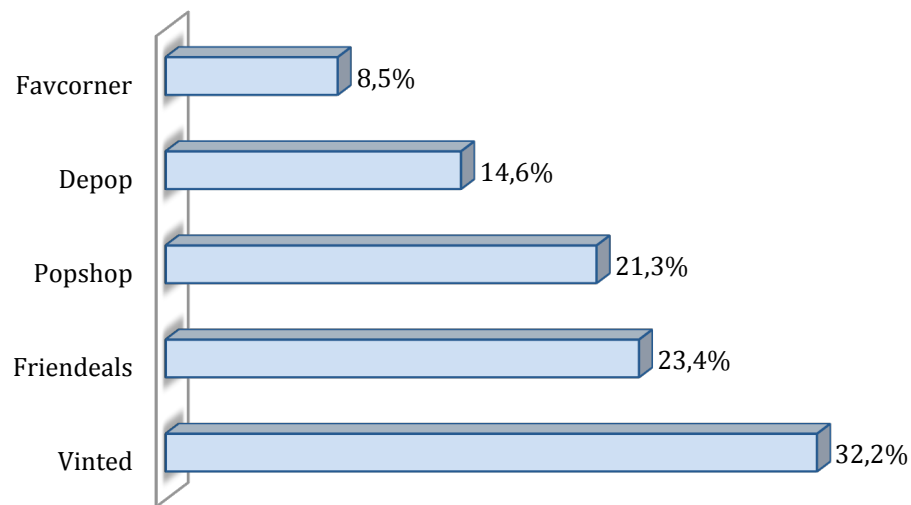
L'indagine “Brand check” è stata svolta al fine di valutare la forza del brand Friendeals, dunque l'incidenza del nome dell'applicazione offerta ai potenziali clienti. L'analisi si è composta di due domande a risposta chiusa poste ad un pubblico variegato di potenziali clienti; tra le risposte a disposizione sono stati proposti i brand di alcuni competitors di Friendeals, in particolare Vinted, Popshop, Depop e Favcorner.

La prima domanda posta agli intervistati è stata: come chiamereste un'applicazione che vi aiuti a vendere/acquistare oggetti usati? Nella tabella successiva e nel grafico espongo i dati rilevati dalla survey; com'è possibile osservare, Friendeals ottiene un buon risultato rispetto ai brand proposti come alternative, essendo preferito nel 23% dei casi, nello specifico da 24 utenti sui 101 che hanno risposto a questa prima domanda dell'intervista.

### How would you call an app that helps you sell/buy your second hand stuff?

Vinted	33	32,2%
Friendeals	24	23,4%
Popshop	22	21,3%
Depop	15	14,6%
Favcorner	9	8,5%
<b>Totale</b>	<b>101</b>	<b>100,0%</b>

**Tabella 3** "Survey Brand check – prima domanda" (Fonte: elaborazione personale, 2014)



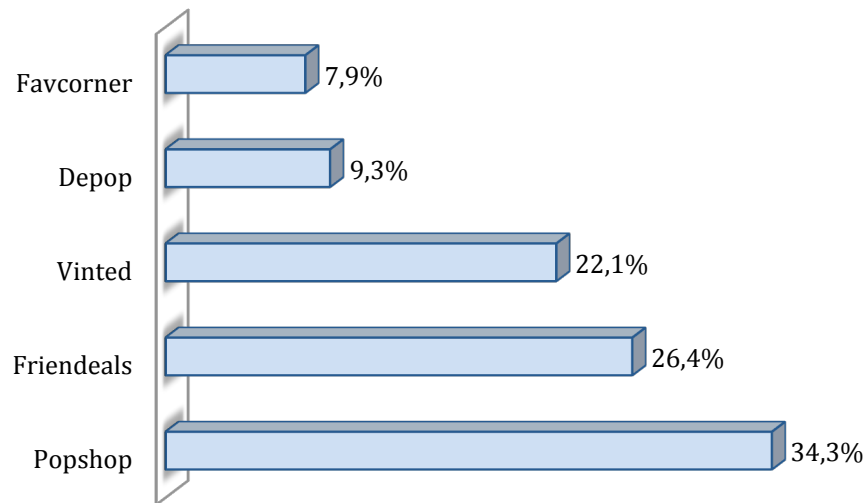
**Figura 34** "Risultati survey Brand check – prima domanda" (Fonte: elaborazione personale, 2014)

La domanda successiva proposta agli intervistati è stata: come chiamereste un'applicazione che vi aiuti a costruire il vostro negozio virtuale per vendere i vostri oggetti usati? A questa domanda hanno risposto un numero inferiore di intervistati ma, tuttavia, si riscontra un ulteriore risultato positivo per il brand Friendeals che, anche in questo secondo caso, si posiziona al secondo posto rispetto ai brand dei concorrenti con il 26% di preferenze, scelto da 23 utenti sugli 86 che hanno risposto a questa seconda domanda.

### How would you call an app that helps you set-up your own online shop to sell-off all your second hand stuff?

Popshop	29	34,3%
Friendeals	23	26,4%
Vinted	19	22,1%
Depop	8	9,3%
Favcorner	7	7,9%
<b>Totale</b>	<b>86</b>	<b>100,0%</b>

**Tabella 4** "Survey Brand check – seconda domanda" (Fonte: elaborazione personale, 2014)



**Figura 35** "Risultati survey Brand check - seconda domanda" (Fonte: elaborazione personale, 2014)

Dai dati rilevati grazie a questa indagine abbiamo potuto affermare che il nome scelto per l'applicazione, Friendeals appunto, rispecchia bene la value proposition della piattaforma, ossia il valore aggiunto che si intende offrire al mercato.

#### **12.2.4 - Survey "Friendeals Vs eBay"**

Al fine di analizzare e valutare la value proposition di Friendeals abbiamo svolto un'indagine su come l'applicazione si presenta ai potenziali clienti. In particolare abbiamo prima suddiviso i potenziali utilizzatori in due cluster, il primo relativo ai venditori e il secondo agli acquirenti, per poi intervistarli chiedendogli di individuare, dopo aver presentato la nostra applicazione, gli elementi che secondo il loro parere differenziano Friendeals da eBay.

Il cluster dei venditori ha rilevato come principale differenza la possibilità di creare un negozio personale, dove poter proporre i propri oggetti senza poi doverli gestire, lasciando l'incarico a Friendeals; in particolare l'applicazione prevede l'integrazione con la logistica, dunque si occupa, in caso di vendita, di organizzare la spedizione mediante corriere a differenza di eBay che lascia al venditore la definizione della stessa.

Il gruppo degli acquirenti ha determinato come elemento caratterizzante principale quello della fiducia, in quanto Friendeals mette in relazione utenti con un'identità riconosciuta, non anonimi; inoltre, consentendo la visualizzazione di eventuali legami di amicizia, l'applicazione facilita il "trust" nella controparte. Altro elemento rilevato considera i prezzi, in generale più elevati: tale osservazione è spiegata dal fatto che Friendeals prevede la spedizione obbligatoria tramite corriere e dunque, nel prezzo di vendita finale, integra anche le spese di spedizione; eBay, invece, non prevede un'integrazione logistica, lasciando la

gestione della stessa nelle mani del venditore, non includendo dunque nel prezzo finale i costi relativi.

<b>Seller</b>	Personal shop	Create your personal shop Put items on sale and forget about them, Friendeals takes care of them
	Trust Price	Buy from people with an identity, not anonymous Higher prices

Tabella 5 "Survey Friendeals Vs eBay" (Fonte: elaborazione personale, 2014)

Entrambi i gruppi di utenti hanno inoltre sottolineato la semplicità d'uso dell'applicazione, offrendo feedback positivi sulla brevità dei processi sia d'acquisto che di vendita; nel seguito (nel paragrafo 12.4) espongo nel dettaglio le due attività, definendo i passi da intraprendere necessari alla conclusione delle stesse.

### 12.3 – Step 2: Translate the vision into falsifiable hypotheses

Lo step successivo consiste nel tradurre la vision, appena definita, in ipotesi fiduciarie del modello: essa, infatti, è un'idea astratta mentre le ipotesi che si vanno a definire in questo step rappresentano i pilastri su cui si costruirà il modello di business della startup.

Come riportato anche nell'analisi della letteratura, secondo Ries vi sono due principali tipologie di ipotesi fiduciarie:

- *Ipotesi sul valore (value hypothesis)*. Valuta se un prodotto/servizio crea effettivamente valore per il cliente o lo distrugge.
- *Ipotesi sulla crescita (growth hypothesis)*. Valuta la modalità con cui i nuovi clienti scopriranno il nuovo prodotto/servizio

Friendeals ha dunque individuato queste due tipologie di ipotesi da cui ha poi sviluppato il suo modello di business; in particolare:

- *Ipotesi sul valore*. La value proposition di Friendeals poggia sulla creazione di un sistema di fiducia tra le persone: infatti, Friendeals ritiene che, permettendo l'acquisto e la vendita tra persone appartenenti ad un network di relazioni più o meno strette, le persone siano più invogliate a portare a termine un acquisto, dando maggior fiducia al venditore. La definizione di questa ipotesi ha portato Friendeals a propendere per una completa integrazione di Facebook all'interno della piattaforma; in particolare, si è ritenuto che l'autenticazione mediante il social network fosse una necessità,

al fine di offrire all'utilizzatore un insieme di funzionalità specifiche e proprie dell'applicazione. A tal proposito è stato reso obbligatorio il login mediante le credenziali di Facebook, permettendo la perfetta sintonia tra i due strumenti.

Al termine dell'analisi dei competitors sono state definite due ulteriori ipotesi sul valore; in particolare, abbiamo ritenuto che la logistica integrata e il metodo di pagamento in-app siano caratteristiche necessarie ed essenziali sia per offrire un servizio valido e comodo sia per differenziare l'applicazione rispetto ai competitors, offrendo un servizio unico nel suo genere.

Inoltre, un'ulteriore ipotesi sul valore è rappresentata dalla semplicità d'uso dell'applicazione, nella facilità dunque di vendere e/o acquistare un prodotto: tale semplicità, ad oggi, è ottenuta mediante un'interfaccia user friendly e tramite la brevità dei percorsi "click to sell" e "click to buy".

L'ultima ipotesi sul valore di Friendeals fa riferimento alla possibilità di collegare in maniera efficace, mediante dinamiche social, domanda e offerta.

- *Ipotesi di crescita.* Per quanto riguarda la seconda ipotesi relativa alla crescita e alla diffusione, Friendeals utilizzerà un motore di crescita basato sulla viralità "spontanea ma non troppo"; ciò vuol significare che questa debba avere un fondamento naturale ma incentivato mediante opportune tecniche che analizzerò più approfonditamente in seguito.

### **12.3.1 – Il motore di crescita e i meccanismi virali**

Come visto nella parte relativa alla letteratura, Eric Ries individua tre differenti motori di crescita che permettono alle startup di scalare ed evolvere. Riprendo brevemente la descrizione in modo da evidenziare le differenze per poi analizzare quello scelto da Friendeals.

- *Il motore di crescita "Sticky".* Questo motore di crescita si basa sulla capacità, da parte dell'impresa, di fidelizzare il cliente, evitando che scelga un prodotto differente o sostitutivo.
- *Il motore di crescita virale.* Con questo motore di crescita la diffusione del prodotto avviene in maniera spontanea, di persona in persona, con tassi di crescita esponenziali.
- *Il motore di crescita a pagamento.* Questo motore di crescita si alimenta attraverso l'esborso di una quantità di denaro che andrà ad alimentare la pubblicità di prodotto.

Inoltre, l'autore identifica quattro fonti di crescita sostenibile che vanno ad alimentare tali motori.

- *Passaparola.* Si verifica quando i clienti vengono a conoscenza del prodotto da un altro consumatore.

- *Effetto collaterale dell'utilizzo del prodotto.* Tale effetto si innesca quando i clienti utilizzano il prodotto perché alcune persone nella cerchia dei conoscenti lo fanno già.
- *Pubblicità sovvenzionata.* Si fa riferimento all'utilizzo dell'advertising a pagamento per invogliare il consumatore a comprare il prodotto.
- *Acquisto o utilizzo ripetuto.* Alcuni prodotti sono studiati per essere continuamente acquistati ed è dunque possibile solo per alcuni beni consumabili.

Friendeals ha scelto di poggiare il suo modello di business su un motore di crescita virale, in quanto elemento che contraddistingue l'applicazione (come un po' tutte le piattaforme social); Ries, tuttavia, non definisce delle tecniche per incoraggiare il fenomeno della viralità ma indica una metrica specifica per misurare e tenere sotto controllo questo stesso fenomeno.

Inoltre Friendeals ha scelto come fonti di crescita sostenibile due delle quattro sopra riportate: in particolare farà leva sul passaparola, ricorrendo ad opportuni stratagemmi per stimolarlo, e sull'effetto collaterale dell'utilizzo del prodotto, tipico delle applicazioni viral e di quelle social.

#### *I meccanismi virali.*

Come accennato in precedenza, uno degli aspetti più importanti di Friendeals su cui basa il suo modello di business e il motore di crescita, è la viralità, meccanismo attraverso il quale la startup vuole raggiungere rapidamente una massa critica di utilizzatori.

In generale i prodotti virali che rilevano una crescita, devono questa stessa crescita alla trasmissione da persona a persona, che risulta essere una conseguenza del normale utilizzo del prodotto; i clienti, quindi, non sono evangelisti del prodotto in quanto non devono necessariamente spargere la voce su di esso.

L'efficacia dei meccanismi di viralità viene testata attraverso degli MPF, in modo tale da scegliere quelli che massimizzano la diffusione dell'app;

Per Friendeals la visibilità, e di conseguenza la viralità, sono ottenibili mediante il meccanismo di repost che consiste nella condivisione, sia nell'applicazione sia sui social network, di link alle attività svolte da un utente. Friendeals ha deciso di far leva su due differenti tipologie di incentivi alla viralità che poggiano sulla capacità di indurre l'azione di repost in un utente; tali tipologie sono individuabili analizzando il valore aggiunto per un utente:

- *Ottenere un ritorno personale.* In questo caso, l'utente che condivide un annuncio sul proprio social network ottiene un beneficio personale di tipo economico; questo, in Friendeals, prende la forma di un credito, accumulabile e spendibile per ottenere sconti sugli acquisti.
- *Aiutare un amico.* Il processo di viralità viene innescato dal post di un mio amico che sceglie di dar visibilità ad un mio annuncio al fine di aiutarmi a rintracciare un potenziale acquirente, dunque aiutarmi nella vendita. In

questo caso il meccanismo su cui si fa leva è il sentimento sociale di solidarietà tra amici.

