

II Growth Hacking

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1.....	5
1.1 CHE COSA SIGNIFICA GROWTH HACKING?	5
1.2 LE ORIGINI.....	5
1.3 IL PROCESSO ALLA BASE DEL GROWTH HACKING	7
1.4 GLI INCERTI RITORNI DEL MARKETING TRADIZIONALE	7
1.5 PERCHÉ È COSÌ IMPORTANTE IL GROWTH HACKING?	8
1.6 IL GROWTH HACKING NELLE STARTUP	8
1.6.1 Il tasso di crescita	10
1.6.2 Il ciclo di vita di una startup.....	12
1.6.3 Lean Startup	14
CAPITOLO 2.....	15
2.1 GROWTH HACKING = MARKETING?	16
2.2 IL GROWTH HACKER	17
2.2.1 Padroneggiare le basi.....	18
2.2.2 Approfondire lo studio.....	19
2.3 IL PERCORSO DI CRESCITA PROFESSIONALE	19
2.4 “UNA GIORNATA DA GROWTH HACKER”	20
2.5 IL GROWTH TEAM.....	21
2.5.1 Due modelli principali.....	23
2.6 IL “FUNNEL DEI PIRATI”	25
CAPITOLO 3.....	28
3.1 AIRBNB: CASE STUDY	28
3.2 UBER: CASE STUDY	30
3.3 SPOTIFY: CASE STUDY	34
3.4 CASE STUDIES A CONFRONTO	36
CONCLUSIONE	37
BIBLIOGRAFIA.....	39
SITOGRAFIA	40

INTRODUZIONE

Il tradizionale marketing, che consiste nelle azioni di comunicazione, promozione e vendita di prodotti e servizi, sta subendo un cambiamento significativo. Il marketing è strettamente legato al sistema economico in cui ci troviamo, quindi se il sistema cambia, anche il marketing si modifica di conseguenza. Nel corso del tempo, abbiamo assistito al cambiamento delle tecnologie, delle esigenze, delle priorità, dei bisogni e dei comportamenti degli attori all'interno del sistema, e tutto questo ha portato a un'evoluzione.

Un esempio di questa evoluzione sono le aziende come Airbnb, che è diventata il più grande servizio di alloggi per i viaggiatori senza possedere nemmeno un appartamento. Allo stesso modo, Uber è la più grande società di trasporto privato al mondo senza possedere nemmeno una macchina. Spotify, invece, è la più grande piattaforma di streaming di musica senza pubblicità, dove gli utenti hanno la libertà di scegliere quale brano ascoltare.

Ciò dimostra che realtà appartenenti a contesti completamente diversi possono ottenere risultati straordinari in tempi molto brevi. Nel mercato attuale, l'innovazione riveste un ruolo di estrema importanza. I settori sono affollati di aziende e le strategie gestionali sono personalizzate per adattarsi al prodotto di riferimento. Ogni giorno, il progresso scientifico viene ridefinito introducendo nuove conoscenze che alimentano la competizione e aumentano la capacità produttiva delle aziende. Le tecnologie comunicative, l'accesso a informazioni globali e lo sviluppo economico di numerose nazioni emergenti creano un mercato molto più vasto e complesso. Questo cambiamento nel contesto economico amplifica le lacune nel management e nel marketing tradizionali. L'aumento del numero di attori nel mercato rende cruciale per ogni azienda raggiungere risultati di massima efficacia ed efficienza. Le startup hanno bisogno di ottenere risultati positivi in tempi ridotti, minimizzando al massimo i rischi imprenditoriali.

In quest'ottica, a partire dagli anni 2000 e con la diffusione pervasiva degli strumenti digitali, nasce il Growth Hacking come una modalità di rivitalizzare la soddisfazione delle necessità delle imprese moderne. Proveniente dall'espansione del Lean Startup, che mira a fornire un modello per la creazione di un prodotto vincente, rapido e con l'uso ottimale delle risorse, il Growth Hacking propone, invece, la riorganizzazione dell'intero sistema di crescita evolutiva di una startup. Prevede un processo di sperimentazione veloce tramite diversi canali di prodotto e marketing con l'obiettivo di identificare i metodi più efficaci per far crescere un'attività commerciale, con l'incessante generazione di nuove idee, senza alcuna paura di fallire durante la sperimentazione.

Dati i risultati ottenuti sia in termini di fatturato che di innovazione nei settori hi-tech e dei prodotti di largo consumo, si è cominciato a ipotizzare la possibilità di applicare lo stesso modello strategico in settori in cui la redditività risulta più complessa. In particolare, si sta assistendo all'ingresso delle startup nel settore culturale in Italia, sebbene il loro numero sia ancora inferiore rispetto alla media europea.

Nonostante l'importanza economica di questo settore nel nostro paese, così come la sua rilevanza nella crescita sociale, è ancora scarsa la partecipazione alla sua creazione, valorizzazione e conservazione. Le statistiche evidenziano una sorta di "paura" verso l'imprenditoria nel fare innovazione in un ambiente che presenta delle difficoltà intrinseche nella gestione e nel raggiungimento di risultati economici positivi. Numerosi sono anche i problemi derivati dalla complessità del prodotto stesso. Fino ad oggi, un prodotto culturale è stato considerato come un bene che non può essere oggetto delle stesse strategie aziendali utilizzate per i prodotti di consumo. Alcune caratteristiche possono essere simili a quelle di un prodotto di lusso, mentre altre lo accomunano ai prodotti e servizi sanitari. Esistono diversi studi sulla struttura del management di un'impresa culturale, tuttavia sono ancora troppo pochi quelli che si concentrano sul modello strategico per le startup culturali.

In questa tesi, si verrà a considerare l'approccio del Growth Hacking come un esempio di uno dei più attuali metodi di stimolare la crescita. Uno degli obiettivi principali della ricerca è colmare la mancanza e la

confusione nella letteratura scientifica sulle startup culturali e presentare l'approccio del Growth Hacking come possibile soluzione.

Di seguito, il capitolo introduttivo si focalizzerà sull'origine del growth hacking e sulla sua evoluzione, concentrandosi principalmente sul contesto in cui si sviluppa, ovvero il mondo delle startup (un ambiente caratterizzato da limitate risorse) e ciò che lo differenzia dal marketing convenzionale. Andrà a sviscerare in profondità le principali caratteristiche e tratterà anche della Lean startup. Il secondo capitolo esaminerà il ruolo e gli strumenti che vengono utilizzati dalla figura del growth hacker, il growth team con i suoi due modelli e la particolarità del funnel dei pirati. Infine, nell'ultimo capitolo verrà esaminata l'utilità del growth hacking all'interno di tre tra le più importanti aziende al mondo negli ultimi tempi: Airbnb, Uber e Spotify.

CAPITOLO 1

1.1 Che cosa significa Growth hacking?

Il termine "growth hacking" è di origine anglosassone ed è composto da due parole: "*growth*" che significa crescita e "*hacking*" che si riferisce al concetto di pensiero laterale o di "pirateria informatica".

La metodologia del growth hacking si basa sull'idea che ogni attività aziendale abbia come obiettivo principale quello di crescere e ottimizzare le possibilità di profitto, indipendentemente dalla sua tipologia e maturità.

Per raggiungere questo scopo, il growth hacking si avvale di tecniche e strategie innovative e fuori dagli schemi, che hanno lo scopo di generare un aumento esponenziale dell'utile aziendale. L'obiettivo principale è quello di trovare vie creative ed originali di crescita, superando le tradizionali e limitanti strategie di marketing.

"Il growth hacking è marketing, è il futuro del marketing ed è quello che il marketing avrebbe dovuto essere fin dall'inizio" -Michael Brenner, 2017¹

Nella pratica, un growth hacker deve trovare soluzioni che siano in grado di coinvolgere l'utente, migliorare l'esperienza di acquisto e raggiungere gli obiettivi di business, utilizzando strumenti come i social media, l'email marketing e il content marketing. In questo senso, il growth hacking si presenta come una vera e propria sfida per gli imprenditori, poiché richiede un approccio innovativo e creativo, capace di distinguersi dalla concorrenza.

In definitiva, il growth hacking rappresenta una nuova frontiera del marketing e dell'imprenditoria, capace di rivoluzionare gli antichi modelli di business e di promuovere la crescita e il successo dell'azienda. La chiave per diventare un growth hacker di successo sta nella capacità di pensare fuori dagli schemi, di saper sperimentare nuove strade e di usare la creatività come arma vincente per raggiungere obiettivi sempre più ambiziosi.

1.2 Le origini

L'interesse nei confronti del growth hacking è stato espresso sia da startupper, che da esperti di marketing. Ciò ha portato alla diffusione di strategie di growth hacking, che consentono di accelerare la crescita di un'azienda ed aumentare le proprie vendite.

