

I QUADERNI DI

MATERIAS<sup>®</sup>

ideas come to life for a sustainable world

I PRIMI PASSI DI UNA STARTUP INNOVATIVA

*a cura di*

*Intesa Sanpaolo Innovation Center S.p.A.*

*con il supporto del giornalista Federico Bandirali*



### 3. GO TO MARKET STRATEGY: COS'È, COME SI ELABORA E IN COSA È DIVERSA DAL MARKETING AZIENDALE

La Go to Market Strategy (GTM) consiste in un piano d'azione fondamentale per qualsiasi azienda che si appresta a lanciare un nuovo prodotto o servizio sul mercato, startup incluse. La Go to Market Strategy, infatti, include tutte le attività volte a raggiungere i potenziali clienti: dal posizionamento del prodotto/servizio ai canali di vendita, passando per l'analisi del mercato di riferimento e dei competitor.

Per avere successo la strategia deve basarsi su dati di mercato accurati e precisi focalizzandosi sui bisogni insoddisfatti dei clienti targettizzati, e adattarsi poi ai continui cambiamenti del mercato con l'obiettivo di massimizzare il successo del prodotto o servizio lanciato. In quest'ottica è quindi essenziale pianificare passo dopo passo una strategia efficace, tenendo presenti le differenze con il marketing aziendale "tradizionale".

La pianificazione della strategia di Go to Market per una startup, che si concentra sugli aspetti distintivi del prodotto o del servizio e sull'asset valoriale della startup, va affrontata con un approccio strutturato. Il primo passo consiste nell'analisi del mercato di riferimento, dei trend emergenti e dei competitor, per individuare il segmento di clientela a cui si rivolge l'offerta e i rispettivi bisogni insoddisfatti.

Successivamente, è opportuno definire il posizionamento della soluzione che sarà introdotta sul mercato, esplicitando in modo chiaro l'unicità della value proposition. Sempre grazie all'attività di analisi del contesto, si valutano quindi le modalità di comunicazione dei competitor per comprendere come trovano nuovi clienti, i canali che utilizzano per farlo e quali sono i punti di forza e di debolezza di ogni competitor consentendo di elaborare una strategia di pricing (ovvero quanto i potenziali clienti sono disposti a pagare per il nuovo prodotto o servizio stabilendo il prezzo di vendita).

Fatto ciò, basandosi sempre sull'analisi della concorrenza si scelgono i canali di distribuzione e di comunicazione - on e offline - più adatti ad acquisire clienti interessati al prodotto o al servizio offerto. Infine, è essenziale monitorare costantemente l'efficacia della strategia adottata

e apportare eventuali modifiche in base ai risultati ottenuti rispetto a quelli attesi.

Se il prodotto o servizio è B2B, però, è importante tenere a mente le differenze con quelli Business to Consumer (B2C). Qualora si tratti di soluzioni rivolte alle imprese, infatti, il processo decisionale d'acquisto è più articolato e complesso, in quanto coinvolge molteplici attori che hanno ruoli diversi. In quest'ottica è imperativo identificare canali di distribuzione appropriati, nonché individuare delle modalità di comunicazione efficaci per arrivare agli interlocutori "giusti".

Personalizzare l'offerta e instaurare poi una relazione basata sulla fiducia con i clienti business, è quindi cruciale per il successo di una strategia di Go to Market B2B. Con la misurazione dell'efficacia ancor più rilevante, in quanto il processo di vendita è lungo e articolato, e comporta maggiori investimenti di risorse e tempo affinché si perfezioni.

### 3.1 LA MISURAZIONE DELL'EFFICACIA DELLA GO TO MARKET STRATEGY: PERCHÉ È FONDAMENTALE

Una volta stabilita la Go to Market Strategy, misurarne oggettivamente l'efficacia è infatti fondamentale per valutare il successo del lancio di un nuovo prodotto o servizio, sia esso B2C o B2B. Per farlo, è cruciale definire obiettivi S.M.A.R.T, ovvero Specifici, Misurabili, Raggiungibili, Realistici e Gestibili in un arco di tempo prestabilito, oltre a comprendere meglio bisogni e problemi della propria audience inserendoli in un'analisi che non si limita agli aspetti demografici, ma si configura come una sorta di studio psicologico dei segmenti targettizzati.

Per questo gli obiettivi S.M.A.R.T. riguardano ambiti specifici come le vendite, i clienti acquisiti nei tempi prestabiliti e le eventuali discrepanze con le attese, o la quota di mercato detenuta. Gli aspetti da monitorare costantemente, ad esempio, riguardano i dati oggettivi relativi alle performance della strategia elaborata, il costo medio da sostenere per acquisire clienti, nonché il loro "ciclo di vita" aiutandosi con tool dedicati disponibili sul mercato. Stabilire metriche di valore -

escludendo le cosiddette vanity metrics come i like e le impression dei post sui social network - insieme all'analisi dei feedback dei clienti e delle opinioni degli stakeholder, permette di correggere e migliorare la strategia di Go to Market e il piano marketing aziendale.

### 3.2 DIFFERENZE E PUNTI IN COMUNE TRA UN PIANO MARKETING AZIENDALE E LA GO TO MARKET STRATEGY

Piano marketing che presenta differenze sostanziali con la Go to Market Strategy. La GTM Strategy, infatti, punta ad immettere sul mercato un nuovo prodotto o servizio efficacemente, con lo scopo di incrementare le possibilità di successo e di raggiungere i segmenti di clientela identificati. Il marketing aziendale, invece, si focalizza sulla costruzione e la promozione di un'azienda attraverso campagne pubblicitarie o promozioni. L'obiettivo è innanzitutto instaurare un legame duraturo tra brand e clienti, facilitando la fidelizzazione di quest'ultimi attraverso la condivisione di valori e la promozione di prodotti non necessariamente nuovi.

La Go to Market Strategy si concentra quindi sulla catena del valore nel suo complesso - dalla produzione alla distribuzione al cliente finale -, mentre il marketing aziendale si focalizza soprattutto sul brand e sui tratti distintivi che portano a sceglierlo. Pertanto la strategia GTM è orientata ai risultati e alla misurazione della sua efficacia a breve termine, mentre il marketing aziendale si concentra sulla creazione di un'immagine positiva dell'attività imprenditoriale nel lungo periodo con elementi comunque misurabili come l'immagine, la reputazione e il sentiment. Per questo la Go to Market Strategy si inserisce nella più ampia strategia di marketing aziendale, e nel progettarela è necessario che sia coerente con quest'ultima anche quando una startup nelle prime fasi di sviluppo non ha ancora elaborato un piano di marketing definitivo.

**Intesa Sanpaolo Innovation Center S.p.A.**  
con il supporto del giornalista Federico Bandirali

**I PRIMI PASSI  
DI UNA STARTUP INNOVATIVA**



**D***libri*  
Denaro libri

~~€ 1,00~~