Per quanto riguarda la prima tipologia, il sistema di crediti implementato da Friendeals rappresenta una peculiarità; esso incide, tuttavia, nella struttura dei costi della piattaforma, come vedremo in seguito. Nel seguito descrivo brevemente il funzionamento del meccanismo.

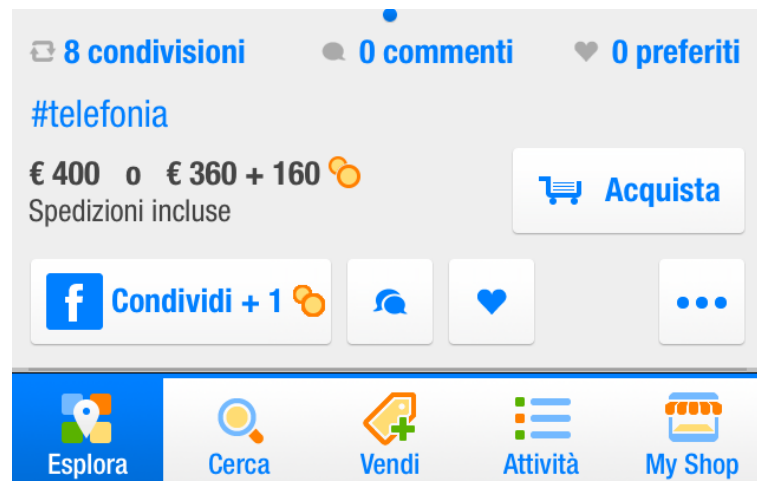


Figura 36 "Screenshot meccanismo dei crediti" (Fonte: elaborazione personale, 2014)

Come è possibile osservare nell'immagine, il prezzo di ogni oggetto in vendita su Friendeals è espresso in due modalità: la prima, in questo caso, consente l'acquisto ad un prezzo di 400€ mentre la seconda sconta il prezzo a 360€, a fronte di una "spesa" di 160 crediti Friendeals.

Si può subito osservare come l'utilizzo dei crediti consenta un ritorno personale significativo per l'acquirente (nel caso evidenziato quantificabile in 40€ di sconto), andando dunque ad incentivarne l'utilizzo; tuttavia è interessante analizzare il modo con cui un utente riesce a guadagnare i crediti per poi convertirli, come appena visto, in sconti.

Il concetto alla base del sistema dei crediti è molto semplice: un utente ottiene un credito per ogni singolo repost effettuato ad un oggetto in vendita su Friendeals; ovviamente non è possibile guadagnare più di un credito per singolo oggetto repostato né è possibile fare repost ai propri oggetti, evitando in tal modo comportamenti opportunistici da parte degli utenti.

Ad ogni repost consegue l'ottenimento di un credito ma consegue anche una condivisione dell'oggetto sia sull'applicazione sia sui principali social network a cui l'utente è collegato (Facebook e/o Twitter); viene da se che ogni volta che un post compare sulla pagina personale dell'utente e, di conseguenza, nella pagina principale del social network, si attivi il meccanismo di visibilità e viralità precedentemente espresso.

Friendeals ritiene che questa metodologia sia necessaria per stimolare la viralità dell'applicazione, cercando di ottenere download spontanei dovuti all'interesse verso i prodotti oltre che, dovuti alla curiosità degli utenti.



Figura 37 "Esempio di visualizzazione su Facebook di un repost" (Fonte: elaborazione personale, 2014)

Esulando dal discorso degli incentivi alla viralità, è interessante sottolineare che Friendeals ha anche un sistema automatico di condivisione per le azioni di acquisto e vendita; in particolare, nel momento in cui un utente pubblica un annuncio o acquista un oggetto, l'applicazione pubblica la notizia nel social network personale, rendo visibile l'attività alla cerchia di amici presenti sullo stesso. In tal modo si punta ad aumentare la visibilità dei post di Friendeals, accrescendo la conoscenza dell'applicazione e anche, come diretta conseguenza, la sua credibilità.



Figura 38 "Esempio di visualizzazione su Facebook di un acquisto" (Fonte: elaborazione personale, 2014)



### 12.4 – Step 3: Specify MVP tests

In questa terza fase del processo del Lean startup, Ries sostiene che, al fine di verificare le ipotesi del modello di business, occorre utilizzare i MPF (ovvero i Minimi Prodotti Fattibili definiti nell'analisi di letteratura) che permettono di compiere il ciclo di apprendimento velocemente e con il minimo dispendio di tempo e di risorse.

I MPF, in generale, devono rispondere a tutte le caratteristiche che Ries definisce peculiari dei minimi prodotti fattibili: devono essere minimali e devono aver comportato un dispendio di energie e di tempo minimo per il loro sviluppo; in secondo luogo devono essere stati sviluppati a partire dalle ipotesi fiduciarie e devono essere stati ideati per poter ottenere un feedback quantitativo, in modo tale da andare a validare scientificamente l'apprendimento ricercato.

In particolare, per il caso Friendeals, è stato necessario approfondire l'analisi di questo step, introducendo un'ulteriore valutazione: con l'obiettivo di modificare e validare il modello di business, la startup ha prima adottato il Customer Development Model (di cui ho parlato nel capitolo 6 dell'analisi della letteratura), proponendo il prodotto ad una cerchia ristretta di utilizzatori, poi ha determinato, dopo una fase di prototipazione, il MPF da testare.

Introducendo questa ulteriore analisi, da noi integrata all'interno del processo Lean startup, abbiamo riscontrato la necessità di andare a definire una categoria particolare di utenti, in grado di sintetizzare in un'unica figura sia gli Earlyvangelist sia i Beta tester; per quanto riguarda i primi, essi in generale risultano necessari al fine di attivare il processo del Customer Development Model e dunque per la definizione del business model, mentre i secondi hanno il ruolo di prendere attivamente parte ai cicli di feedback, per il miglioramento continuo del prodotto. A tale scopo sono stati individuati e selezionati un numero ristretto di utenti (in totale pari a 30), valutati in base alle loro elevate competenze e conoscenze del mondo della tecnologia, dell'eCommerce e delle startup; questi individui hanno dunque soddisfatto delle caratteristiche necessarie per rappresentare entrambe le figure (Earlyvangelist e Beta tester), fornendo il loro supporto sia per la definizione del business model di Friendeals sia per l'attività di bug fixing, relativa al miglioramento dell'applicazione.

In sintesi, in questo terzo step, Friendeals ha inizialmente introdotto un vincolo di tipo "Constrained customer sets", andando a definire un campione ridotto di clienti sufficiente a fornire feedback affidabili e significativi e un business plan valido per l'applicazione, per poi rilassarlo nella fase successiva, corrispondente all'immissione della piattaforma nel mercato.

Nella prima fase, quella in cui è stato adottato il Customer Development Model, la piattaforma offerta era uno smoke test, in quanto non permetteva l'effettivo acquisto degli oggetti da parte dell'utente finale; in particolare, gli utenti potevano caricare i prodotti da mettere in vendita ma non potevano acquistare, in quanto questi prototipi dell'applicazione avevano come obiettivo la valutazione e il miglioramento del modello di business, il miglioramento dell'usabilità e l'individuazione di eventuali bug.

Come già detto, Friendeals ha inizialmente offerto il suo prodotto ad un insieme ristretto di utenti, in modo tale da perfezionarlo e da identificare un business plan adeguato; riporto nel seguito una figura (che racchiude in parte le fasi di Customer discovery e Customer validation del modello CDM) in grado di sintetizzare al meglio le attività e i passaggi svolti nel raggiungimento e nel perfezionamento di quello che si è configurato, in seguito, come il MPF.

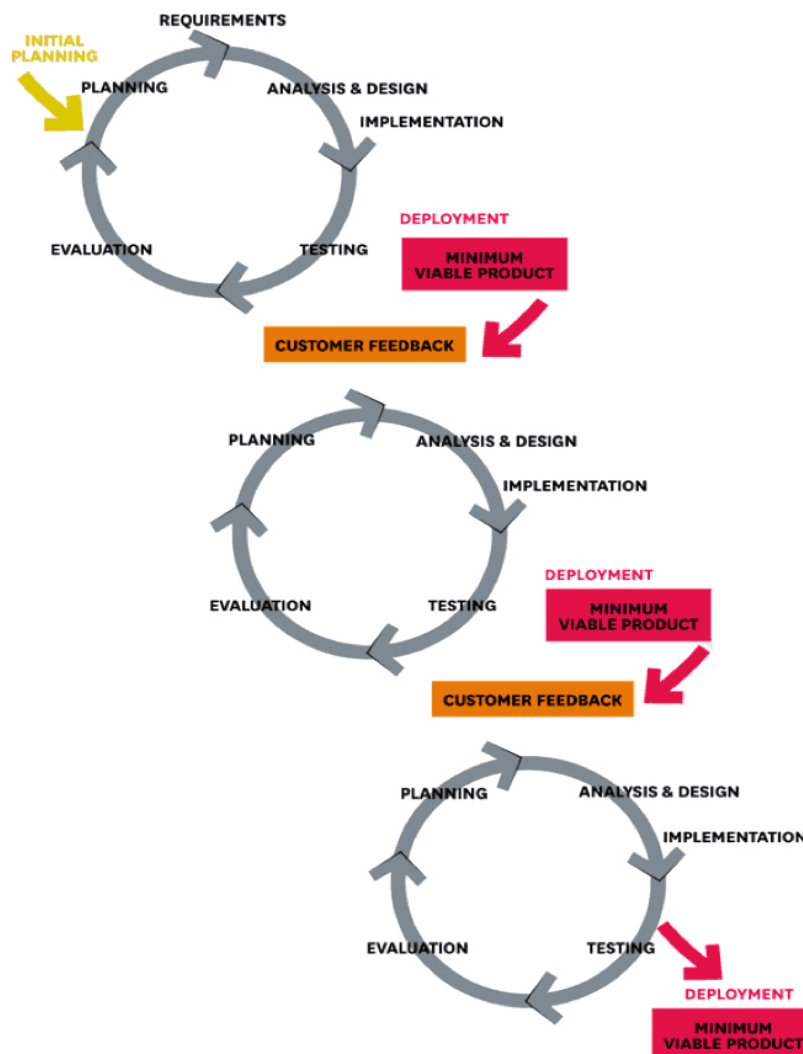


Figura 39 "Quick responsive development" (Fonte: startupbisnis.com, 2013)

In particolare, per il perfezionamento del prodotto, Friendeals ha seguito il modello riportato nell'immagine, sfruttando i feedback di un gruppo composto da una trentina di utilizzatori per migliorare continuamente la piattaforma. Le attività svolte, com'è possibile vedere in figura, sono state di analisi e design, implementazione, test, valutazione e pianificazione.

### 12.4.1 – L'App design

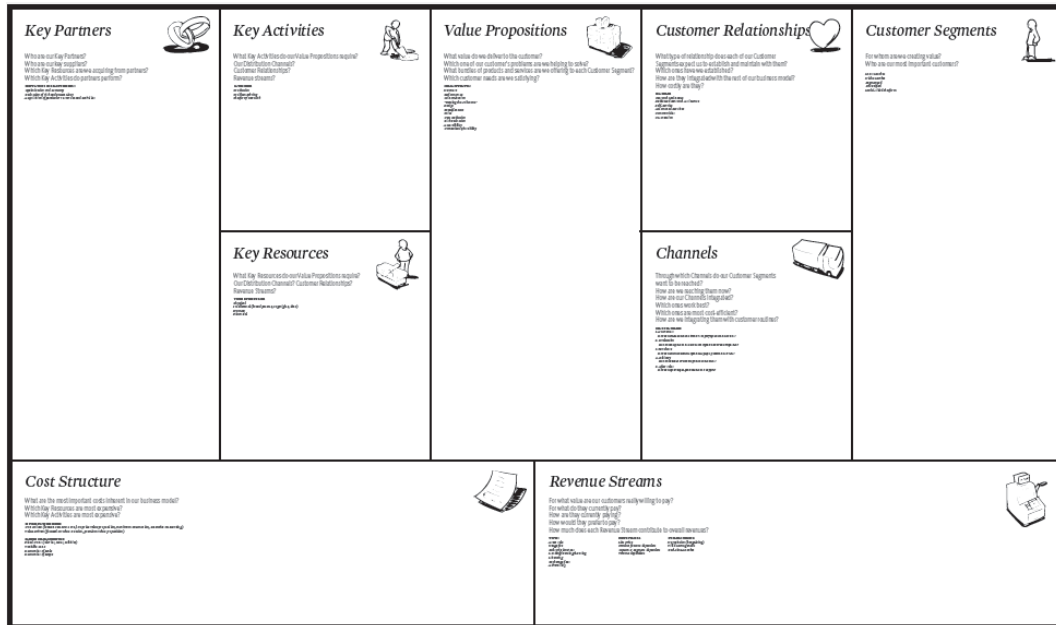
Per quanto riguarda il perfezionamento del prodotto ho preso attivamente parte alle attività esposte nella figura 39 e, in particolare, mi sono soffermato nel design della piattaforma, con l'obiettivo di migliorare l'usabilità dell'applicazione. In particolare, come si può vedere dall'immagine riportata in seguito, ho studiato i passi logici seguiti da Friendeals, con una particolare attenzione ai processi di vendita e di acquisto che devono essere, come già detto, rapidi, semplici e intuitivi; valutando, dunque, i flussi tra le varie schermate, sono riuscito ad interpretare il comportamento degli utenti nell'applicazione, andando poi a proporre le modifiche al team di lavoro. Tali modifiche hanno reso Friendeals "user friendly" e adatta ad essere introdotta nel mercato.