Il Growth Hacking è una metodologia di marketing che si è diffusa in tutto il mondo a partire dagli Stati Uniti a cavallo tra gli anni 2012-2013. Il termine è stato coniato da Sean Ellis, imprenditore, consulente e angel investor americano, che lo ha utilizzato per la prima volta nel suo blog "Startup Marketing" nel lontano 2010.²

In questo articolo Sean Ellis esprime due concetti principali:

- una volta che un'azienda è pronta a crescere e a scalare, la sfida principale è trovare un leader che sappia condurla in un percorso di successo. Spesso, però, le aziende fanno affidamento su persone che non possiedono necessariamente tutte le conoscenze e le competenze di cui avrebbero bisogno per raggiungere l'obiettivo prefissato. Purtroppo, ciò può limitare la capacità dell'azienda di raggiungere i suoi obiettivi a lungo termine

¹ *Cos'è il growth hacking?! ecco una guida seria.* Raffaele Gaito.(08/05/2023): <https://www.raffaelegaito.com/growth-hacking/>

² Gerardo Forliano, "*Growth hacking: strategie e strumenti per far crescere startup e pmi*", Apogeo, 2019

- Un vero growth hacker deve essere dotato di una forte disciplina al fine di poter implementare un processo di growth hacking efficiente. Questo processo deve consentire di identificare quali idee siano da privilegiare nei test, e il growth hacker deve essere in grado di applicare un approccio analitico per determinare quali leve di crescita possano essere spinte e quali invece possano essere trascurate, in quanto non efficaci. La rapidità con cui questo processo viene portato a termine è fondamentale, in quanto maggiore sarà la rapidità d'esecuzione, maggiore sarà la probabilità di trovare strategie ripetibili e durature con le quali far crescere il business.

Per rendere il lavoro di Sean Ellis più comprensibile, si descriverà uno dei suoi esperimenti di growth hacking più efficaci: Dropbox. Nel 2007, quando Dropbox fu fondata da Drew Houston e Arash Ferdowsi, non esistevano ancora piattaforme che offrivano servizi simili, tuttavia nonostante questo, la start-up stentava ad acquisire nuovi clienti. Provarono diversi metodi, tra cui la pubblicità su Google con AdWords, però i costi di acquisizione degli utenti erano troppo alti e insostenibili, fino a 300 dollari per ogni nuovo utente.

Sean Ellis, noto imprenditore e esperto di marketing, propose una soluzione che rivoluzionò il modo di fare business online, chiamato *referral program*. Il referral program permetteva agli utenti già iscritti di invitare altri utenti ad aderire al servizio, e una volta completata l'iscrizione ad entrambi i nuovi utenti venivano regalati 500MB di spazio gratis nei loro account. Questo semplice metodo fu incredibilmente efficace. In soli 15 mesi, Dropbox passò da 100.000 utenti a ben 4 milioni, dando il via alla crescita incredibile che lo ha portato a diventare il colosso hitech da 10 miliardi di dollari che è oggi.³

In sostanza, grazie al referral program, gli utenti di Dropbox divennero ambasciatori del servizio e decisero di promuoverlo gratuitamente a loro amici e conoscenti, facendo così risparmiare alla start-up migliaia di dollari in pubblicità. Con questa strategia innovativa di growth hacking, Dropbox riuscì ad acquisire nuovi utenti a basso costo, spingendo il proprio business nel mainstream. Il suo successo dimostra come la creatività e l'innovazione possano essere elementi fondamentali per il successo di un'azienda, soprattutto in un mercato così competitivo come quello odierno.

Questo esempio introduce due elementi fondamentali per il mindset del growth hacking:

- Il primo elemento è quello di fare leva su quello che si ha già. Un esempio di questo principio è rappresentato da Dropbox, che ha sfruttato una piccola ma esistente community di utenti soddisfatti per avviare la crescita del business. Questa comunità si è dimostrata fondamentale nella creazione di un'effetto domino che ha portato a una crescita esponenziale del numero di utenti.
- Il secondo elemento è quello di offrire qualcosa di valore. Nel caso di Dropbox, l'offerta di 500MB di spazio è stata un incentivo incredibile per gli utenti. Anche se il costo del valore è irrisorio, l'effetto che ha avuto sugli utenti è stato notevole.

L'interesse per il growth hacking è in costante aumento, come dimostrato dal trend delle ricerche su Google nell'arco degli ultimi anni (figura 1.1). Questo dimostra che il fenomeno sta diventando sempre più rilevante e che le sue tecniche e strategie sono sempre più richieste.

Figura 1.1: Dati ricerche sul Growth hacking

³ Raffaele Gaito, "Growth hacker. Mindset e strumenti per far crescere il tuo business", FrancoAngeli, 2017

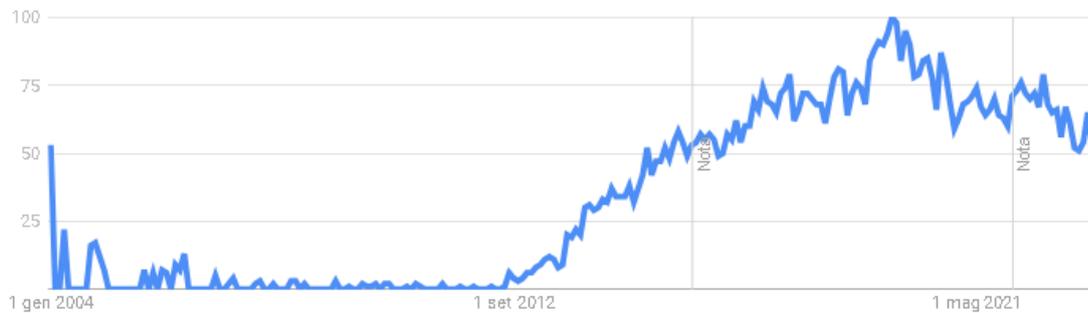
Tutto il mondo ▾

2004 - Presente ▾

Tutte le catego... ▾

Ricerca Google ▾

Interesse nel tempo ?



Fonte: <https://trends.google.com/trends/explore?date=all&q=growth%20hacking>

1.3 Il processo alla base del growth hacking

La crescita aziendale, ottenuta attraverso il growth hacking, è il frutto di una organizzazione aziendale ben strutturata e che continua a sottoporre a test il processo di sviluppo del prodotto e di marketing. Per cominciare, è necessario sviluppare un prodotto di valore, che risponda alle esigenze delle persone e che sia scalabile. Altrimenti, sarebbe difficile applicare il growth hacking ad un prodotto come ad esempio delle semplici saponette. Per verificare se il prodotto rispetti queste caratteristiche è necessario portarlo fuori dall'azienda, raccogliendo feedback e informazioni nel più breve tempo possibile e, successivamente, correggere la direzione in base ai dati raccolti.

Esiste un ciclo di vita che ogni nuovo prodotto deve necessariamente percorrere prima di essere riconosciuto. Tale processo viene conosciuto come la legge della diffusione dell'innovazione: questa spiega come per raggiungere la maggior parte delle persone serve passare dapprima per quelle che vengono definite "innovatori" e "early adopters", gruppi di persone che, secondo la grande mappa degli stili di vita redatta da Eurisko, sono caratterizzati dalla sperimentazione precoce del nuovo bene, oltre che dalla propensione ad essere sempre aggiornati sulle ultime novità del mercato. Per queste loro peculiarità, sono anche conosciuti come opinion leader, in quanto sono in grado di influenzare i trend. Per quanto riguarda il growth hacking, questo concetto si rifà alla legge di Pareto 80/20, secondo cui l'80% dei risultati deriva dal 20% delle azioni. In questo caso, un piccolo pubblico iniziale influenzerà un gran numero di persone.

Capire quale sia il target giusto e come coinvolgerlo non è un compito facile. Fortunatamente, c'è un framework chiamato AARRR (noto anche come "framework dei pirati"), che aiuta a comprendere i riferimenti degli utenti e a ottimizzare il processo attraverso alcuni passaggi chiave da seguire. Questo schema di riferimento verrà spiegato nel dettaglio nel secondo capitolo!

1.4 Gli incerti ritorni del marketing tradizionale

Le tecniche di marketing tradizionale - sia pubblicità su stampa e televisione, sia le più recenti versioni online - sono in crisi. Ciò è dovuto alla frammentazione e alla effimerità dei mercati, che fa sì che gli annunci pubblicitari siano sempre più costosi ma sempre meno visti. Uno dei problemi principali è che la crescita della popolazione online nei mercati più importanti, come gli Stati Uniti e l'Europa, è giunta al punto di saturazione: il 89% degli americani e il 93% dei britannici sono ormai connessi ad Internet. Anche se si

considera il mercato mobile, che continua a crescere, il 64% degli americani ha già una connessione di dispositivo mobile. Di conseguenza, mentre la spesa pubblicitaria aumenta sempre di più online, ogni singolo annuncio ha una maggiore concorrenza per lo stesso numero di spettatori, facendo aumentare i prezzi in modo preoccupante.