Figura 40 "Mappatura dei passi logici di Friendeals" (Fonte: elaborazione personale, 2014)

### 12.4.2 – Il Business Model

La stesura di un modello di business fa riferimento alla teoria del business model Canvas, di cui ho già discusso in precedenza nel paragrafo 4.3; come si può osservare dalla figura, nel modello si identificano diversi blocchi da definire per la costruzione di un modello di business.



**Figura 41** “Il business model Canvas” (Fonte: Osterwalder, 2010)

Oltre ad aver analizzato la value proposition come visto nel paragrafo 12.2, ho concentrato la mia attenzione sull’analisi e sulla definizione della struttura dei costi, del modello di revenue e del piano di marketing. In seguito riporto nello specifico il mio lavoro per ciascuna delle tre attività.

*Il piano di marketing.*

La definizione di un piano di marketing adeguato ha rappresentato l’ultima attività da me svolta prima dell’effettivo lancio commerciale. Inizialmente ho valutato tutti gli strumenti utilizzabili per il marketing, analizzandone pro e contro; mi sono poi confrontato con il team di Friendeals, ottenendo i risultati presentati nel seguito:

- *PR online:*
  - *Newsletter.* L’utilizzo di questo strumento non è mai stato approfondito ma abbiamo ritenuto potesse essere utile in una fase iniziale di lancio in quanto a costo nullo; l’utilizzo può essere valutato sotto due diversi punti di vista: al fine di acquisire nuovi utenti o per mantenere quelli già iscritti.
  - *Recensioni.* Abbiamo ritenuto potesse essere uno strumento utile in quanto a costo zero o minimo.
  - *Articoli e comunicati stampa.* Ulteriore strumento utile in quanto a costi ridotti e con la possibilità di far leva sulle agenzie legati agli Osservatori.

- *Paid Adv:*

- *Programmi di affiliazione.* Tale strumento non è mai stato preso in considerazione in quanto, in fase di lancio, il budget a nostra disposizione era piuttosto ristretto.
  - *Mobile Cross Adv.* Abbiamo ritenuto questo strumento da utilizzare in quanto avevamo la possibilità di far apparire il banner di Friendeals su altre applicazioni gestite dagli Osservatori.
  - *Adv tradizionale.* Abbiamo ritenuto utile la stampa di un volantino che promuova l'app, tuttavia c'era da tenere in considerazione i costi connessi a tale strumento di marketing.
- *Social Network*
    - *Facebook Adv.* Abbiamo ritenuto che le Facebook Ads e le Facebook Stories abbiano la potenzialità di attrarre un target ben preciso di persone grazie all'alta personalizzazione che lo strumento permette. In seguito si vedrà che nella fase iniziale questo sarà l'unico strumento di marketing utilizzato per acquisire utenti.
  - *SEO/SEM.* Abbiamo deciso di non utilizzare questi strumenti per il marketing in quanto, in fase iniziale di lancio, non si otterrà una maggiore rilevazione del nostro sito da parte dei motori di ricerca; inoltre abbiamo deciso di non "acquistare" parole chiave al fine di reindirizzare il traffico sul nostro sito.
  - *Altri strumenti non digitali.* Abbiamo ritenuto utile alla crescita e alla notorietà dell'applicazione essere presenti ad eventi correlati.

Come già accennato, con il team di sviluppo abbiamo deciso di concentrare lo sforzo di marketing esclusivamente sull'advertising di Facebook, in modo tale da attivare i meccanismi di viralità.

L'obiettivo del team era quello di sviluppare una campagna di marketing adeguata per poter acquisire un numero di utenti valido ed iniziare ad ottenere pareri ed osservazioni da utenti "esterni", non più appartenenti ad un gruppo ristretto di utilizzatori; il risultato è stato buono, gli Early adopters, dopo due settimane di pubblicità, sono arrivati ad essere circa 600, consentendo al team di valutare le funzionalità e di ottenere feedback da un bacino utenti maggiore.

La definizione della campagna di marketing è stata piuttosto rapida in quanto Facebook consente l'utilizzo di strumenti semplici ed intuitivi. Il primo passo è stato quello di definire il tipo di risultati da ottenere dalle inserzioni, dunque l'obiettivo della campagna: come stabilito, l'obiettivo di Friendeals era quello di aumentare il bacino utenti e dunque il risultato desiderato per le inserzioni riguardava l'installazione dell'applicazione.

### Che tipo di risultati desideri per le tue inserzioni?



Figura 42 "Processo di creazione di una campagna di marketing" (Fonte: Facebook, 2014)

Una volta definito l'obiettivo dell'inserzione pubblicitaria si passa al secondo step, che include diverse attività da completare:

- Caricamento delle immagini per le inserzioni. Le immagini hanno un forte impatto sul modo in cui le persone rispondono alle inserzioni, dunque devono essere esplicative e dimostrative riguardo alla funzione principale dell'applicazione.
- Inserimento del nome e del testo. Consiste nell'inserire il nome dell'applicazione e nell'aggiunta di un testo esplicativo delle funzionalità della piattaforma che si sta promuovendo.
- Definizione del pubblico. Questa terza ed ultima attività è la più complessa e importante di tutto il processo di definizione dell'inserzione. In particolare vengono richieste alcune informazioni:
  - Piattaforma: è necessario definire la tipologia di dispositivo a cui destinare l'inserzione; in questo modo Facebook provvederà a far comparire l'inserzione esclusivamente ad un determinato segmento di clienti. Nel nostro caso abbiamo scelto di rendere visibile l'inserzione ai soli possessori di dispositivi iOS, in quanto, ad oggi, Friendeals è disponibile solo nell'AppleStore.
  - Luoghi: vengono definiti i destinatari dell'inserzione specificando le località interessate, dunque i paesi in cui l'applicazione è disponibile negli store. Abbiamo ristretto il

campo d'azione della nostra inserzione all'Italia, in quanto, ad oggi, Friendeals è disponibile solo nello store del nostro Paese.

- **Età:** si definisce un range d'età, valutando chi sarebbe più interessato alla nostra inserzione. Abbiamo definito un range di età piuttosto ampio, in quanto riteniamo che Friendeals possa essere utilizzato indistintamente da giovanissimi e più grandi.
- **Sesso:** si definisce, se necessario, un target maschile o femminile; in alternativa si può anche scegliere di rendere visibile l'inserzione a tutti. Per quanto ci riguarda, abbiamo lasciato la possibilità di visualizzare l'inserzione indipendentemente dal sesso.
- **Interessi:** Facebook ci aiuta a raggiungere un'audience specifica valutando gli interessi degli utenti, le attività e le pagine a cui sono interessati; in questo modo si è in grado di raggiungere un pubblico potenzialmente interessato alla nostra inserzione. Nel nostro caso abbiamo determinato una lista di interessi in base a quelle che sono le caratteristiche distintive di Friendeals.
- **Connessioni:** in questa ultima selezione si vanno a determinare le persone da raggiungere che hanno un tipo specifico di connessione con l'applicazione; in tal modo si restringe il pubblico includendo solo le persone con uno specifico tipo di connessione. Nel nostro caso abbiamo scelto di render visibile l'inserzione solo alle persone non connesso con Friendeals, escludendo chi già aveva installato l'applicazione.

**Pubblico** Assistenza: scelta del pubblico

**Piattaforma**  Solo Android  
 Solo iOS

Sistema operativo minimo: 2.0

iPhone  
 iPod  
 iPad

**Connessione wireless**  Tutti gli utenti mobili  
 Solo Wi-Fi

---

**Luoghi**   
**Italia (tutto il Paese)**  
Aggiungi un Paese, una provincia, una città o un CAP

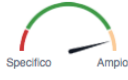
**Età**  -

**Sesso**  Tutti  Uomini  Donne

**Lingue**

Altri dati demografici

**Definizione del pubblico**

 Il pubblico selezionato è ampio. È necessario un budget maggiore.

**Dettagli sul pubblico:**

- Posizione: Italia
- Non connessi a: Friendeals
- su Sezione Notizie su dispositivi mobili
- Attualmente in uso: un iPad, un iPod o un iPhone
- Attualmente in uso: iOS

Portata potenziale: 7.400.000 persone



The image shows a screenshot of the Facebook advertising targeting interface. It is divided into three sections: 'Interessi' (Interests), 'Comportamenti' (Behaviors), and 'Connessioni' (Connections). Each section has a search bar and a 'Sfoglia' (Browse) button. The 'Connessioni' section has four radio button options: 'Tutte' (All), 'Solo le persone connesse a Friendeals' (Only people connected to Friendeals), 'Solo le persone non connesse a Friendeals' (Only people not connected to Friendeals), and 'Definizione dei destinatari in base alle connessioni avanzate' (Define audience based on advanced connections). The third option is selected.

Figura 43 "Processo di creazione di una campagna di marketing" (Fonte: Facebook, 2014)

Dopo aver inserito tutte le informazioni necessarie abbiamo definito un budget di spesa giornaliero pari a 40€ (la scelta di tale valore è discussa nel seguito, in riferimento alla struttura dei costi), in modo tale da ottenere una buona portata di individui.

A questo punto, dopo aver ottenuto l'autorizzazione per la nostra campagna pubblicitaria, abbiamo potuto gestire i periodi di attività dell'inserzione, gestendoli in maniera ottimale in base ai feedback e ai problemi che, di volta in volta, venivano rilevati.

#### *La struttura dei costi.*

L'analisi della struttura dei costi ha considerato le tre voci di spesa rilevanti per Friendeals:

- *Spesa di marketing.* Questa prima voce di costo considera la spesa per l'acquisizione dei clienti; Friendeals ha previsto, come già detto, l'utilizzo di una campagna pubblicitaria su Facebook, con l'obiettivo di aumentare il bacino di utilizzatori della piattaforma.  
In particolare, in accordo con i componenti del team, si è deciso di impostare una campagna pubblicitaria a budget giornaliero minimo tale da consentire una buona visibilità sul social network senza eccedere nei costi. In particolare abbiamo impostato una spesa di marketing pari a 40€/giorno.
- *Sistema dei crediti.* Come ho già specificato nella sezione dedicata alla descrizione del meccanismo dei crediti, tale sistema ha un'influenza diretta sui costi sostenuti da Friendeals; infatti ciascun credito ha un valore economico da tenere in considerazione, in quanto rappresenta per la piattaforma una voce di costo significativa.  
L'analisi si è concentrata sulla determinazione del valore economico ottimale del singolo credito, in modo tale da essere ritenuto utile dal singolo utente e conveniente per Friendeals. Per far ciò, oltre alla stesura di proiezioni a valori variabili del singolo credito, sono risultati di



fondamentale importanza i feedback degli utenti; dalle osservazioni riportate nei questionari proposti agli utilizzatori siamo riusciti ad identificare il valore attribuito dagli utenti a una singola condivisione che giustificasse l'acquisizione di un credito. In conclusione, Friendeals ha impostato un valore pari a 0,25€ /credito.

- *Costo delle spedizioni.* Questa voce di spesa deve essere considerata in quanto, come già sottolineato in precedenza, Friendeals prevede il servizio di logistica integrato. Per determinare il costo di una singola spedizione è stato necessario:
  - Emettere una richiesta di fornitura verso tutti i corrieri operanti sul territorio italiano;
  - Valutare le offerte dei diversi operatori, andando ad analizzare le condizioni del servizio, la politica degli sconti e le modalità di fornitura;
  - Identificare l'offerta migliore ed avviare una trattativa;
  - Definire le condizioni finali, i prezzi e le modalità di fornitura;
  - Firmare e validare il contratto per il servizio logistico.

Tale processo di definizione e analisi dei fornitori del servizio logistico ha permesso a Friendeals di ottenere un contratto conveniente, assicurandosi uno sconto pari all'80% rispetto ai costi standard di fornitura; in tal modo, il costo medio della spedizione ammonta a 7€/spedizione.

### *Il modello di revenue.*

I ricavi di Friendeals provengono esclusivamente dalle commissioni che la piattaforma applica sugli acquisti.

In particolare, la mia analisi si è concentrata sull'impatto della fee sul prezzo finale, valutando le reazioni degli utenti e i loro feedback mediante interviste dirette. La determinazione di una percentuale ottimale consente a Friendeals di ottenere buoni ritorni in termini monetari, non influenzando eccessivamente il prezzo finale di vendita. Dalle analisi effettuate e dai pareri degli utilizzatori si è deciso di applicare una commissione pari al 10% del prezzo iniziale di vendita, in linea con gran parte dei competitors diretti analizzati in precedenza.

Sintetizzo, dunque, le decisioni riguardanti il modello di business di Friendeals; queste, come detto, hanno interessato la definizione della struttura dei costi, del modello di revenue e del piano di marketing.

- *Piano di marketing.* In riferimento al piano di marketing, è stata creata una campagna pubblicitaria su Facebook, individuato come il principale social network utile al raggiungimento di obiettivi di visibilità e viralità.
- *Struttura dei costi.* Come detto in precedenza, le principali voci di costo rilevate per Friendeals sono:

- *Spesa di marketing.* Tale voce di costo fa riferimento al budget giornaliero imposto per il mantenimento di una campagna pubblicitaria su Facebook: il valore che ne deriva è pari a 40€/giorno.
  - *Sistema dei crediti.* Come descritto in precedenza, il sistema di crediti prevede uno sconto sugli acquisti pari a 0,25€/credito.
  - *Costo delle spedizioni.* Il contratto con il fornitore del servizio logistico prevede un costo medio pari a 7€/spedizione, dunque indipendente dai percorsi all'interno del territorio italiano.
- *Modello di revenue.* I ricavi di Friendeals derivano esclusivamente dalle commissioni applicate sugli acquisti; in particolare, si è deciso di stabilire un valore della fee pari al 10% del prezzo di vendita al netto dei costi di spedizione.