I consumatori moderni stanno diventando sempre più tecnologici. Negli Stati Uniti, ad esempio, ci sono 69.8 milioni di utenti Internet, di cui due terzi sono millennial. Queste persone utilizzano programmi per bloccare la pubblicità, e l'estrema diffusione di servizi di streaming come Netflix, Hulu e Amazon Prime, che sono presenti in circa il 90% delle case americane, hanno reso l'idea di guardare la televisione, quindi le pubblicità televisive, antiquata come il Carosello degli anni Sessanta. Di conseguenza, le pubblicità sono diventate nel peggiore dei casi completamente invisibili e nel migliore poco più di un rumore di fondo.

La crisi del marketing tradizionale è arrivata a livelli preoccupanti. Uno studio condotto da McKinsey su aziende di software quotate ha dimostrato che non c'è nessuna correlazione tra gli investimenti di marketing e il tasso di crescita. Un'altra ricerca, condotta da Fournaise Marketing Group, ha rilevato che il 73% dei CEO ritiene che i responsabili del marketing siano privi di credibilità aziendale e non siano focalizzati sull'efficacia delle loro campagne. Inoltre, il 72% è d'accordo con l'affermazione secondo cui i responsabili del marketing chiedono sempre più soldi ma non sono in grado di spiegare con precisione quale crescita incrementale sarà possibile ottenere con queste risorse.

1.5 Perché è così importante il Growth Hacking?

Non esiste una sola risposta a questa domanda, però esistono varie ragioni:

- I mercati tradizionali di marketing sono diventati costosi e saturi in termini di spazio pubblicitario. Per questo, c'è la necessità di sviluppare nuove forme di marketing più economiche.
- Molti progetti si focalizzano troppo sul prodotto e non tanto sulla sua diffusione, per cui è fondamentale identificare chi sarà il suo utilizzatore finale. Secondo Peter Thiel, co-fondatore di PayPal e uno dei primi investitori esterni di Facebook, "l'incapacità di distribuire il prodotto è la causa principale dei fallimenti delle startup".
- Non è sufficiente acquisire utenti, ma bisogna anche attivarli, convertirli e trattenerli, altrimenti l'investimento non genererà alcun ricavo.
- Tutto si basa sul ROI (ritorno sull'investimento).
- Ogni giorno emergono nuovi canali di acquisizione da testare, bisogna saper individuare quelli più idonei alla propria attività.
- I trucchetti non porteranno lontano e, anzi, possono essere controproducenti. Il successo arriverà soltanto con un processo sistematico e reiterato nel tempo.

In sintesi, la metodologia descritta coinvolge diversi fattori importanti. Il primo è costituito dalla creazione di un team multidisciplinare, che comprende professionisti con competenze diverse e complementari. Questo team deve essere in grado di lavorare in modo cross-funzionale, cercando il dialogo continuo tra i vari dipartimenti aziendali. Altrettanto cruciale è l'analisi dei dati quantitativi e qualitativi, così come l'implementazione di un processo per sperimentare velocemente strategie di marketing e di prodotto. Infine, è necessario adottare un sistema rigoroso di metriche per valutare i risultati ottenuti. Sebbene ciascuno di questi elementi possa sembrare indipendente dall'altro, essi in realtà sono strettamente correlati. Il libro aiuterà quindi a comprendere meglio questo aspetto ed avere una visione completa e coerente della metodologia.

1.6 Il Growth Hacking nelle startup

Per comprendere meglio questa metodologia bisogna partire proprio dal contesto che l'ha visto nascere: il mondo delle startup. Ma cos'è una startup? In Italia tendiamo a considerarla come una società in fase di

avviamento. Al contrario, la scuola americana, con Steve Blank come portavoce, afferma: *“Una startup è un’organizzazione temporanea in cerca di un modello di business che sia scalabile e ripetibile”*.⁴

Il modello di business è uno strumento che rappresenta graficamente i diversi elementi che compongono un'azienda, come le risorse, le attività e le strategie, e mostra come questi elementi interagiscano tra loro per produrre e distribuire valore. Quando nel tuo progetto imprenditoriale c'è un elemento di innovazione, ciò comporta naturalmente un aumento del rischio. Per questo motivo, il modello di business può aiutarti a comprendere meglio i rischi e le opportunità, e a pianificare i passi successivi da intraprendere.

È questa la differenza tra l'avviare un'azienda tradizionale e lanciare un prodotto innovativo: quando si apre un'azienda tradizionale, c'è una certa sicurezza riguardo al successo dell'attività. Al contrario, quando si crea un prodotto innovativo, non c'è mai la certezza che tutto vada come previsto. Come fondatore di una startup, l'unico punto di partenza è una visione: come sarà il prodotto, quali caratteristiche avrà e a chi si rivolgerà. Si devono inoltre formulare delle ipotesi riguardanti i componenti del modello di business: costi, profitti, partner, marketing, logistica, ecc. La maggior parte delle volte ci si basa su congetture e non c'è una garanzia che le previsioni siano esatte.

Come imprenditore, la sua principale responsabilità è quella di assicurarsi che le sue ipotesi siano corrette. Per fare questo, deve prendere in considerazione e studiare attentamente il comportamento dei clienti in relazione alla sua presenza sul mercato. Purtroppo non va mai come previsto.

È così grande la componente di rischio relativa all'innovazione, che Eric Ries, autore del libro *“The Lean Startup”*, propone un'altra definizione di startup: *“Una startup è un'istituzione umana progettata per sviluppare un prodotto o un servizio operando in condizione di estrema incertezza”*.⁵

In una situazione di estrema incertezza, l'ecosistema imprenditoriale dell'innovazione ha un grande interesse per ridurre al minimo il rischio. Se ci si mette nei panni di un venture capitalist, ci si rende conto che la sfida è enorme: bisogna valutare una grande quantità di progetti e scegliere quelli più promettenti per investire capitali da milioni di dollari.

Nella valutazione di un progetto, occorre quindi prendere in considerazione una serie di variabili come, ad esempio, l'ampiezza del mercato di riferimento, la fattibilità tecnologica, lo scenario competitivo, i tempi necessari per lo sviluppo, il capitale economico necessario e le persone coinvolte nel team.

È di fondamentale importanza per l'imprenditore e l'investitore che siano presenti prove concrete, di carattere scientifico, che dimostrino che tutti i maggiori rischi che possono portare alla chiusura dell'azienda siano stati accuratamente esaminati e analizzati. Tuttavia, è necessario fare attenzione: validare il modello di business non è sufficiente per considerare una startup come tale. Per definire una startup, il modello di business deve essere anche scalabile e riproducibile.

Un modello di business scalabile è uno che può far fronte a una domanda crescente senza dover introdurre cambiamenti significativi alla struttura dell'azienda, senza dover sostenere costi aggiuntivi o dover differenziare l'offerta. In altre parole, è abbastanza flessibile da riuscire ad offrire le stesse prestazioni sia che serva 10 clienti o 10 milioni.

Un modello di business ripetibile, invece, è uno che si basa su processi standardizzati in tutti i livelli dell'azienda e che consente di predire con precisione l'andamento della performance e dei profitti.

Per essere più chiari, la ripetibilità significa che se investi 10 euro in marketing o vendite ne ritorneranno 100, mentre se investirai 100 euro ne ritorneranno 1000.

Se un modello di business è sia ripetibile che scalabile, allora possiede entrambe le caratteristiche necessarie per crescere in maniera esclusiva!

^{4 e 5} <https://www.gianlucalandone.it/cosa-e-startup-definizione/>

1.6.1 Il tasso di crescita

Per diventare una startup di successo, in genere è necessario seguire una curva di crescita a tre fasi. Nella prima fase, la startup cerca di capire cosa fare e testare le componenti del modello di business. Quando avrà una chiara idea di quali prodotti offrire al mercato, la crescita diventerà più rapida ed entrerà in una fase critica: quella del break even point, dell'IPO o dell'exit(fase due). A questo punto, le metriche positive rifletteranno la crescita sostenibile dell'azienda e si avvierà a diventare una grande impresa. Tuttavia, quando la crescita rallenta, ciò potrebbe essere dovuto ad alcuni limiti interni o a limiti del mercato.

Più ripida è la pendenza della fase 2, maggiori saranno le probabilità che l'azienda possa raggiungere un successo significativo. Per raggiungere questo obiettivo, i fondatori delle startup e i growth hacker devono concentrarsi su una metrica chiave: il tasso di crescita. Come misurarlo?

36Prima di tutto, è necessario identificare quale metrica sintomatica della salute del tuo business sia la più adatta da considerare, tenendo conto della fase in cui si trova la tua azienda. Ad esempio, se hai lanciato una landing page per raccogliere le email delle persone interessate al tuo progetto, puoi focalizzarti sul numero di nuovi iscritti al giorno o alla settimana. Se invece hai lanciato un chatbot, la crescita significa avere più utenti che utilizzano il servizio gratuito via chat. Se stai gestendo un e-commerce avviato, potresti considerare come metrica di crescita l'aumento delle revenue su base mensile. La scelta della giusta metrica dipende dalla tua visione, dalla fase di vita dell'azienda, dallo stadio di sviluppo del prodotto e dal modello di business che stai perseguendo.

Bisogna fare attenzione quando si calcola il tasso di crescita per la prima volta. Se inizialmente hai 100 clienti e il primo mese ne acquisisci altri 10, il tuo tasso di crescita è del 10%. Se il secondo e terzo mese, invece, hai guadagnato altri 10 utenti, il tuo tasso di crescita diminuirà e sarà dell'8% (vedi figura 1.2)

Figura 1.2

Mese	0	1	2	3	4	5
Nuovi utenti	100	10	10	10	10	10
Tasso di crescita	N/A	10%	9%	8%	8%	7%
Utenti tot.	100	110	120	130	140	150

Fonte: L. Brboni, F. Simonetti *"Growth hacking: fai crescere la tua impresa online"*, Flaccovio Dario, 2017

Le startup devono sempre mirare ad aumentare i loro clienti, riprendendo il caso di una startup con 100 clienti: il primo mese, dovrebbe riuscire ad acquisirne altri 10, per crescere del 10% rispetto al mese precedente; nel secondo mese, la crescita dovrebbe essere di 11 clienti, mentre nel terzo mese dovrebbe essere di 12 clienti. Segue così questo modello di crescita costante, per mantenere un tasso di crescita stabile nel tempo(vedi figura 1.3)

Figura 1.3

Mese	0	1	2	3	4	5
Nuovi utenti	100	10	11	12	13	14
Tasso di crescita	N/A	10%	10%	10%	10%	10%
Utenti tot.	100	110	121	133	146	160

Fonte: L. Brboni, F. Simonetti *"Growth hacking: fai crescere la tua impresa online"*, Flaccovio Dario, 2017

Secondo Y Combinator, un'organizzazione che sostiene le startup, come Zenefits, Reddit, Airbnb e Stripe, una società è considerata in crescita se raggiunge una crescita settimanale del 5-7%. Se la crescita è inferiore al 5%, allora è un segnale che il modello di business non funziona come previsto. Per aiutare le startup a ottenere una crescita soddisfacente, Y Combinator offre consulenza su come migliorare i loro prodotti ed esplorare nuove opportunità di mercato.

Nelle prime fasi di vita di una startup, il focus principale è raggiungere il Product Market Fit al più presto. Questo obiettivo implica che sia possibile soddisfare le esigenze di una specifica nicchia di clienti con il prodotto o il servizio offerto. In questo modo, si può ottenere un feedback iniziale ed evitare il fallimento precoce.

Le startup, rispetto alle aziende tradizionali, hanno un DNA che incoraggia la crescita come obiettivo primario. Si può notare, ad esempio, il caso di Facebook, che in soli tredici anni è passato da un milione di utenti attivi a oltre due miliardi di utenti⁶. Se confrontiamo questa crescita con quella di un ristorante, vediamo subito la differenza di organizzazione e spazio necessario tra i due. Per un ristorante, aumentare i coperti da 10 a 100 richiede un notevole investimento, a differenza di Facebook che ha ottenuto la sua crescita in modo relativamente semplice. Questo spiega perché le società tradizionali non sono sempre in grado di crescere in modo esponenziale, mentre le startup possono farlo.

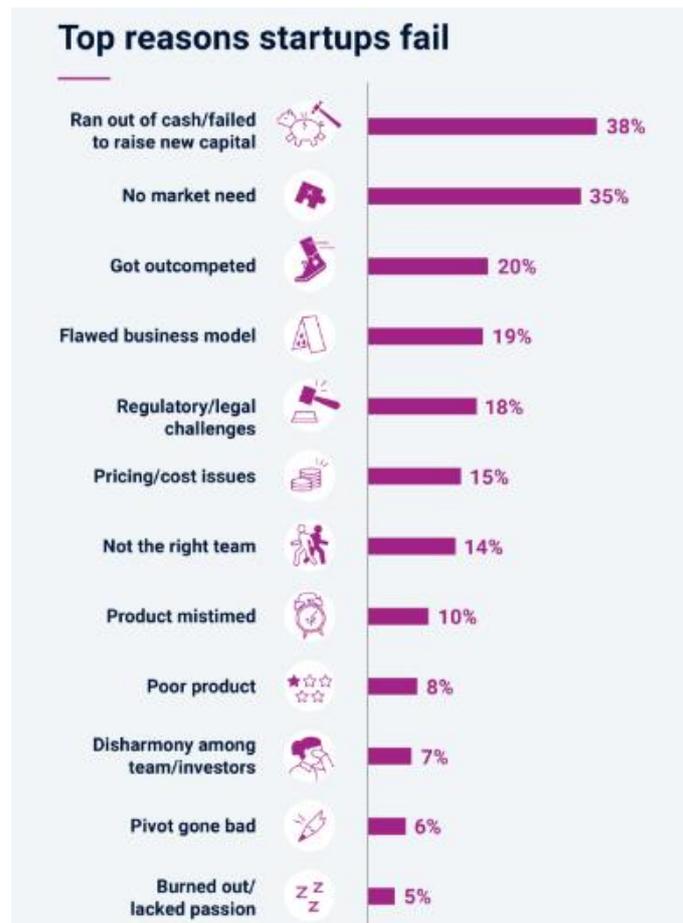
Ciò che emerge da un recente rapporto di CB Insights è che la costituzione di una startup non è necessariamente sempre la scelta migliore rispetto ad un business tradizionale. Infatti, il mercato dei business innovativi è estremamente complicato e solo l'1% delle organizzazioni riesce a raggiungere la status di "startup unicorn", con una valutazione che supera il miliardo di dollari. Uber e AirBnB ne sono un esempio. Tuttavia, la maggior parte delle imprese, tra il 75 e il 90%, fallisce o rimane sostenibile economicamente senza crescere ulteriormente. Questo rappresenta un risultato positivo per l'azienda, ma potenzialmente dannoso per gli investitori.

Nell'articolo datato agosto 2021⁷, tra le prime tre cause di fallimento si trova la mancanza della richiesta sul mercato al 42%, pertanto è fondamentale arrivare alla determinazione del Problem Solution Fit; la seconda causa principale è l'esaurimento del capitale al 29% a causa dell'incapacità di raccogliere finanziamenti aggiuntivi e di un'analisi di mercato errata tra i principali fattori; infine, la mancanza di un team adeguato al 23% è un'ulteriore causa di fallimento in quanto si ha la necessità di far collaborare professionisti provenienti da diversi campi. Successivamente, si trovano cause minori come una forte concorrenza, modelli di business poco chiari, una strategia di pricing errata, una scarsa attività di marketing, un lancio prematuro, una perdita del focus e molti altri fattori secondari (Figura 1.5).

Figura 1.5 Why startups fail

⁶ <https://www.statista.com/statistics/346167/facebook-global-dau/>

⁷ <https://www.cbinsights.com/research/startupfailurereasonstop/>



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

1.6.2 Il ciclo di vita di una startup

Nonostante sia breve, il ciclo di vita di una startup non è semplice o lineare. Partendo dalla prima, queste sono le seguenti fasi:

- **bootstrap e preseed:** In una fase embrionale di una startup, l'idea è il fulcro del progetto che deve essere organizzato e testato per verificare la fattibilità, la coerenza e la complementarietà degli elementi che la costituiscono. Si devono analizzare il sistema di prodotto, il sistema di mercato e il sistema organizzativo, dando particolare importanza all'orientamento all'obiettivo.

Ad esempio, il sistema di prodotto presenta l'offerta che l'azienda propone nel mercato, quindi deve essere innovativo e tecnicamente realizzabile per avere un vantaggio competitivo a lungo termine.

Il sistema di mercato, invece, deve considerare i fattori interni ed esterni, come la domanda e i cambiamenti politici ed economici. L'imprenditore deve tenere sempre d'occhio i propri punti di forza e le opportunità o minacce che possono presentarsi, non tralasciando la prospettiva del cliente, della concorrenza e degli stakeholders.

Il sistema organizzativo riguarda le risorse, la logistica, la struttura produttiva, commerciale e di comunicazione.

- **Seed:** Durante la fase successiva, si mira a stabilire un fondamento affidabile per l'idea, in modo da penetrare nel mercato e creare i primi prototipi del prodotto o del servizio offerto. Allo stesso tempo, per perfezionare il modello di business, si comincia a organizzare un piano d'azione solido.