### **12.4.3 – Product definition**

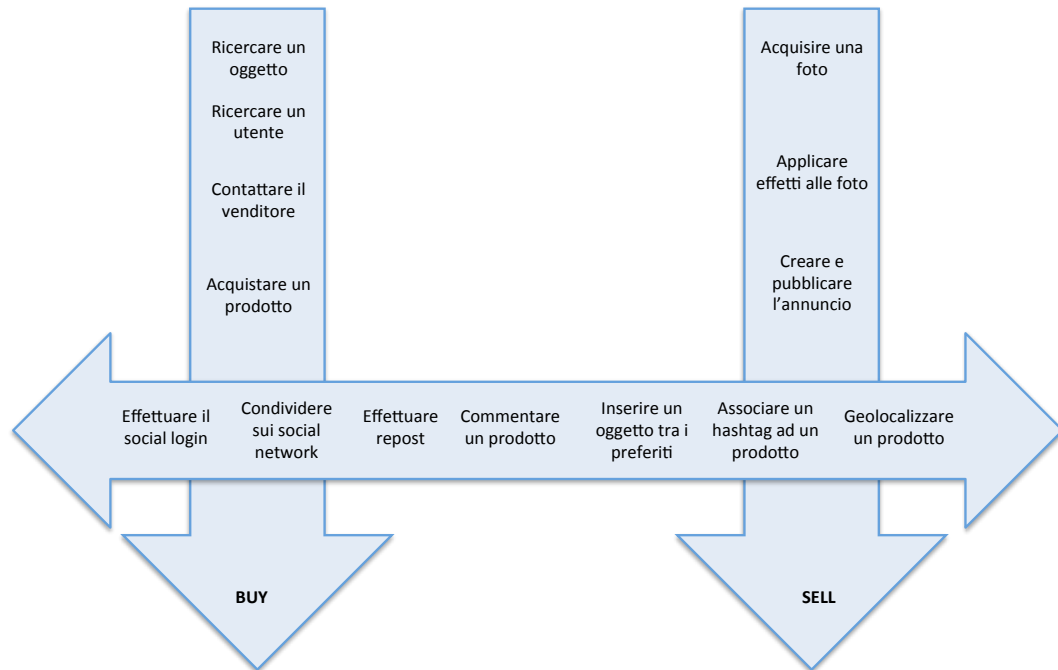
In questo paragrafo descrivo Friendeals per come si presentava al momento del lancio sul mercato; tali fattezze erano i risultati delle continue modifiche apportate analizzando e sfruttando i feedback di un bacino ristretto di utilizzatori, come già detto in precedenza nel paragrafo 12.4 relativo all'introduzione del Customer Development Model nel secondo step del modello. Dal momento del lancio ad oggi non si sono verificate modifiche strutturali, mantenendo dunque inalterate le funzionalità, l'architettura e i processi dell'applicazione.

#### *Funzionalità.*

Friendeals presenta essenzialmente tre macro funzionalità, ognuna formata da un insieme di funzioni elementari che permettono le azioni agli utenti all'interno della piattaforma.

1. *Buy.* Questa macro categoria è formata da tutte quelle funzionalità che permettono all'utilizzatore l'acquisto di un oggetto; in particolare, Friendeals offre la possibilità di:
  - *Ricerca un oggetto.* Un utente può ricercare un prodotto in base al nome, alla categoria dello stesso o in base agli hashtag ad esso associati.
  - *Ricerca un utente.* Nella ricerca è anche prevista l'individuazione di uno specifico utente.
  - *Contattare il venditore.* È possibile contattare un venditore mediante una chat interna all'applicazione.
  - *Acquistare un prodotto.*

2. *Sell.* Questa seconda macro categoria comprende le funzionalità che permettono all'utente di mettere in vendita un oggetto; in particolare, l'applicazione consente di:
  - *Acquisire una foto.* È possibile scattare una foto o caricarla dal rullino del proprio dispositivo.
  - *Applicare effetti alla foto.* È stata integrata la possibilità di applicare degli effetti alle foto.
  - *Creare e pubblicare l'annuncio.*
  
3. *Social.* Questa terza macro categoria include le funzionalità tipiche del social commerce che permettono le interazioni sociali con gli individui della comunità; questa macro categoria di features è trasversale rispetto alle altre due precedentemente presentate in quanto sono funzionalità che possono essere utilizzate sia al momento della vendita sia in fase di acquisto. Friendeals offre la possibilità di:
  - *Effettuare il social login.* In particolare, ad oggi, il login è con Facebook.
  - *Condividere sui social network il proprio annuncio.* Al termine della creazione di un annuncio è possibile condividere automaticamente il proprio prodotto su tutti i social network a cui si è connessi; tale operazione può essere anche svolta in seguito dalla propria pagina personale.
  - *Effettuare repost.* Consiste nel meccanismo di acquisizione crediti già spiegato.
  - *Commentare un prodotto.*
  - *Inserire un oggetto tra i preferiti.* Tali oggetti finiscono nella sezione attività, in maniera tale da poterli monitorare più rapidamente.
  - *Associare un hashtag ad un prodotto.* Tale funzionalità è stata inserita di recente, con l'esplosione del fenomeno dovuto ad Instagram.
  - *Geolocalizzare un oggetto o un venditore.*



**Figura 44** "Rappresentazione delle funzionalità di Friendeals" (Fonte: elaborazione personale, 2014)

Inoltre, è stata aggiunta la possibilità di contattare direttamente il team di Friendeals, attività questa legata al customer relationship, per ricevere assistenza e/o dare feedback.

Le funzionalità appena descritte fanno parte del front end, ossia l'interfaccia della piattaforma con il cliente finale; tuttavia vi sono anche delle funzionalità di back end, fondamentali per l'estrazione delle metriche e dunque necessarie per la valutazione dei Key Performance Indicators:

- *Memorizzazione dei dati degli utenti.*
- *Memorizzazione delle preferenze dell'utente.*
- *Memorizzazione e gestione degli annunci.*
- *Memorizzazione e gestione delle interazioni.*
- *Gestione degli ordini, dei pagamenti e della logistica.*

#### *Architettura.*

Definite le funzionalità di Friendeals, illustro l'architettura dell'applicazione mediante un diagramma di flusso, in grado di evidenziare tutti i passaggi logici della piattaforma.

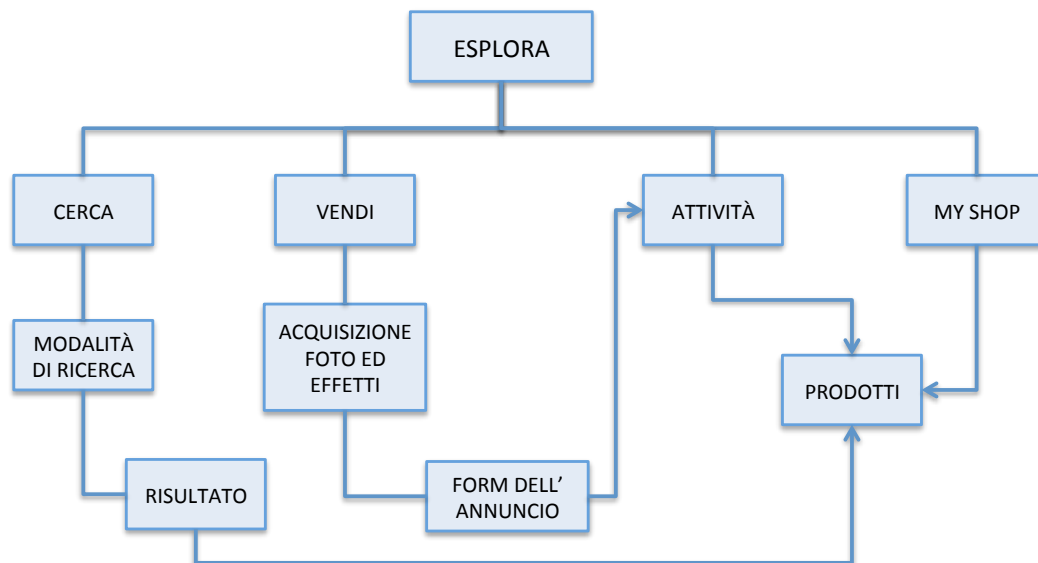


Figura 45 "Architettura di Friendeals" (Fonte: elaborazione personale, 2014)

Il vero e proprio cuore dell'applicazione è la pagina "Esplora", che appare alla vista dell'utente nel momento in cui egli accede alla piattaforma. Al suo interno vi sono i collegamenti rapidi per accedere alla ricerca dei prodotti, attraverso la quale si può trovare l'oggetto desiderato, alla schermata "Attività", in cui sono registrati i prodotti preferiti o per i quali sono stati espressi dei commenti, alla schermata "Vendi" la quale permette di mettere in vendita un oggetto ed infine al profilo, che nell'applicazione prende il nome di "My Shop", in cui sono riportate tutte le informazioni e gli oggetti del cliente.

Oltre a questi collegamenti, l'elemento principale che contraddistingue la schermata "Esplora" è il catalogo di tutti gli annunci presenti all'interno di Friendeals; la visualizzazione della pagina principale può avvenire in tre modalità:

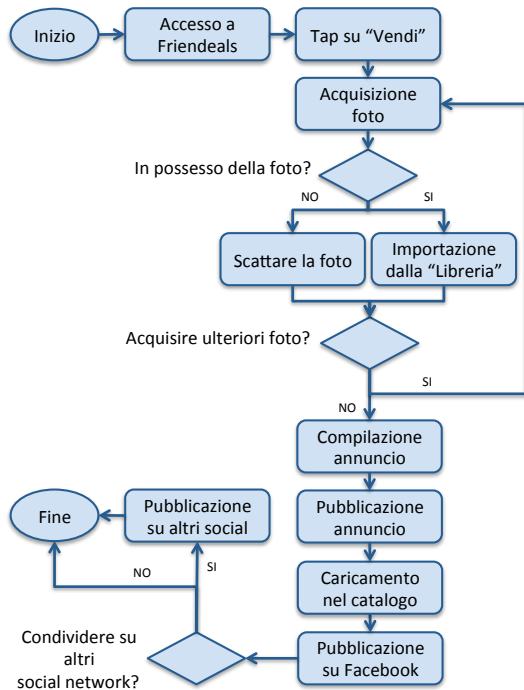
- *"Facebook"*. Tramite questa visualizzazione, impostata come predefinita all'apertura dell'applicazione, vengono presentati gli oggetti pubblicati da utenti legati fino al secondo grado di amicizia, dunque amici e amici di amici.
- *"Vicino a me"*. Questa seconda tipologia di visualizzazione tiene in considerazione il fattore vicinanza, dunque, geolocalizzando l'utente, mostra gli oggetti in vendita a lui più vicini.
- *"Tutto"*. La terza modalità di visualizzazione non considera nessun criterio specifico ma si limita a mostrare l'elenco di tutti gli oggetti presenti sulla piattaforma.

### Processi.

Dopo aver presentato le funzionalità e l'architettura di Friendeals, espongo i principali processi dell'applicazione: quello di vendita e quello d'acquisto, riportando gli step necessari per comprare/vendere un oggetto. A tal fine propongo le due mappe nel seguito, in modo da sintetizzare al meglio i processi;

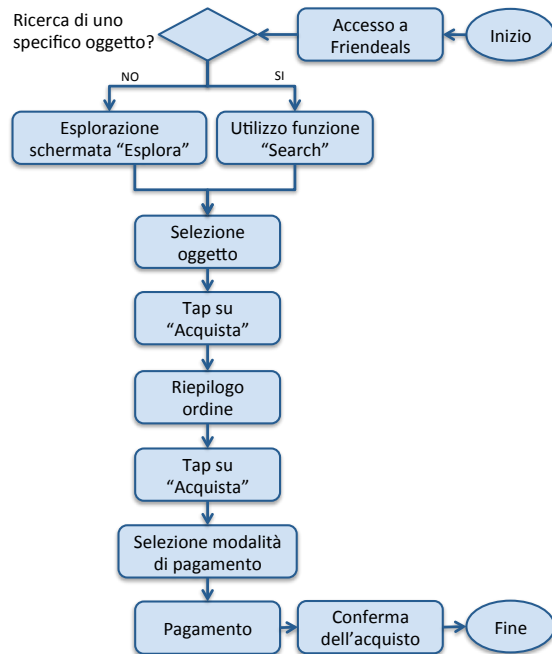
tale schematizzazione risulta essere utile anche per la definizione delle metriche riguardanti l'utilizzo della piattaforma, come si vedrà nel seguito.

*Processo di vendita*



**Figura 46** "Mappatura del processo di vendita" (Fonte: elaborazione personale, 2014)

*Processo d'acquisto*



**Figura 47** "Mappatura del processo d'acquisto" (Fonte: elaborazione personale, 2014)

Com'è possibile intuire dalla mappatura dei due processi, entrambi richiedono il superamento di poche fasi, rendendo gli stessi rapidi, semplici ed intuitivi; ne consegue, dunque, una semplicità nell'utilizzo, consentendo all'applicazione l'ottenimento di buoni livelli di usabilità.

Per la creazione di un annuncio è sufficiente l'acquisizione di una o più foto dell'oggetto da mettere in vendita e la compilazione di un form preimpostato, definendo il titolo, il prezzo e una breve descrizione dell'articolo; il processo si conclude con la conferma di pubblicazione, da cui ne consegue, in maniera automatica, la pubblicazione su Facebook e, a discrezione dell'utente, sugli altri social network.

Il processo di acquisto si presenta ancora più snello del precedente, proprio per favorire la rapidità dello stesso; in particolare, per comprare un oggetto su Friendeals è sufficiente disporre di un account PayPal o di una carta di credito. L'utente interessato ad un prodotto deve semplicemente premere il pulsante "acquista" nel relativo annuncio e, dopo aver dato la conferma della sua intenzione d'acquisto, inserire i dati di pagamento; a questo punto sarà compito di Friendeals, dopo aver processato il pagamento, l'organizzazione della spedizione.

Per maggiori dettagli sui due processi presi in esame si rimanda alle figure 46 e 47 all'inizio del paragrafo, dove sono stati considerati nello specifico tutti i passaggi richiesti all'utente.

## **12.5 – Step 4: Prioritize Tests – Measure**

Il quarto step del process flow del metodo Lean startup prevede la prioritizzazione dei vari test da eseguire e la misurazione dei risultati ottenuti; Ries sostiene che una volta ideati i MPF e decise le ipotesi del modello di business da testare, è necessario decidere quali test hanno maggiore importanza e devono quindi essere eseguiti per primi.