- **Early stage:** è il termine utilizzato per indicare la terza fase della vita di una startup, il cui obiettivo primario è quello di acquisire feedback dal mercato e individuare il prodotto giusto per il mercato, che

permetterà di generare i primi profitti. Durante questa fase, ci sono notevoli costi da sostenere, poiché i guadagni non sono sufficienti per supportare la crescita dell'azienda: gli investimenti possono essere sia privati che pubblici. Gli investitori privati possono essere Business Angels, ovvero investitori informali esperti del settore di riferimento, che acquisiscono quote dell'azienda, oppure Venture Capitalist, ovvero società di fondi. Gli investimenti pubblici comprendono principalmente incentivi all'innovazione e all'imprenditorialità, erogati dalle autorità governative..

- **Early Growth:** quando ci troviamo di fronte a un aumento di clienti, vendite e fatturato, allora possiamo dichiarare di essere entrati nella quarta fase. In questa fase, il mercato in cui i prodotti o i servizi sono offerti è stato valutato come adeguato e dunque giunge il momento di agire con maggiore intensità. Al momento, l'impresa è chiamata a sostenere due round di investimenti, che possono essere finanziati autonomamente o meno, per favorire la crescita. Questi round si differenziano per la loro entità e rischio, che tende a ridursi in quanto i dati disponibili sono in grado di definire con precisione la consistenza del mercato potenziale. Il primo round di investimento consente all'impresa di entrare in nuovi mercati, sviluppare diversi canali di distribuzione e consolidare iniziative e strategie di marketing. Il secondo, che è ancora più sostanzioso del primo, mira a migliorare e consolidare il processo di crescita dell'azienda e ad aumentare la quota di mercato.

- **Growth o Sustained Growth:** la fase di crescita rappresenta un momento di forte espansione in cui il numero di utenti, clienti e ricavi aumenta rapidamente. Non è da escludere la possibilità di dover effettuare ulteriori investimenti per raggiungere una saturazione completa del mercato (come ha dimostrato Snapchat nel 2016, che ha avuto bisogno di un sesto giro di finanziamento di circa 1,8 miliardi di dollari).

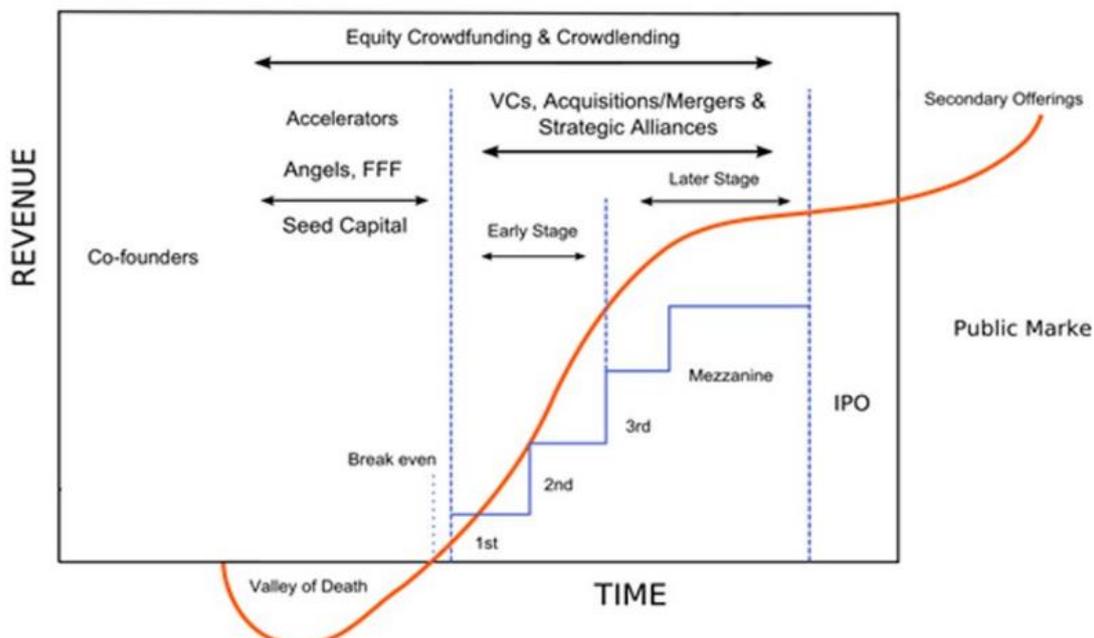
- **Exit:** nell'ultima fase avviene la restituzione agli investitori del capitale di rischio che, secondo Cumming e MacIntosh, può avvenire in 5 differenti modi:

- **IPO (Initial Public Offering):** vengono messe a disposizione del pubblico le azioni della startup, quotandosi in borsa.
- **Buyback:** qui i fondatori riprendono le quote delle startup, che avevano precedentemente venduto agli investitori.
- **Secondary Sale:** l'imprenditore decide di vendere parte delle sue quote della startup a nuovi investitori, tuttavia tiene ancora una parte.
- **Acquisizione:** un'altra azienda acquista la startup.

Nell'illustrazione che segue (figura 1.6), si può notare il ritratto dell'intero ciclo di vita delle startup, il quale è definito dalla curva "Curva J". Questa denominazione è dovuta alla sua particolare forma. Ciò che risulta essere particolarmente interessante è la rappresentazione delle prime fasi di vita dell'azienda, che vengono caratterizzate da flussi di denaro negativi. Tale condizione ispira la descrizione "Valley of Death", ovvero "Valle della morte".

Figura 1.6 Il ciclo di vita di una startup

Startup Financing Cycle



Fonte: <https://www.startupgeeks.it/ciclo-vita-startup/>

1.6.3 Lean Startup

Il processo di Growth hacking è nato sulla base dei fondamentali principi della metodologia di sviluppo aziendale conosciuta come Lean Startup. Questa filosofia, a sua volta, deriva dal mondo della produzione, grazie all'invenzione del sistema di produzione **lean manufacturing** da parte di Toyota negli anni '80, in grado di rispondere alle esigenze dei clienti offrendo un valore maggiore, con un'offerta sempre più differenziata. In questo caso, il valore è determinato dalla riduzione degli sprechi interni con conseguente riduzione dei costi di produzione, nonché dall'aumento dei servizi nuovi e delle offerte di funzioni ai clienti.

Un altro importante obiettivo di questo sistema produttivo è quello di creare un flusso costante, evitando qualsiasi interruzione indesiderata come i cambiamenti nella produzione, i guasti, le quantità o i tempi errati nei lotti e la mancanza di informazioni.

L'incremento del modello di sviluppo agile si è verificato soprattutto nel 2001, in cui un'ottantina di esperti di programmazione si sono riuniti nello stato americano dello Utah, al fine di redigere "l'Agile Manifesto"⁸ costituito da elementi primari, tra cui quelli più rilevanti risultano essere:

- la valorizzazione dei singoli individui e delle loro interazioni piuttosto che dei processi e degli strumenti utilizzati;
- la predisposizione al mutamento piuttosto che l'adesione ad un preciso piano stabilito.

Uno dei precursori del movimento Lean Startup è sicuramente Eric Ries, autore del bestseller "The Lean Startup", nel quale descrive la lean startup come "una metodologia di sviluppo business che mira a ridurre i tempi di sviluppo e identificare rapidamente se un modello di business è idoneo". Ciò viene ottenuto attraverso la combinazione di esperimenti basati su ipotesi e feedback ottenuti attraverso validazione. I principi lean erano già presenti, soprattutto nella Silicon Valley, a metà degli anni 2000 grazie all'esperto Steve Blank e al suo libro "The Four Steps to the Epiphany"⁹, ma la massima esposizione è avvenuta con la

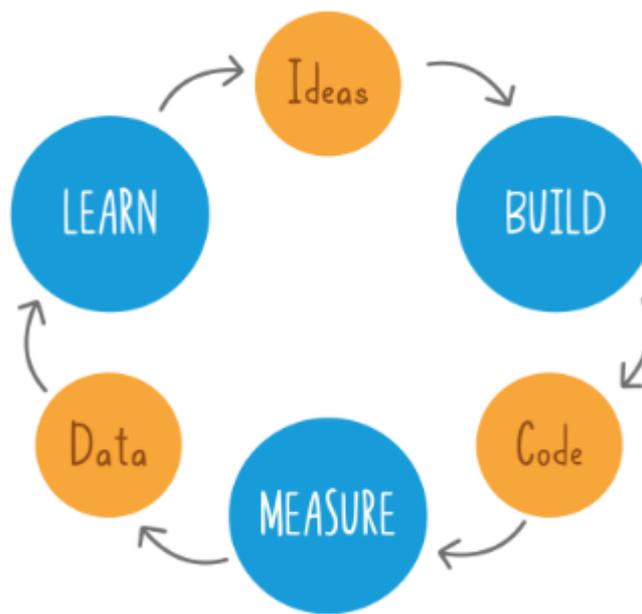
⁸ <https://agilemanifesto.org/iso/it/manifesto.html>