Come visto nel paragrafo precedente, Friendeals ha implementato i principi teorici sostenuti dalla teoria del Customer Development Model al fine sia di definire un primo MPF, correggendo eventuali bug presenti nella piattaforma, sia di determinare un business plan ottimale per la piattaforma. Una volta validato il modello di business e dopo aver corretto i bug della prima versione dell'applicazione, abbiamo offerto un primo prototipo funzionante della piattaforma agli utilizzatori, offrendo loro la possibilità di integrare nella loro esperienza d'uso anche le attività di acquisto e vendita dei prodotti. La fase di test dei prototipi ha avuto una durata complessiva di due settimane nelle quali sono state provate tutte le funzionalità dell'applicazione, dall'acquisto e la vendita dei prodotti fino al reclamo e la restituzione di oggetti. Tali prove sono state necessarie per valutare, in particolar modo, il perfetto funzionamento della logistica, che non era ancora stata testata.

Al termine di questo periodo di prova i prototipi sono stati ritirati e l'applicazione è stata immessa sul mercato, permettendo dunque a tutti gli individui il download dall'AppleStore della piattaforma sul proprio dispositivo.

### **12.5.1 – Le metriche**

Lo step 4, tuttavia, considera anche la misurazione delle prestazioni nei vari test e dunque l'analisi delle metriche o di quelli che vengono definiti indicatori di performance (o indicatori chiave di prestazione, KPI). L'analisi delle metriche si focalizza sul monitoraggio dei parametri che sono ritenuti di fondamentale importanza per il business in quanto, solitamente, sono direttamente riconducibili al modello di business e alle voci che lo riguardano. Le metriche, in generale, devono rispettare alcuni requisiti: devono essere comparabili, comprensibili e un ratio. Come prima cosa una buona metrica deve essere comparabile in quanto, se non fosse tale, non evidenzierebbe un miglioramento/peggioramento di ciò che stiamo misurando; inoltre deve essere comprensibile, capibile da tutti poiché se non non avrebbe valore. In ultimo una buona metrica deve essere un ratio, in quanto deve essere in grado di guidare le decisioni.

Per quanto riguarda Friendeals, la definizione delle metriche da valutare ha interessato l'intero team di lavoro, in quanto il processo di definizione richiede le competenze più variegate. Successivamente, la loro estrazione e valutazione ha rappresentato la mia attività principale, al fine di valutare l'utilizzo della piattaforma e di determinare i cambiamenti necessari.

Nello specifico, abbiamo identificato 5 macro categorie di metriche che nel seguito vado a descrivere:

- *Metriche generali.* In questa categoria sono state rilevate gli indicatori generici di utilizzo dell'applicazione: il numero di download, il numero di utenti registrati, di utenti attivi, la tipologia degli utenti e il numero e la durata delle sessioni. Questi indicatori ci forniscono un andamento generale dell'applicazione in termini quantitativi.
- *Metriche specifiche.* I KPI specifici fanno riferimento all'insieme di metriche proprie dell'applicazione; all'interno di questa macro categoria vi sono numerose categorie che considerano tutte le possibili azioni effettuabili all'interno della piattaforma: si valuta tutto quello che accade nell'applicazione, dal numero di oggetti settimanalmente pubblicati o venduti fino al numero di condivisioni, al numero di crediti acquisiti e/o utilizzati; si valutano anche le interazioni tra gli utenti oltre che si monitora la possibilità di disintermediazione dall'applicazione.
- *Focus processi.* Queste metriche spiegano il comportamento degli utenti all'interno di Friendeals: ci forniscono i flussi logici seguiti dagli utenti, le schermate visitate e i drop (si intende con drop l'uscita dall'app di un utente da quella schermata) in ciascuna schermata. Questo insieme di indicatori è di fondamentale importanza per determinare ciò che dà valore agli utenti e per capire cosa non piace; in seguito si vedrà che, dall'analisi di questa tipologia di metriche, si prenderà la decisione di svoltare, modificando il prodotto.
- *Focus acquisizioni.* Questa macro categoria considera tutti i dati relativi alle acquisizioni, dunque dalla provenienza degli utenti; in poche parole spiegano da dove gli utenti vengono a conoscenza dell'applicazione e da dove avviano il processo di installazione. Tra gli indicatori presenti vi è la categoria relativa alle acquisizioni tramite la campagna Facebook, indicatori dunque che ci forniscono il tasso di viralità e di visibilità sul social network.
- *Contatori.* In questa ultima macro categoria sono racchiusi gli indicatori di spese e ricavi; sono prettamente indicatori contabili, utili a valutare la rispondenza con la struttura dei costi e il modello di revenue stabiliti nel business plan.

Gli indicatori appena presentati hanno richiesto l'acquisizione e l'analisi settimanale, in modo da evidenziare tempestivamente eventuali problematiche e prendere rapidamente le decisioni più importanti.



## 12.6 – Step 5: Learn from MVP Tests

Questa quinta fase porta all'apprendimento convalidato, uno dei principi cardine della Lean startup nonché punto di arrivo del processo; per fare ciò, come abbiamo visto nell'analisi della letteratura, Ries sostiene sia necessario utilizzare degli indicatori che si discostino da quelli tradizionali; tali indicatori permettono, a differenza di quelli della vanità, di comprendere se effettivamente si stiano facendo dei reali progressi: si fa riferimento agli indicatori TAV ossia traducibili in azione, accessibili e verificabili.

Come detto nel paragrafo precedente, Friendeals ha stabilito un insieme di indicatori specifici per valutare l'effettivo raggiungimento degli obiettivi stabiliti, nonché l'ottenimento di progressi reali; tali valori, come ho già specificato, sono stati rilevati con cadenza settimanale e sintetizzati in un report.

### 12.6.1 – Il Report

L'attività di reporting fa riferimento all'acquisizione delle metriche, dunque all'ottenimento degli indicatori di prestazione definiti nello step precedente, al fine di valutare la rotta seguita dall'applicazione. Mi sono impegnato personalmente in quest'attività fino al termine del mio lavoro di tesi: ciò ha comportato l'elaborazione di un report settimanale su cui ragionare e discutere con l'intero team di lavoro.

Le metriche, come ho già detto nel paragrafo a esse dedicato, si suddividono in 5 macrocategorie, ciascuna contenente un set di indicatori specifici; per la loro determinazione è stato necessario utilizzare principalmente tre strumenti: Google Analytics, il back end e gli insights di Facebook.

Google Analytics è un servizio di web analytics gratuito di Google che consente di analizzare delle dettagliate statistiche sui visitatori di un sito web o di un'applicazione mobile: ad oggi rappresenta il servizio di statistiche più usato nel web. Per quanto riguarda Friendeals, dall'utilizzo di questo strumento è stato possibile determinare tutte le metriche di tipo generale, alcune di quelle specifiche e tutte quelle relative ai processi. Nel seguito fornirò alcune immagini di Google Analytics in modo da spiegarne meglio il funzionamento.



Figura 48 "Esempio di metriche generali" (Fonte: Google Analytics, 2014)

Categoria dell'evento ?	Totale eventi ?	Eventi unici ?
	<b>89.146</b> % del totale: 100,00% (89.146)	<b>3.264</b> % del totale: 100,00% (3.264)
1. Login	<b>79.549</b> (89,23%)	<b>811</b> (24,85%)
2. Products - Hashtag	<b>2.352</b> (2,64%)	<b>368</b> (11,27%)
3. Search	<b>1.750</b> (1,96%)	<b>401</b> (12,29%)
4. Explore - Facebook	<b>1.665</b> (1,87%)	<b>838</b> (25,67%)
5. Sale	<b>966</b> (1,08%)	<b>63</b> (1,93%)
6. My Shop	<b>646</b> (0,72%)	<b>285</b> (8,73%)
7. Explore - All	<b>623</b> (0,70%)	<b>85</b> (2,60%)
8. Feed	<b>479</b> (0,54%)	<b>73</b> (2,24%)
9. Explore - Nearest	<b>462</b> (0,52%)	<b>107</b> (3,28%)
10. Products - Search	<b>363</b> (0,41%)	<b>93</b> (2,85%)
11. Other Shop	<b>123</b> (0,14%)	<b>76</b> (2,33%)
12. Settings	<b>58</b> (0,07%)	<b>1</b> (0,03%)
13. Find & Invite	<b>57</b> (0,06%)	<b>30</b> (0,92%)

Figura 49 "Esempio di metriche specifiche" (Fonte: Google Analytics, 2014)

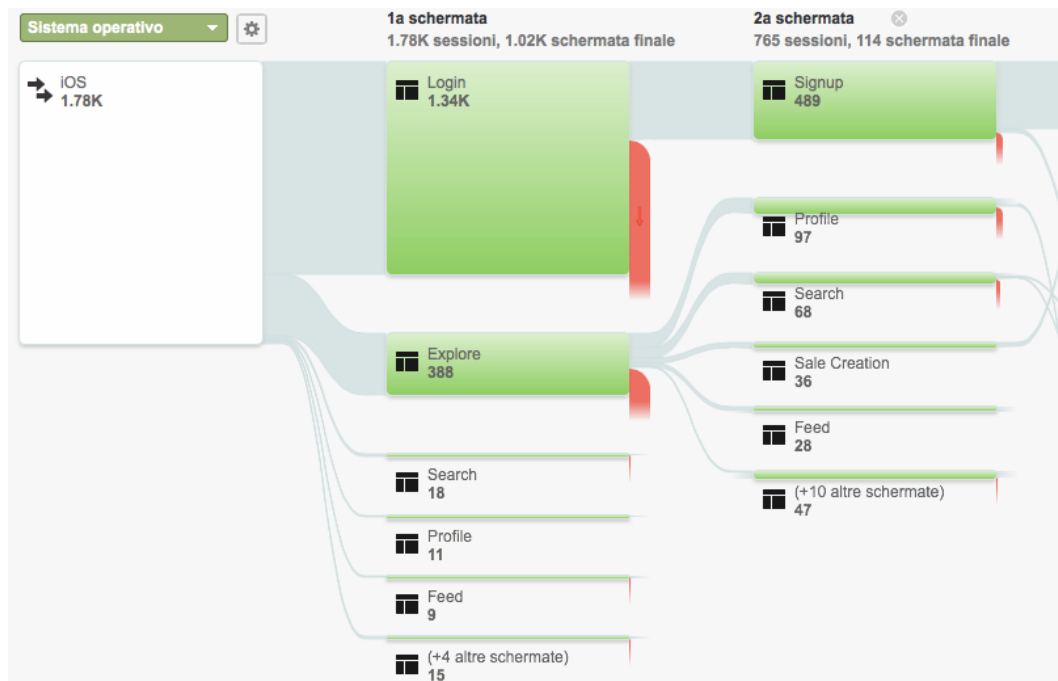


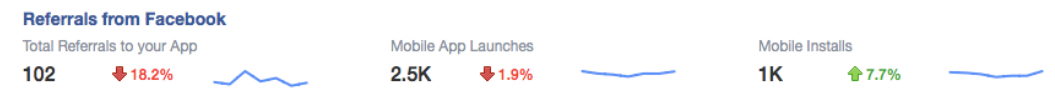
Figura 50 "Esempio di focus sui processi" (Fonte: Google Analytics, 2014)

	A	B
1	Data	Users
2	04/06/14	8
3	03/06/14	7
4	02/06/14	10
5	01/06/14	7
6	31/05/14	7
7	30/05/14	8
8	29/05/14	8
9	28/05/14	13
10	27/05/14	12
11	26/05/14	49
12	25/05/14	72
13	24/05/14	68
14	23/05/14	62
15	22/05/14	56
16	21/05/14	56
17	20/05/14	93
18	19/05/14	87
19	18/05/14	75
20	17/05/14	91
21	16/05/14	36
22	15/05/14	2
23	14/05/14	6

Per quanto riguarda invece l'acquisizione delle restanti metriche si è fatto ricorso al back end: in generale questo termine determina lo stadio finale di un processo; il front end è responsabile dell'acquisizione dei dati di ingresso e della loro elaborazione tali da renderli utilizzabili dal back end. Per Friendeals, come detto, il ricorso a questo strumento è inevitabile per la determinazione delle metriche appartenenti alla macro categoria delle specifiche, non recuperabili da Google Analytics poiché questo strumento, come ho spiegato, è utilizzato per l'acquisizione di dati aggregati. Per avere informazioni specifiche, dunque, è necessario accedere direttamente ai dati dal back end. Al fine di ottenere gli indicatori necessari, gli sviluppatori mi hanno fornito uno strumento utile all'acquisizione, in grado di organizzare i dati nel database a seconda delle mie esigenze, filtrando e riorganizzando i valori in base alle preferenze; dall'utilizzo di questo strumento mi è stato possibile individuare tutti i dati specifici dell'applicazione, come ad esempio il numero di utenti che effettuano il login, il numero di messaggi scambiati o le categorie più ricercate.

Figura 51 "Esempio di dati estratti dal database" (Fonte: elaborazione personale, 2014)

Infine, il terzo ed ultimo tool utilizzato è rappresentato dagli insights di Facebook: questo strumento è molto simile a quello offerto da Google, tuttavia ci fornisce alcuni dati specifici del social network, non rintracciabili in altro modo. Per quanto riguarda Friendeals faccio riferimento alla macro categoria relativa alle acquisizioni in quanto, essendo la nostra campagna di marketing impostata sul social network in questione, tali metriche sono rintracciabili solo in questo modo.