⁹ Steve Blank, *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products That Win*, K & S Ranch, 2013

pubblicazione del libro di E. Ries nel 2011. Il ciclo di lean startup, il BuildMeasureLearn, è costituito da tre step (figura 1.7):

- **Costruisci:** Per iniziare, si mette a disposizione sul mercato, un oggetto o servizio per farlo provare agli utilizzatori. L'elemento cardine è la rapidità: non è essenziale che il prodotto sia completo, piuttosto che sia il prototipo realizzabile più rapidamente per ottenere una risposta valida dal pubblico. Per precisare, si dice MVP (Prodotto Minimo Realizzabile).
- **Misura:** Una volta che gli utenti iniziano a utilizzare l'MVP, è possibile raccogliere informazioni, condurre test, monitorare l'utilizzo e organizzare i dati. Dopo una scrupolosa valutazione dei risultati, si procede a correggere o sostituire le assunzioni non valide e a riesaminarle. Questo iterativo processo si ripete fino a quando un numero adeguato di test conferma le assunzioni cruciali.
- **Impara:** Le informazioni acquisite durante la fase precedente richiedono una trasformazione in insegnamenti utili per intervenire efficacemente sul prodotto o servizio, mediante cambiamenti tanto piccoli quanto sostanziali, se necessario. Un concetto cruciale da considerare è l'adattamento del prodotto al mercato: ciò implica che un'idea produttiva debba essere in linea con le esigenze del mercato, assicurando un'effettiva predisposizione dei clienti a pagare per il valore offerto.

Figura 1.7 Il ciclo lean startup



Fonte: <https://netmind.net/es/lean-startup-el-ukemi-en-la-innovacion-de-desarrollo-de-producto/>

2.1 Growth Hacking = Marketing?

Questa è sicuramente una delle domande più comuni quando si affronta l'argomento del growth hacking. Alcune persone scettiche e coloro che non approfondiscono la materia, credono che il termine "growth hacking" sia un modo per rinnovare il marketing a livello di percezione e immagine, oltre che un'opportunità per alcuni "professionisti" di posizionare il proprio marchio personale nell'olimpo degli esperti nel campo digitale. La verità è che il marketing rappresenta solo una parte del growth hacking: mentre il primo è caratterizzato da alcune attività specifiche (soprattutto quelle relative alla promozione e alla comunicazione di messaggi volti alla vendita), il secondo è più un modo di agire. Ci sono anche alcuni aspetti più pratici che distinguono un growth hacker da un marketer, come le conoscenze tecniche relative alla programmazione e al web scraping. Tuttavia, queste non sono necessariamente richieste.

È probabile che il marketer di domani diventerà un growth hacker. Per questo, non sorprende che il marketer moderno sarà in grado di creare rapidamente una pagina di destinazione, estrarre automaticamente dati da siti web e utilizzare query SQL per filtrare i dati in un database relazionale. Ciò implica che non dipenderà più dagli sviluppatori e dai data analyst. Quindi, quali sono le differenze tra queste due professioni? La mission principale del marketing è comunicare e vendere prodotti, mentre l'obiettivo del growth hacking è individuare nuove strategie di crescita attraverso l'implementazione di processi.

Il marketing e il growth hacking sono due strumenti complementari per un'azienda. Il primo è focalizzato alla vendita, quindi si concentra sulla pubblicizzazione del marchio rivolgendosi al proprio target e convincendo gli utenti ad acquistare il prodotto. Il growth hacking, invece, oltre a questo aspetto, prevede anche un'attenzione speciale alla qualità del prodotto stesso, in base ai feedback dei consumatori. Inoltre, vengono introdotte azioni volte a far sperimentare il prodotto all'utente, a generare entrate e a fidelizzare i clienti, in modo che possano promuovere spontaneamente il marchio ad altri conoscenti.

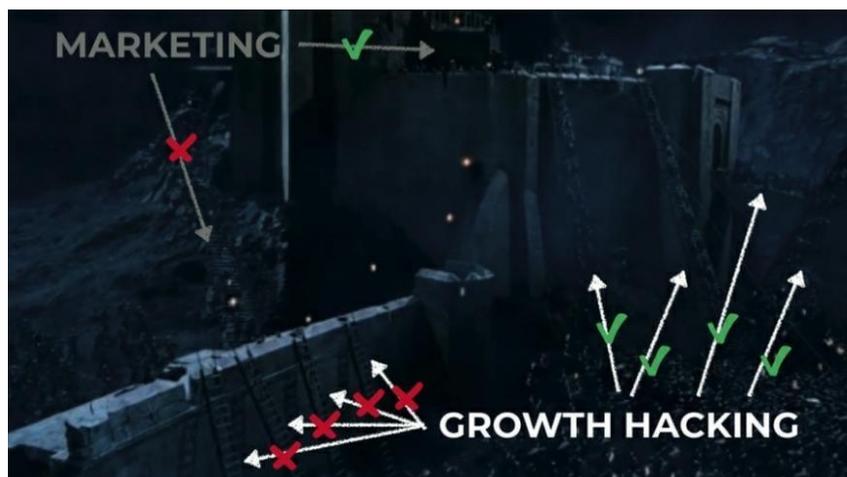
Quindi se il marketer può essere paragonato a una sorta di artista (per le sue spiccate capacità creative, necessarie per poter essere efficace), che segue una serie di linee guida e best practice, il growth hacker è una figura decisamente più ibrida, a cavallo tra il project manager, data scientist, il programmatore e il marketer stesso, e lavora partendo dalla formulazione di ipotesi per poter poi dare vita ai test.

I marketer di solito usano sempre gli stessi canali di promozione, sia quelli tradizionali come radio, televisione e stampa, sia quelli digitali associati ai social media e alle campagne pubblicitarie sui motori di ricerca. Questi ultimi sono diventati sempre più popolari negli ultimi anni, in quanto consentono di raggiungere un pubblico molto più vasto con un investimento relativamente minimo.

Il growth hacker si basa su una vasta gamma di canali di acquisizione per sperimentare nuovi metodi di lavoro. Si prende inoltre la libertà di sperimentare con nuovi canali, purché abbiano il potenziale di portare risultati. Il marketing, al contrario, tende a seguire le strade già battute, cercando di consolidare le strategie che hanno dimostrato di funzionare. Questo può garantire una crescita costante nel tempo. D'altro canto, l'approccio del growth hacker, che ha un forte focus su ricerca e innovazione, può aiutare a fare passi da gigante verso una crescita più rapida. Si tratta tuttavia di un processo impegnativo che richiede costanza, determinazione e lavoro duro.

Per descrivere al meglio le due diverse figure professionali, si può usare la metafora dell' "assedio alla roccaforte", come mostrato nella figura 2.1. Questo approccio viene spesso portato avanti sia in Italia che all'estero.

Figura 2.1 La metafora dell'assedio alla roccaforte come confronto tra growth hacking e marketing



Fonte: Gerardo Forliano, *“Growth hacking: strategie e strumenti per far crescere startup e pmi”*, Apogeo, 2019.

Immaginiamo di assistere all’assalto di un castello e di far parte del team offensivo incaricato di attaccarlo. Il nostro gruppo è formato da diverse unità militari come la fanteria, la cavalleria e i tiratori scelti. Tra questi si distinguono i growth hacker e i loro uomini, soldati che si trovano in prima linea e dispongono di attrezzature speciali come gli arieti, utili per sfondare porte e punti deboli. La loro missione consiste nel conquistare ogni parte del castello, mettendo sotto pressione le zone meno difese. Alcuni attaccheranno direttamente le mura, altri proveranno a superarle attraverso lunghe scale appoggiate alle pareti, mentre altri ancora cercheranno di forzare il ponte levatoio e la porta principale della fortezza.

L’obiettivo del growth hacker è simile: individuare i canali e le diverse aree per far crescere il business. Appena viene identificato il primo punto debole da attaccare, l’esercito dei growth hacker passa alla ricerca di altri obiettivi, lasciando campo libero ai marketer che si dedicheranno ad espugnare solo i punti di accesso creati dai growth hacker, ottimizzando così l’energia spesa e “saccheggiando” poi le regioni interne finché non avranno stabilito il loro dominio.

2.2 Il growth hacker

Un professionista specializzato nella crescita del business è conosciuto con il termine di growth hacker. Secondo Sean Ellis, l’obiettivo principale del growth hacker è la crescita e qualsiasi attività che possa contribuire all’aumento delle metriche rilevanti del business. Ryan Holiday, l’autore di *Growth Hacker Marketing*, definisce un growth hacker come un professionista che ha abbandonato le teorie di marketing tradizionale, sostituendole con un approccio basato sui dati che è testabile, monitorabile e scalabile. Questo approccio ha visto negli ultimi anni l’aumento della richiesta di professionisti in questo settore, grazie alla vasta gamma di competenze che lo rendono una figura multidisciplinare e completa. Inoltre, un growth hacker è spesso descritto come un professionista con una formazione a T¹⁰, ma cosa significa esattamente?

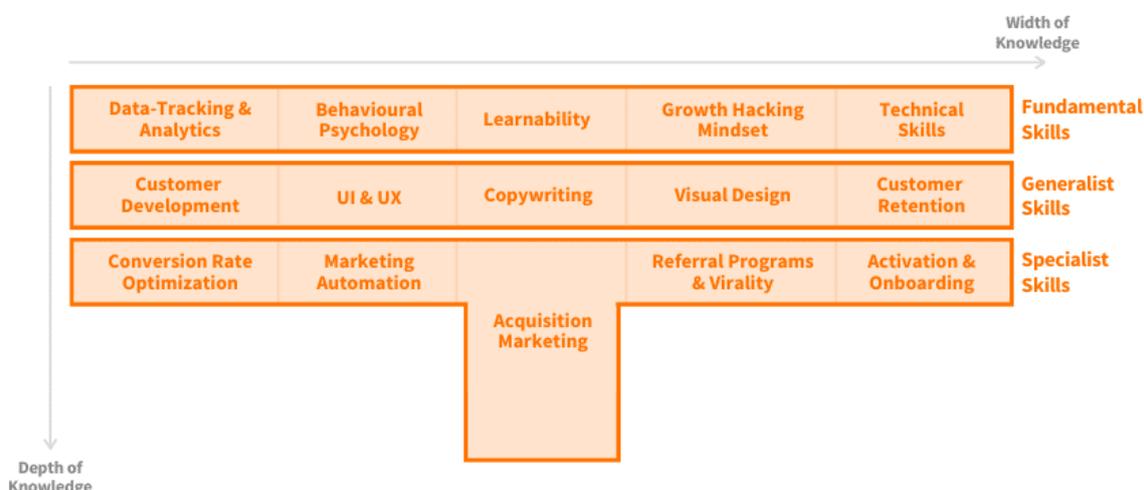
Immaginiamo che la lettera "T" sia suddivisa nelle due linee che la compongono, ovvero quella orizzontale e quella verticale (vedi figura 2.2). La prima rappresenta le qualità trasversali, vale a dire le soft skills di un growth hacker. La seconda indica invece le competenze specifiche o le hard skills che lo rendono un esperto in una nicchia professionale. Ma come sviluppare entrambe queste competenze in modo efficace? La risposta sembra facile sulla carta, ma è difficile da mettere in pratica. Infatti, bisogna avere due abilità fondamentali: padroneggiare le basi e approfondire lo studio.

¹⁰ Gerardo Forliano, *“Growth hacking: strategie e strumenti per far crescere startup e pmi”*, Apogeo, 2019

Figura 2.2 The T-shaped

Growth Hacking Skills 2023

The T-Shaped Growth Marketeer



Fonte: <https://growwithward.com/growth-hacker-skills/>

2.2.1 Padroneggiare le basi

Nel mondo dello sport, la conoscenza e la padronanza dei fondamentali sono un elemento imprescindibile per ottenere successo. Nel calcio, ad esempio, questi costituiscono la base necessaria per passare da essere un calciatore mediocre ad uno di talento, ma non rappresentano l'unico fattore importante. Il carattere, il talento naturale e le doti fisiche svolgono a loro volta un ruolo fondamentale. Tuttavia, è proprio grazie ai fondamentali che due calciatori argentini, Diego Armando Maradona e Lionel Messi, sono riusciti a distinguersi come i migliori della storia, nonostante la bassa statura (rispettivamente 1,65 m e 1,7 m). Non è la straordinaria capacità di eseguire gesti tecnici spettacolari, come la rovesciata o i calci piazzati, a differenziarli dai loro numerosi concorrenti. Quello che li rende veramente speciali è la loro perfetta padronanza della corsa, del dribbling, del controllo di palla, del passaggio e del tiro. Le basi insomma. Nell'ambiente imprenditoriale, gli stessi fondamentali risultano fondamentali per superare i numerosi ostacoli che una startup deve affrontare. Maggiore è la precisione e la conoscenza dei fondamentali, maggiore sarà la capacità di risolvere problemi complessi. Tuttavia, per un growth hacker, i fondamentali non coincidono con tecniche di advertising, email marketing o SEO, né con gli strumenti utilizzati.

I suoi elementi di base comprendono:

- l'analisi dei dati, la comprensione del significato dei dati in modo da rintracciare diverse idee e soluzioni;
- la metodologia del lean startup, che consiste nell'applicare un approccio pragmatico per validare e strutturare un'idea di business e per migliorare gradualmente un prodotto digitale;
- la psicologia dell'utente, ossia lo studio dei processi cognitivi e comportamentali di chi forma il mercato di riferimento;
- il copywriting, la capacità di scrivere in modo persuasivo e diretto per il proprio pubblico di destinazione.

Tutti gli altri aspetti, come la CRO (Conversion Rate Optimization), Facebook Ads e il Social Media Marketing, si basano proprio su questi quattro pilastri principali. Tuttavia, non si deve sottovalutare il tempo richiesto per costruire le basi fondamentali.

2.2.2 Approfondire lo studio

Solitamente, quando viene offerto il consiglio di studiare a fondo un argomento per diventare un esperto, si nota una certa esitazione verso l'impegno riguardo a qualcosa che potrebbe non piacere del tutto o portare ad una limitazione su una sola area. La risposta a ciò è basata su due considerazioni principali:

- solo agendo si rivelerà la verità, ed è necessario impegnarsi e dedicare tempo per avere la possibilità di capire se l'argomento è di interesse o meno;
- non si è legati ad un impegno plurienale, ma si può approfondire l'argomento in un paio d'anni se si lavora con attenzione e concentrati. Se l'argomento non convince, non è uno spreco di tempo, ma una conoscenza complementare. Si può tranquillamente ripartire da capo su un altro fronte.

Seguire queste indicazioni sarà quindi molto meno oneroso nel percorso di crescita, permettendo lo sviluppo sia di conoscenze orizzontali che di competenze specialistiche su uno o più argomenti specifici.

In aggiunta, il percorso formativo deve aiutare a potenziare le qualità basilari necessarie per diventare un growth hacker capace di condurre la prosperità della propria azienda. In particolare ci si riferisce a questi attributi:

- indole dell'imprenditore: possiede il carattere necessario per prendere decisioni cruciali nei momenti opportuni e ha la capacità di affrontare i rischi che risultano da tali scelte.
- atteggiamento disciplinato, conduce il gruppo verso una strategia di crescita. Egli ha implementato una metodologia di growth hacking che viene seguita con rigore dal team.
- un'ossessione per il miglioramento continuo, non si accontenta mai dei risultati ottenuti, ma è sempre alla ricerca di nuove opportunità per ottimizzare parti del processo. Ad esempio, organizza frequenti incontri con il team per discutere di strategie di crescita e individuare eventuali errori da correggere.
- studioso incallito, un individuo che si dedica alla ricerca e all'apprendimento costante, è cosciente della mutazione in continuo divenire del mondo digitale. Per questo motivo, si tiene sempre aggiornato sulle ultime novità tecnologiche, sui casi di successo, sulle nuove tendenze e strategie.
- un leader autorevole, sa guidare il proprio gruppo mantenendolo concentrato e motivato, dimostrando convinzione nelle proprie idee, ma allo stesso tempo abbraccia una mentalità flessibile, aprendosi alle proposte dei colleghi e creando un'adeguata empatia con tutto il team. La sua autorevolezza è tale da ispirare tutti a dare il loro massimo.
- Risolutore creativo di problemi, è un pensatore creativo che sa come trovare soluzioni innovative ed efficienti per superare gli ostacoli che potrebbero rallentare il percorso di crescita.
- approccio data-driven, che gli consente di basare le sue decisioni sulle informazioni concrete raccolte, senza affidarsi eccessivamente all'istinto che, in alcuni casi, può portare a scelte sbagliate. Creatività e dati sono entrambi indispensabili, come due facce della stessa moneta. Riguardo questo punto Greg Tseng, cofondatore di Tagged, afferma:
“Sei abile con entrambi i lati del cervello? Se sei solo creativo, non saprai mai quanto siano buone le tue idee. Se hai solo una mentalità analitica, allora saprai esattamente quanto sono pessime le tue idee!”
- focus assoluto sulla crescita: è importante evitare di dissipare energia e risorse in compiti che non portano un reale beneficio per l'azienda. Dobbiamo invece focalizzarci soltanto sulle attività che possono veramente influenzare positivamente il business aziendale.