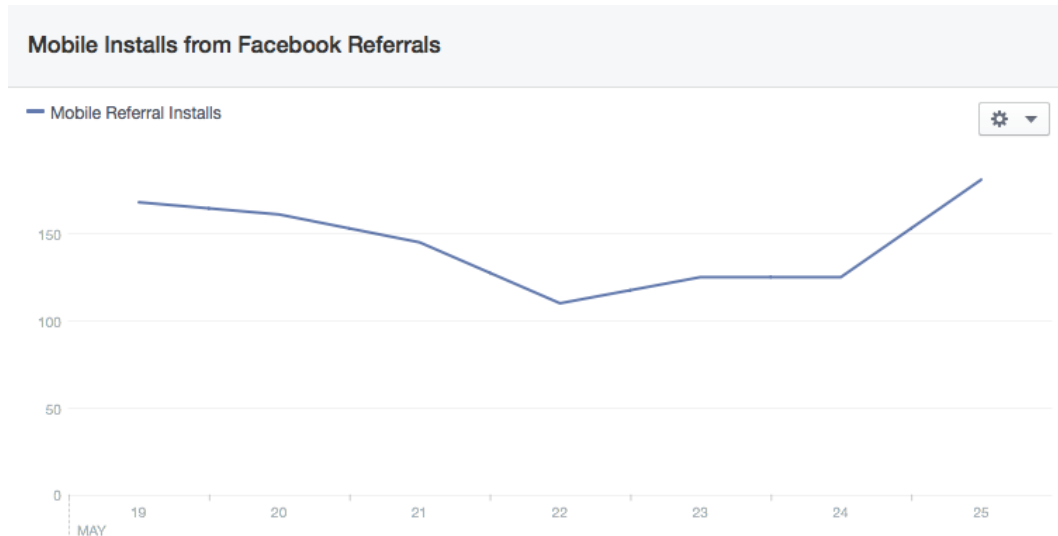


Figura 52 "Esempio di focus sulle acquisizioni" (Fonte: Facebook Insights, 2014)

Infine, per quanto riguarda la macro categoria dei contatori, le metriche definite fanno riferimento a valori acquisti mediante i tre strumenti appena analizzati: ad esempio, per maggior chiarezza, i ricavi settimanali sono ottenuti dalla sommatoria nella settimana del prodotto tra i prezzi netti di vendita e la fee richiesta da Friendeals; in formula abbiamo:

$$\sum p*c$$

con "p" pari al prezzo richiesto dal venditore e "c" pari alla commissione percentuale richiesta da Friendeals. Come si può vedere i dati necessari sono rintracciabili da back end (per i prezzi netti di vendita) o noti a priori (per la commissione percentuale).

### 12.6.2 - *Il customer care*

Tra le attività che mi hanno impegnato in questo periodo di affiancamento al team di lavoro di Friendeals, c'è stata quella di gestione del rapporto con i clienti. Il customer care, in generale, è definito come la fornitura di un servizio al cliente prima, durante e dopo il processo di acquisto di un prodotto/servizio; l'assistenza clienti gioca un ruolo importante nella capacità di una organizzazione di generare ricavi, dunque dovrebbe essere parte di un approccio teso al miglioramento sistematico del processo stesso, poiché un'esperienza positiva è in grado di modificare l'opinione del cliente riguardo all'intera organizzazione.

Friendeals ha introdotto la possibilità di contattare direttamente dall'applicazione il servizio clienti (tramite email), in modo da far sentire la sua presenza a supporto del cliente; in quest'ottica, l'idea generale è stata quella di proporre un customer service proattivo, andando a relazionarsi con il cliente già dal primo utilizzo della piattaforma.

Ad oggi, non essendoci stati acquisti su Friendeals, non è stato possibile testare il servizio nel post vendita; contrariamente, è stato necessario relazionarsi con il cliente per fornire spiegazioni in merito ai prodotti in vendita, alla tipologia di prodotti vietati, alle modalità di spedizione e alle funzionalità di Friendeals.

Dal rapporto diretto con il cliente è stato possibile, inoltre, ottenere feedback sulle funzionalità della piattaforma, riuscendo ad identificare le complessità dell'applicazione e le incertezze degli utilizzatori.

### **12.7 – Step 6: Persevere, Pivot or Perish**

Il sesto ed ultimo step del metodo Lean startup ha luogo nel momento in cui il processo di apprendimento termina; in particolare, una volta che il ciclo di feedback C-M-A (Creazione-Misurazione-Apprendimento) è stato completato, l'imprenditore ha dinanzi a sé tre possibili alternative: perseverare, svoltare o desistere.

Perseverare (*persevere*) implica mantenere la rotta presa mentre, nel momento in cui i risultati o i feedback dei clienti risultino negativi, si deve svoltare (*pivot*), ovvero rivedere alcune delle ipotesi caratterizzanti la startup; in alternativa si abbandona la propria idea manageriale (*perish*), mettendo fine al business.

L'applicazione dell'approccio Lean startup a Friendeals ha identificato un elemento di debolezza nelle ipotesi alla base del business, portando la startup verso la scelta di intraprendere una svolta; tale argomento sarà trattato con maggior dettaglio nella parte conclusiva del mio lavoro di tesi in quanto rappresenta uno degli output ottenuti dal mio lavoro.

## Capitolo 13: Le conclusioni

Nella prima parte di questo lavoro di tesi ho proposto un'analisi introduttiva delle caratteristiche principali dell'ambiente in cui opera Friendeals; in particolare ho ritenuto di elevata importanza la descrizione dell'eCommerce B2c e del C2c, analizzando le peculiarità e lo sviluppo in questi ultimi anni.

Successivamente ho riportato l'analisi della letteratura che si rifà in gran parte al libro *"The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses"* di Eric Ries: esso rappresenta le fondamenta teoriche del mio lavoro di tesi.

I principi appresi nel testo di Ries, oltre ad essere stati appresi nel dettaglio, sono stati applicati alla realtà di Friendeals.

L'ultima parte del mio lavoro di tesi descrive nel dettaglio gli step attraversati dalla startup oggetto di analisi, evidenziando criticità e peculiarità nell'adozione del modello Lean Startup.

### 13.1 - Le conclusioni relative all'analisi del contesto socio-economico e della letteratura

L'analisi del contesto socio-economico e della letteratura ha considerato aspetti innovativi e in continua evoluzione in uno scenario, come quello attuale, caratterizzato da una continua trasformazione delle tecnologie a disposizione degli individui, siano essi imprese o consumatori finali.

Nella prima parte del mio lavoro di tesi ho presentato e definito i concetti di social media e social network, riportando le principali tipologie di questi strumenti derivanti dalle classificazioni analizzate. Di particolare interesse per il mio lavoro di tesi è stata la valutazione sulle opportunità derivanti dall'utilizzo dei social network, argomento di particolare rilevanza per la startup in esame. Come evidenziato, ad oggi il social che offre maggiori opportunità alle imprese risulta essere Facebook, il quale ha sviluppato un cruscotto di funzionalità a supporto del business per le aziende; tali strumenti risultano di estrema utilità, specialmente con l'obiettivo di accrescere la conoscenza del proprio brand. La conclusione è che, al giorno d'oggi, risulta imprescindibile, per alcune tipologie d'impresе, attuare una strategia di marketing che includa attivamente Facebook e gli altri social network, pena una perdita di competitività nel lungo periodo.

Analizzando il caso specifico di Friendeals, la startup in esame ha scelto di operare attivamente sui social network, ed in particolare su Facebook, identificando nell'utilizzo social della piattaforma una delle ipotesi fiduciarie del metodo Lean startup; in particolare la startup si propone di sfruttare le dinamiche che si instaurano nel contesto social cercando di accrescere la notorietà del proprio brand nonché cercando di attivare un processo di viralità grazie al meccanismo delle condivisioni e dei repost. Inoltre, la piattaforma si propone di sfruttare il concetto di amicizia, introdotto nei social network, al fine di sviluppare il trust tra

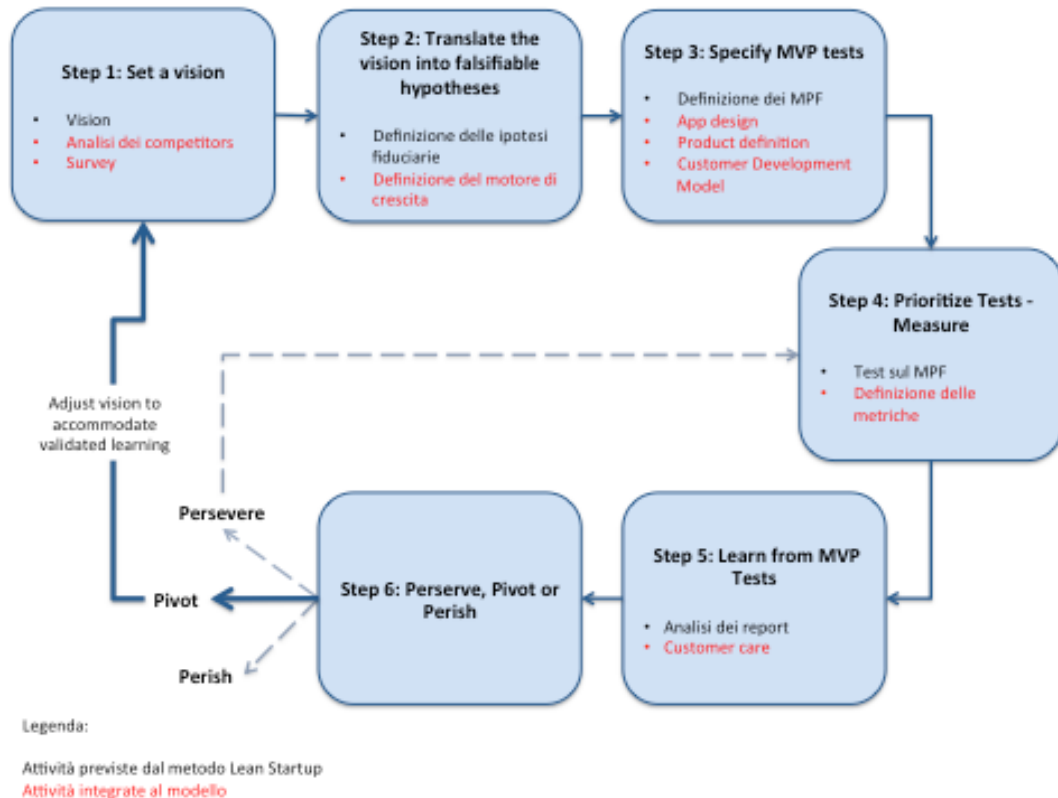
un venditore e potenziale acquirente, incrementando le probabilità di finalizzazione di un acquisto. In sintesi, Facebook rappresenta l'ambiente ideale per un prodotto innovativo e sociale come Friendeals.

Dall'analisi del contesto socio-economico, inoltre, è stato possibile valutare come il mercato dell'eCommerce B2c, trainato in particolar modo dal mobile commerce, sia in forte crescita nel territorio italiano. In particolare, è da sottolineare il crescente interesse delle imprese e dei consumatori finali verso le prospettive che il digitale può offrire in un momento difficile dal punto di vista macroeconomico. In particolare si è osservato l'aumento dei progetti in fase di avvio nell'anno 2013 in quei settori che, fino a poco fa, erano restii all'introduzione di strategie innovative; si è delineata un'apertura del cliente finale verso forme di commercio elettronico, capaci di offrire vantaggi di prezzo notevoli rispetto alla distribuzione tradizionale; infine, lo sviluppo di tecnologie web 2.0 ha permesso agli utenti privati di diventare parte interattiva del mondo internet, sia producendo contenuti sia riflettendo esperienze e percezioni. Dalle osservazioni riportate, dunque, risulta indispensabile investire su strategie di commercio elettronico innovative; tali strumenti consentono alle imprese di ampliare l'offerta, andando ad intercettare un maggior numero di clienti potenziali con strumenti mirati.

Le leggi introdotte a sostegno delle startup, la crescita dell'eCommerce e del mobile commerce, la diffusione degli smartphome, la congiuntura economica odierna (che dà input al concetto di riutilizzo del valore), sono tutti aspetti che vanno ad impattare positivamente sul business di Friendeals. La conclusione di queste ricerche è stata, quindi, l'individuazione di un'effettiva opportunità di business in un mercato in cui la domanda è maggiore dell'offerta e, ancora più importante per una startup, è il fatto che tale mercato sia privo di insormontabili barriere all'ingresso.

### **13.2 - Le conclusioni relative al modello di analisi**

Il capitolo 12 riporta nel dettaglio quelle che sono state le mie attività nel periodo di affiancamento al team di Friendeals. In particolare, la trattazione segue gli step del process flow del metodo Lean Startup; tuttavia, è possibile individuare nel lavoro alcune analisi aggiuntive al modello, necessarie e proprie dello sviluppo dell'applicazione in esame: ciò che ne risulta è un modello modificato del metodo Lean Startup.



**Figura 53** “Il process flow del metodo Lean startup applicato a Friendeals” (Fonte: elaborazione personale, 2014)

Il modello riportato nella figura mostra che, nell'applicazione del metodo Lean Startup, vi sono delle fasi che, nel caso di Friendeals, hanno richiesto analisi aggiuntive; alcune di queste, come la definizione del business model, erano previste in altre teorie analizzate in letteratura (Customer Development Model), mentre altre sono state integrate ad hoc da Friendeals (Product Definition o Survey): ho, dunque, reinterpretato gli step previsti dalla Lean Startup, inserendo attività specifiche per lo sviluppo dell'applicazione in questione.

Analizzando lo step iniziale è possibile osservare, nella prima fase affrontata da Friendeals ovvero la scoperta di una nuova opportunità di business, come non sia sufficiente definire la vision e confermarla attraverso un campione di Early adopters (come sostiene la teoria di Ries), ma questa deve essere ulteriormente convalidata mediante un approccio “scientifico” e articolato. In questo step è stata integrata un'analisi del contesto e una successiva valutazione dei competitors, al fine di confermare l'idea iniziale. L'integrazione di queste attività nel primo step del modello permette una convalida molto accurata della vision iniziale.

In particolare, in seguito all'analisi del contesto competitivo e all'analisi dei competitors, si è giunti alla conclusione che il servizio che Friendeals si propone di offrire è innovativo nel mercato: tale caratteristica permette all'applicazione di differenziarsi rispetto alle altre, creando un vantaggio competitivo notevole. Risulta quindi necessario evidenziare agli utenti la possibilità di ottenere un servizio differenziale, non presente in altre piattaforme, in modo tale da rendere tale punto di forza una caratteristica distintiva dell'applicazione.



Lo step successivo consiste nel tradurre la vision in ipotesi fiduciarie del modello; essa, come dice il termine stesso, è un'idea astratta che necessita della definizione delle basi su cui essa si fonda per diventare concreta: le ipotesi che si definiscono in questo step rappresentano le fondamenta su cui si costruirà il modello di business della startup. In questa seconda fase, dunque, sono state descritte le ipotesi fiduciarie del modello su cui si costruirà il business di Friendeals ed è stato definito il motore di crescita che tale modello dovrà utilizzare nel futuro per ottenere una crescita costante e sostenibile.

Nel terzo step è stata integrata la definizione del business model; tale attività non è prevista nel metodo Lean startup ma è prevista da altre teorie come quella del Customer Development Model di Steve Blank. Questa fase è risultata necessaria in quanto ha permesso di definire la struttura generale dell'impresa in relazione alle voci del business model Canvas; in tal modo si ha la possibilità di comprendere a fondo la natura dell'impresa e del suo business, attuando così una strategia coesa e volta a sviluppare un'azienda caratterizzata da un business model completo, sostenibile nel lungo periodo e profittevole. Inoltre, in questo step è stata aggiunta l'attività di App design, che si è resa necessaria, come già detto, per migliorare l'usabilità della piattaforma.

La quarta e quinta fase hanno, invece, seguito gli stessi passi previsti all'interno del modello della Lean startup. In questo caso il modello e i meccanismi proposti da Ries sono risultati efficaci ed adeguati alla startup oggetto dell'analisi. Unica peculiarità nel quinto step, dove è stata aggiunta l'attività del customer care, al fine di ottenere in maniera tempestiva un maggior numero di feedback dagli utilizzatori.

La startup è giunta al sesto ed ultimo step del processo del metodo Lean startup al termine di un'analisi minuziosa e puntuale delle cinque tipologie di metriche definite nel paragrafo 12.5. Friendeals ha scelto di svoltare, in quanto ha appreso che una delle ipotesi alla base del modello è stata respinta dal mercato; tale svolta può essere definita zoom-out in quanto Friendeals, grazie a questo primo ciclo di Creazione-Misurazione-Apprendimento, ha appurato che un'unica funzionalità non basta a giustificare un intero prodotto.

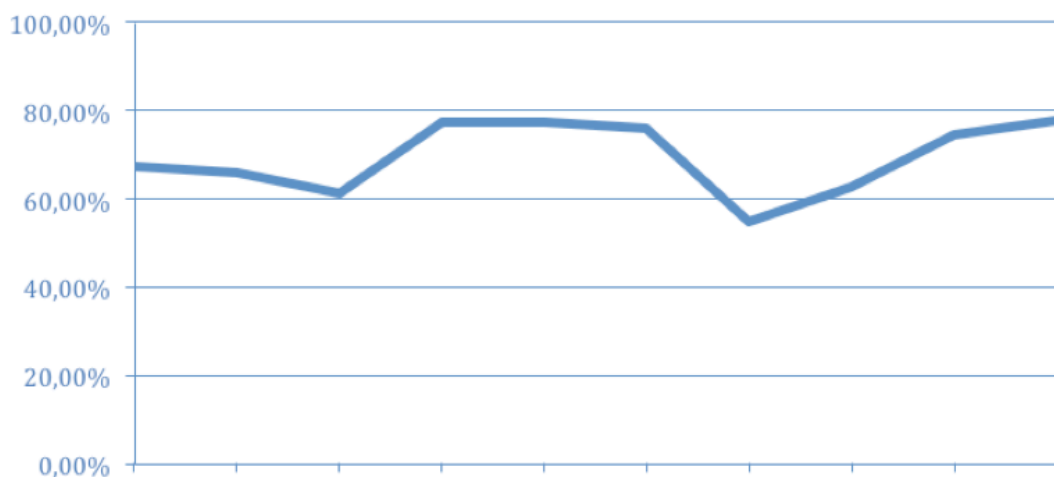
In particolare, il problema principale che si è evidenziato ha riguardato le metriche relative ai processi, dunque riguardanti il comportamento dell'utente all'interno della piattaforma; il dato che ha preoccupato il team fa riferimento al valore del drop al login, dunque al valore delle uscite dall'applicazione nella schermata di login.

Friendeals	da	21/04/14	28/04/14	05/05/14	12/05/14	19/05/14	26/05/14	02/06/14
	a	27/04/14	04/05/14	11/05/14	18/05/14	25/05/14	01/06/14	08/06/14
Sessioni di Login		80	71	66	471	1340	446	184
Abbandoni al Login		62	55	50	258	842	332	143
Drop al Login		77,50%	77,46%	75,76%	54,78%	62,84%	74,44%	77,72%

**Tabella 6** "Monitoraggio delle uscite in fase di login" (Fonte: elaborazione personale, 2014)

Risulta utile ricordare che, in fase di definizione delle ipotesi fiduciarie su cui basare il business di Friendeals, si era deciso per una perfetta e completa integrazione tra l'applicazione e Facebook; in particolare, si era ritenuto che l'autenticazione mediante il social network fosse una necessità, significando dunque l'obbligatorietà, per un potenziale utente, di effettuare l'autenticazione mediante le credenziali di Facebook. L'idea, dunque, era che un utente fosse disposto ad utilizzare le credenziali del social network al fine di sfruttare le funzionalità e potenzialità che tale strumento offriva, permettendo dunque la perfetta sintonia tra la piattaforma e il social network.

Tuttavia, come si può osservare dalla tabella 6, il valore del drop al momento dell'autenticazione è, in una fase iniziale, rimasto costante intorno ad un valore pari circa all' 80%. Successivamente, grazie ad una modifica nella schermata di login e dunque testando un secondo MPF, ha dato qualche segnale di diminuzione per poi tornare a far registrare valori elevati e paragonabili a quelli iniziali.

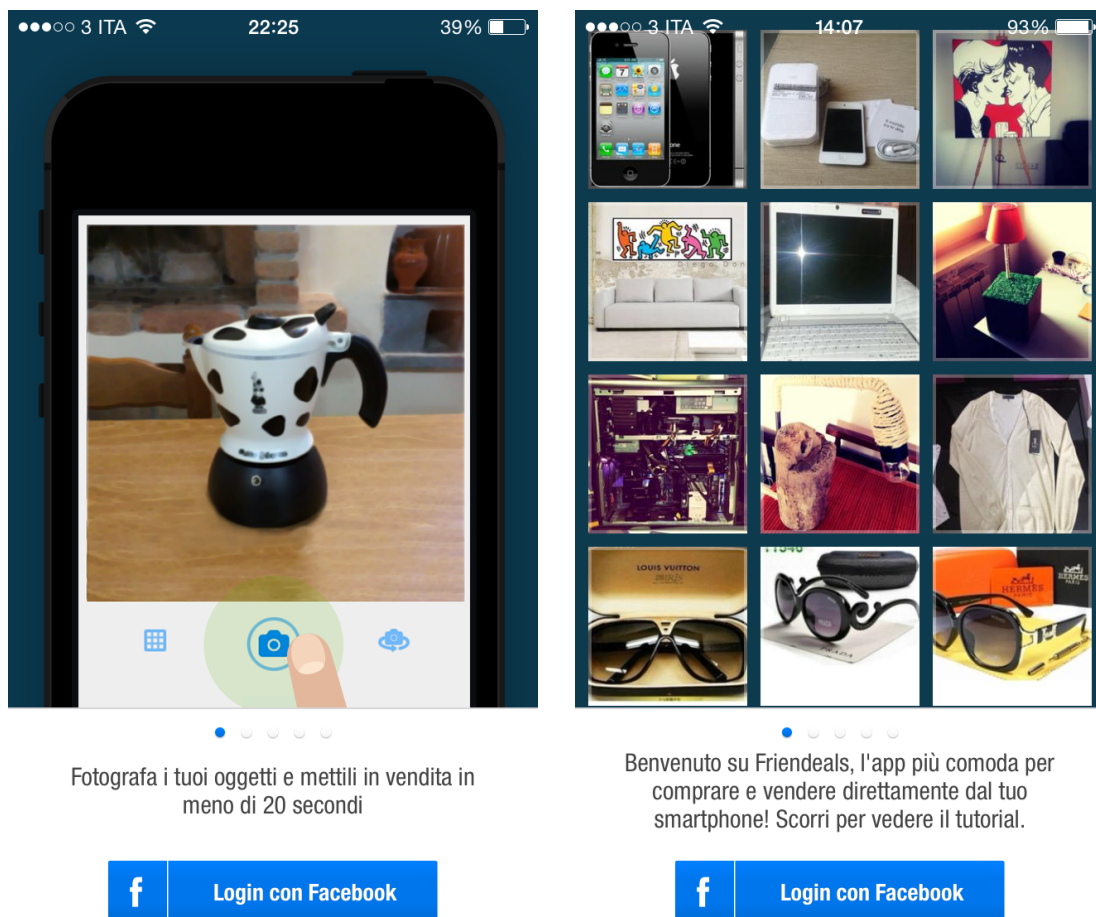


**Figura 54** "Andamento del drop al login" (Fonte: elaborazione personale, 2014)

I valori rilevati sono di particolare importanza in quanto significano la rinuncia, di più della metà degli utenti che effettuano il download dell'applicazione, a

proseguire alla fase di autenticazione. La rilevazione di questa metrica è stata oggetto di analisi approfondite, spesso ha comportato riunioni e valutazioni di gruppo al fine di individuare una soluzione ad un problema di notevole entità. Inoltre, in linea con il metodo Lean startup, sono state effettuate interviste direttamente ai clienti, in modo da avere un feedback preciso e puntuale sul loro comportamento in questa fase.

Inizialmente, in seguito alle analisi e alle interviste effettuate, si è deciso di apportare una piccola modifica alla piattaforma, andando a rilasciare un ulteriore MPF di Friendeals caratterizzato esclusivamente da una pagina di login rivisitata; tale modifica è stata piuttosto contenuta, in quanto ha comportato esclusivamente una variazione del metodo di visualizzazione della pagina, con l'inserimento delle immagini dei prodotti presenti sulla piattaforma. L'obiettivo era invogliare l'utente ad accedere, mostrando l'ampia gamma di oggetti in vendita sull'applicazione; tuttavia, come dimostrato in precedenza, questa modifica ha avuto un effetto relativamente contenuto per poi svanire nelle settimane successive. Nell'immagine seguente è possibile valutare come appariva Friendeals, ed in particolare la schermata di login, prima e dopo aver intrapreso la modifica.



**Figura 55** "Screenshot relativo alla schermata di login prima della svolta" (Fonte: Friendeals, 2014) **Figura 56** "Screenshot relativo alla schermata di login dopo la svolta" (Fonte: Friendeals, 2014)

Come è stato evidenziato in precedenza, dunque, la semplice modifica della pagina di login non ha portato gli effetti desiderati, facendo mantenere elevati i valori del drop all'accesso; tali motivazioni hanno portato Friendeals a scegliere di svoltare, comportando la revisione delle ipotesi fiduciarie su cui l'intero business si fonda e andando dunque a ridefinire la vision che lo caratterizza.

Ad oggi, Friendeals si trova nella fase di ridefinizione del prodotto, sfruttando le conoscenze apprese grazie al primo ciclo di feedback; in particolare, il primo obiettivo di Friendeals sarà quello di proporre una nuova esperienza all'utente nella fase di registrazione, magari concedendo la possibilità di effettuare il login con altre modalità (inserendo ad esempio la propria email o creando un nuovo profilo) o, in alternativa, consentendo all'utente di "dare un'occhiata" alla piattaforma, richiedendo dunque la registrazione in una fase successiva.

Il modello descritto è la conclusione e la sintetizzazione delle attività che hanno interessato lo sviluppo di Friendeals; come già detto, ho preso attivamente parte alla maggioranza di queste, operando in collaborazione e a supporto del team e sfruttando gli insegnamenti derivanti dalla teoria analizzata nelle prime parti di questo lavoro.

### **13.3 - I possibili sviluppi futuri**

Le attività e le ricerche che compongono il mio lavoro di tesi possono condurre ad alcuni spunti per sviluppi futuri. In particolare, potrebbe essere utile verificare che le attività, integrate al modello Lean startup, rappresentino un caso particolare o una miglioria del metodo, riuscendo dunque a generalizzarlo e applicarlo a realtà appartenenti ad altre startup.

Inoltre l'analisi, l'identificazione e la definizione di dinamiche di viralità può essere alla base di ulteriori lavori di ricerca, dal momento che tale fenomeno caratterizzerà sempre di più le strategie di marketing delle imprese future.

Infine, l'analisi svolta sui social media e social network può essere dettagliata e aggiornata continuamente, in quanto tali strumenti stanno diventando sempre più parte integrante delle strategie aziendali.



## Bibliografia

Ahlqvist T., Back A., Halonen M. & Heinonen S. (2008), *Social Media Roadmaps: Exploring the futures triggered by social media*.

Blank S., (2006), *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. Retrieved from: [startuplessonslearned.com](http://startuplessonslearned.com)

Blank S. & Dorf B., (2012), *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*.

Blank S., (2012), *Search versus Execute*. Retrieved from: <http://steveblank.com/2012/03/05/search-versus-execute>

Boyd D. & Ellison N., (2007), *Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship*.

BusinessPeople, (2014), *Smartphone, tablet e App: in Italia un mercato da oltre 25 miliardi*. Retrieved from: [businesspeople.it/Business/Media/Smartphone-tablet-e-App-in-Italia-un-mercato-da-oltre-25-miliardi\\_61126](http://businesspeople.it/Business/Media/Smartphone-tablet-e-App-in-Italia-un-mercato-da-oltre-25-miliardi_61126)

Christensen C.M., (1997), *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*.

Christensen C.M. & Raynor M.E., (2003), *The innovator's solution: creating and sustaining successful growth*.

Cohen H., (2011), *What Is Social Commerce?* Retrieved from: <http://heidicohen.com/what-is-social-commerc>

Comunicazione della Commissione europea, (1997), *"Un'iniziativa europea in materia di Commercio Elettronico" COM(97)157*.

Cooper B. & Vlaskovits P., (2010), *The Entrepreneur's Guide to Customer Development*.

Duncan R., (1972), *Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty*.

Ehiweb, (2012), *eCommerce - Definizione e Significato*. Retrieved from: [ehiweb.it/glossario/e/e-commerce](http://ehiweb.it/glossario/e/e-commerce)

Eisenmann T., Ries E. & Dillard S., (2012), *Hypothesis-Driven Entrepreneurship: The Lean Startup*.

- Evans L., (2010), *Social Media Marketing: Strategies for Engaging in Facebook, Twitter & Other Social Media*.
- Giacomazzi, F., (2002), *Marketing Industriale*.
- Gionti C., (2010), *Definizione di Social Network sites e tipologie di Social Network*.
- Graham P., (2011), *What is a startup?*
- Hill T. & Westbrook R., (1997), *SWOT analysis: It's time for a product recall*.
- Ickler H., Schülke S., Wilfling S. & Baumöl U., (2009), *New Challenges in E-Commerce: How Social Commerce Influences the Customer*.
- Kaplan A. M. & Haenlein M., (2009), *Consumers, Companies and Virtual Social Worlds: A Qualitative Analysis of Second Life*.
- Kaplan A. & Haenlein M., (2009), *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*.
- Karpen D., (2011), *Likeable Social Media*.
- Kietzmann J. H., Hermkens K., McCarthy I. P. & Silvestre B. S., (2011), *Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media*.
- Laudon K. & Traver C., (2004). *The Internationalization of a C2C eCommerce Platform Provider. Case: Trendsales ApS*.
- Lenhart A. & Madden M., (2007), *Teens, privacy, & online social networks. Pew Internet and American Life Project Report*.
- Liker J., (2004), *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*.
- Maurya A., (2011), *The Fallacy of Customer Development*. Retrieved from: <http://www.ashmaurya.com/2011/01/the-fallacy-of-customer-development/>
- Maurya A., (2012), *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*.
- Mayfield A., (2008), *What is Social Media?* Retrieved from: [icrossing.com/sites/default/files/what-is-social-media-uk.pdf](http://icrossing.com/sites/default/files/what-is-social-media-uk.pdf).
- McCarthy E.J., (1996), *Basic Marketing: A Managerial Approach*.
- McKinsey Global Institute, (2013), *Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy*.

Nigel M., Graham J. & Ant H., (2012), *The Complete Guide to Social Media From The Social Media Guys*.

O'Reily T., (2007), *What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*.

O'Reily T., (2006), *Web 2.0 Compact Definition: Trying Again*. Retrieved from: <http://radar.oreilly.com/2006/12/web-20-compact-definition-tryi.html>

Ohno T., (1988), *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*.

Osservatorio eCommerce B2c, Politecnico di Milano, (2013), *Mobile e multicanalità: una svolta per l'eCommerce in Italia?*

Osservatorio eCommerce B2c, Politecnico di Milano, (2013), *Il mercato dell'eCommerce B2c in Italia*.

Osservatorio eCommerce B2c, Politecnico di Milano, (2013), *L'eCommerce B2c: mercato internazionale e mercato italiano a confronto*.

Osservatorio eCommerce B2c, Politecnico di Milano, (2013), *Il mobile commerce in Italia: stato attuale e prospettive*.

Osservatorio Mobile Social Networks, Politecnico di Milano, (2009/2010), *Mobile-Internet 2.0 Business Models: A Reference Framework*.

Osservatorio New Media & New Internet, Politecnico di Milano, (2014), *Internet Media: verso i 2 miliardi di euro grazie a Mobile, Video, Social e Data-driven Advertising*.

Osterwalder A. & Pigneur Y., (2005), *Clarifying business models; origins, present, and future of the concept*.

Osterwalder A., (2004), *Business model Ontology*.

Ries E., (2008), *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*.

Ries E., (2008), *The Lean Startup Methodology*. Retrieved from: <http://theleanstartup.com/principles>

Riva G. (2010), *I social network*.

Royce W. W., (1987), *Managing the development of large software systems*.

Rubel S., (2005), *2006 Trends to Watch Part II: Social Commerce*. Retrieved from: [http://www.micropersuasion.com/2005/12/2006\\_trends\\_to\\_.html](http://www.micropersuasion.com/2005/12/2006_trends_to_.html)



Shih C., (2011), *L'era di Facebook. Come sfruttare le straordinarie opportunità dei social network per vendere di più, crescere e innovare la nostra impresa.*

Silverman B., Bachann M. & Akharas K., (2001), *Implications of Buyer Decision Theory for Design of Ecommerce.*

Sinha R. & Swearingen K., (2001), *Comparing Recommendations Made by Online Systems and Friends. In Proceedings: DELOS Workshop: Personalisation and Recommender Systems in Digital Libraries.*

TutorialsPoint, (2013), *eCommerce Business Models.* Retrieved from: [tutorialspoint.com/e\\_commerce/e\\_commerce\\_business\\_models.htm](http://tutorialspoint.com/e_commerce/e_commerce_business_models.htm)

Vester S., (2014, ) *M-commerce: business online, smartphone e app.* Retrieved from: [impresapratca.com/commercio-elettronico/m-commerce-business-online-smartphone-e-app](http://impresapratca.com/commercio-elettronico/m-commerce-business-online-smartphone-e-app)

Westerman G., Bonnet D. & McAfee A., (2014), *The Nine Elements of Digital Transformation*

Womack J. & Jones D., (2006), *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation.*



## Appendice A

name	category	relevance	main country	web visits (K)	mobile tot. dwnlds (K)	ios dwnlds (K)	android dwnlds (K)
friendeals.com	fleamarket	0-friendeals	it	1	4	4	-
carousell.co	fleamarket	1-high	sg	174	196	16	180
depop.com	fleamarket	1-high	uk	208	248	195	53
getyardsale.com	fleamarket	1-high	us	22	127	127	-
nybytt.se	fleamarket	1-high	se	2	32	22	10
offerupnow.com	fleamarket	1-high	us	201	299	158	141
poshmark.com	pre-owned fashion	1-high	us	1.768	697	438	259
quickable.com	fleamarket	1-high	us	2	445	6	439
shpock.com	fleamarket	1-high	de	291	1.835	635	1.200
stuffle.it	fleamarket	1-high	de	20	369	239	130
sumally.com	fleamarket	1-high	jp	920	147	90	57
threadflip.com	pre-owned fashion	1-high	us	732	218	197	21
thredup.com	pre-owned fashion	1-high	us	930	171	120	51
tophatter.com	fleamarket	1-high	us	766	276	213	63
varagesale.com	fleamarket	1-high	us	1.056	379	199	180
vestiairecollective.com	pre-owned fashion	1-high	fr	435	220	220	-
videodressing.com	pre-owned fashion	1-high	fr	1.164	34	34	-
vinted.com	pre-owned fashion	1-high	de,uk,us	3.000	2.386	780	1.606
wallapop.com	fleamarket	1-high	es	154	897	230	667
balabik.com	children	2-low	pt	1	0	-	-
bewarket.com	fleamarket	2-low	pt	1	13	6	6
blomming.com	personal store	2-low	it	113	11	10	1
bondsy.com	fleamarket	2-low	us	14	48	48	-
borioutlet.com	pre-owned fashion	2-low	pr	1	0	-	-
cubesales.com	fleamarket	2-low	us	1	4	4	-
diggit.ca	fleamarket	2-low	ca	1	3	3	-
dinkystuff.com	fleamarket	2-low	de	1	5	4	1

name	category	relevance	main country	web visits (k)	mobile tot. dwnlds (k)	ios dwnlds (k)	android dwnlds (k)
fastabuy.com	fleamarket	2-low	us	1	3	3	-
favcorner.com	pre-owned fashion	2-low	es	4	0	-	-
flapsale.com	fleamarket	2-low	es	2	18	7	11
getosom.com	pre-owned fashion	2-low	se	4	45	45	-
getstall.com	pre-owned fashion	2-low	au	1	3	3	-
glamloop.com	pre-owned fashion	2-low	de	33	2	1	1
grabio.com	fleamarket	2-low	us	1	21	21	-
happysale.com	fleamarket	2-low	il	9	16	6	10
iswipswap.com	fleamarket	2-low	us	3	6	6	-
krrb.com	fleamarket	2-low	us	375	36	36	-
leposha.com	pre-owned fashion	2-low	us	1	4	4	-
liketwice.com	pre-owned fashion	2-low	us	505	79	79	-
lista.com	swap	2-low	us	2.366	1.385	608	777
percentil.com	children	2-low	es	91	15	15	-
pinkmarket.it	fleamarket	2-low	it	1	6	5	1
pinkoi.com	pre-owned fashion	2-low	cn	998	29	16	13
plick.se	pre-owned fashion	2-low	se	1	11	11	-
privategriffe.com	pre-owned fashion	2-low	it	70	1	1	-
quicksales.com.au	fleamarket	2-low	au	372	8	8	-
rebelle.de	pre-owned fashion	2-low	de	63	3	3	-
rumgr.com	fleamarket	2-low	us	33	66	66	-
shale.co	fleamarket	2-low	us	2	7	7	-
shopspotapp.com	pre-owned fashion	2-low	th	12	11	6	5
simplylisted.com	fleamarket	2-low	us	2	0	-	-
tagsaleapp.com	fleamarket	2-low	us	1	18	13	5
thegoneapp.com	fleamarket	2-low	us	5	0	-	-
tradepal.com	fleamarket	2-low	us	5	0	-	-

name	category	relevance	main country	web visits (K)	mobile tot. dwnlds (K)	ios dwnlds (K)	android dwnlds (K)
vend.ly	fleamarket	2-low	us	4	12	12	-
yerdle.com	swap	2-low	us	436	48	48	-
antengo.com	classified	3-diff-categ	us	6	182	182	-
ebay.com	auctions	3-diff-categ	us	709.563	121.000	36.000	85.000
etsy.com	personal store	3-diff-categ	us	68.279	5.580	580	5.000
ibuywesell.com	classified	3-diff-categ	us	8	78	36	42
kijiji.com	classified	3-diff-categ	us	42	1.815	15	1.800
marketplace.asos.com	boutique	3-diff-categ	us	1.288	1.088	586	502
melltoo.me	classified	3-diff-categ	ae	8	22	10	12
mercadolibre.com	auctions	3-diff-categ	us	14.788	8.892	592	8.300
wish.com	shopping/new	3-diff-categ	us	2.800	12.300	4.800	7.500

## Appendice B

name	category	relevance	main country	manages payment	manages shipping
friendeals.com	fleamarket	0-friendeals	it	x	x
carousell.co	fleamarket	1-high	sg		
depop.com	fleamarket	1-high	uk	opzionale	opzionale
getyardsale.com	fleamarket	1-high	us	x	
nybyt.se	fleamarket	1-high	se		
offerupnow.com	fleamarket	1-high	us		
poshmark.com	pre-owned fashion	1-high	us	x	x
quickable.com	fleamarket	1-high	us	opzionale	opzionale
shpock.com	fleamarket	1-high	de	opzionale	
stuffle.it	fleamarket	1-high	de	opzionale	
sumally.com	fleamarket	1-high	jp		
threadflip.com	pre-owned fashion	1-high	us		
thredup.com	pre-owned fashion	1-high	us	x	opzionale
tophatter.com	fleamarket	1-high	us		
varagesale.com	fleamarket	1-high	us	x	
vestiairecollective.com	pre-owned fashion	1-high	fr	x	
videodressing.com	pre-owned fashion	1-high	fr	x	
vinted.com	pre-owned fashion	1-high	de,uk,us	x	
wallapop.com	fleamarket	1-high	es		
balabik.com	children	2-low	pt		
bewarket.com	fleamarket	2-low	pt	x	
blomming.com	personal store	2-low	it	x	
bondsy.com	fleamarket	2-low	us		x
borioutlet.com	pre-owned fashion	2-low	pr		
cubesales.com	fleamarket	2-low	us		
diggit.ca	fleamarket	2-low	ca		
dinkystuff.com	fleamarket	2-low	de		

name	category	relevance	main country	manages payment	manages shipping
fastabuy.com	fleaemarket	2-low	us	x	
favcorner.com	pre-owned fashion	2-low	es	x	
flapsale.com	fleaemarket	2-low	es		
getosom.com	pre-owned fashion	2-low	se		
getstall.com	pre-owned fashion	2-low	au	x	opzionale
glamloop.com	pre-owned fashion	2-low	de	x	
grabio.com	fleaemarket	2-low	us	x	
happysale.com	fleaemarket	2-low	il		
iswipswap.com	fleaemarket	2-low	us	x	
krrb.com	fleaemarket	2-low	us		opzionale
leposha.com	pre-owned fashion	2-low	us	x	
liketwice.com	pre-owned fashion	2-low	us		
lista.com	swap	2-low	us		
percentil.com	children	2-low	es	x	
pinkmarket.it	fleaemarket	2-low	it	x	
pinkoi.com	pre-owned fashion	2-low	cn		
plick.se	pre-owned fashion	2-low	se		
privategriffe.com	pre-owned fashion	2-low	it	x	x
quicksales.com.au	fleaemarket	2-low	au		
rebelle.de	pre-owned fashion	2-low	de	x	
rumgr.com	fleaemarket	2-low	us		
shale.co	fleaemarket	2-low	us	opzionale	
shopspotapp.com	pre-owned fashion	2-low	th		
simplylisted.com	fleaemarket	2-low	us		
tagsaleapp.com	fleaemarket	2-low	us		
thegoneapp.com	fleaemarket	2-low	us		
tradelpal.com	fleaemarket	2-low	us	x	

name	category	relevance	main country	manages payment	manages shipping
vend.ly	fleamarket	2-low	us		
yerdle.com	swap	2-low	us		
antengo.com	classified	3-diff-categ	us		
ebay.com	auctions	3-diff-categ	us	x	
etsy.com	personal store	3-diff-categ	us		
ibuywesell.com	classified	3-diff-categ	us	x	x
kijiji.com	classified	3-diff-categ	us		
marketplace.asos.com	boutique	3-diff-categ	us	x	
melltoo.me	classified	3-diff-categ	ae		
mercadolibre.com	auctions	3-diff-categ	us		
wish.com	shopping/new	3-diff-categ	us		