2.3 Il percorso di crescita professionale

Nell'ambito dell'impresa digitale, così come in ogni altro ottica lavorativa, vi sono alcune stratagemmi che si rivelano particolarmente fruttuose e soddisfacenti al fine di semplificare ed arricchire il proprio iter di crescita.

Un importante contributo al proprio perfezionamento personale deriva dai progetti in cui si lavora all'interno dell'azienda, e quindi è fondamentale sceglierli saggiamente. Molte persone, se possibile,

preferiscono dedicarsi a progetti più semplici, divertenti e creativi. Tuttavia, questa scelta non è sempre la migliore, ma anzi. Se desidera davvero mettere le basi per la propria carriera avviando un apprendimento rapido, bisogna adottare un approccio differente. Un criterio suggerito per scegliere su quali progetti lavorare è valutare il potenziale impatto sull'azienda e la popolarità tra i membri del team, optando per quei progetti che hanno un alto impatto sulla crescita dell'organizzazione e che non suscitano grande interesse tra i colleghi. Mentre il primo aspetto è abbastanza ovvio, il secondo richiede una maggiore attenzione.

Tenendo presente che compiere progetti impopolari non è mai facile, scegliere di concentrarsi su di essi porta vantaggi considerevoli. Tra di essi:

- si accresce il livello di apprendimento, in quanto i problemi maggiormente ostici richiedono un grado maggiore di comprensione per essere superati;
- si guadagna maggiore attenzione all'interno dell'organizzazione, poiché tali progetti solitamente godono di maggiore visibilità.

Se riuscissimo ad affrontare con successo una complessa difficoltà, acquisiremmo maggiore rispetto in azienda e chi ci circonda ci riconoscerebbe come insigne figura, in quanto abbiamo voluto e potuto risolvere un conflitto per il quale nessun altro si è dimostrato disponibile o interessato. Le nostre capacità e possibilità diventerebbero quasi automaticamente evidenti, senza bisogno dunque di doverle cercare. Il karma degli affari.

2.4 “Una giornata da growth hacker”

Essendo la posizione del growth hacker essenziale in un'impresa che adotta la metodologia del growth hacking, ciò comporta un grande carico di responsabilità e azioni da affrontare. Prima di considerare le sue funzioni e i suoi doveri, è importante spiegare le differenze tra i diversi nomi che comunemente si utilizzano per identificarlo: growth master, growth manager, growth marketer, ecc.

Innanzitutto, la locuzione growth hacker rappresenta un termine che definisce una figura professionale e si riferisce a chi applica la metodologia del growth hacking. Allo stesso modo, come il marketer e il developer, il growth hacker è un professionista che si occupa di crescita aziendale. Inoltre, è possibile distinguere due tipologie di growth hacker: il growth master e il growth marketer.

Il growth master, o growth manager, è il responsabile del team di sviluppo e ha il compito di gestire il processo per una corretta implementazione e avvio degli esperimenti. Inoltre, in un'organizzazione, questa figura è designata come CGO, VP of Growth o Head of Growth.

D'altra parte, il growth marketer svolge un ruolo più operativo che strategico all'interno del team di crescita. Come tutti i growth hacker che si presentano con una formazione a T, è un professionista altamente specializzato in uno o due settori specifici, come ad esempio l'Online Advertising, la SEO e la Marketing Automation.

Dunque, comunemente si utilizza l'espressione generica growth hacker per illustrare il primo tipo di professionista descritto qui sopra, ossia colui che guida il team e supervisiona il processo. Per fare un esempio con una figura professionale più tradizionale, si potrebbe paragonarlo a un Product Manager. La principale differenza tra i due sta nell'essere il custode della roadmap di sviluppo del prodotto nel caso del Product Manager, che sceglie la prossima attività da intraprendere basandosi sulla propria esperienza, mentre il growth hacker monitora regolarmente le metriche per stabilire le attività che possono generare un impatto positivo sul business, agendo in maniera pragmatica e veloce.

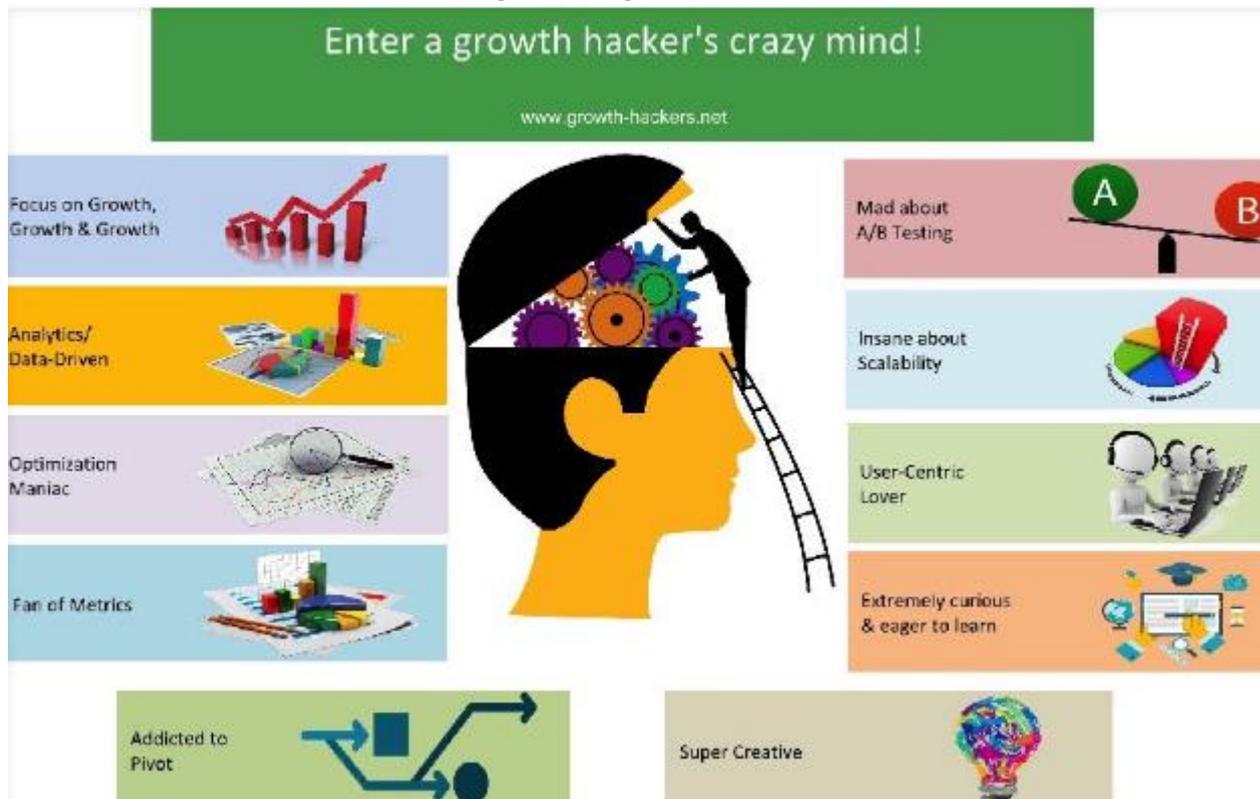
Dopo aver stabilito tale differenza, concentriamoci sulle mansioni svolte giornalmente dal growth master, le quali possiamo riassumere in cinque importanti punti. Il growth hacker (vedi figura 2.3):

- è un promotore dello sviluppo, che si occupa di garantire l'implementazione impeccabile degli esperimenti testati, con l'obiettivo di prevenire o eliminare ostacoli e difficoltà che potrebbero

presentarsi sulla strada. Inoltre, assicura che gli obiettivi intermedi di numero di test da condurre siano raggiunti, poiché è noto che la quantità di esperimenti attivati può essere un indicatore fondamentale del potenziale di sviluppo

- si dimostra fortemente coinvolto nella tappa della predisposizione delle idee. Egli fornisce un contributo decisivo dal punto di vista della fantasia e della motivazione per tutti i membri della squadra.
- orchestra il processo, non il team. In tal modo, egli guida i membri verso un focus esclusivamente orientato alle idee di impatto sulle metriche del momento. Di conseguenza, osserva attentamente l'andamento delle attività, valutando cosa funziona e cosa non funziona, identificando i punti critici e aree di miglioramento. Successivamente, tali aspetti sono riportati al team, promuovendo un clima collaborativo e aperto al dialogo, e scongiurando invece un approccio autoritario e microgestionale.
- esamina attivamente i dati, in modo da identificare eventuali fattori ostacolanti da eliminare o nuove possibilità di sviluppo su cui concentrarsi per fare breccia.
- promuove il concetto di crescita all'interno della propria organizzazione, adottando una mentalità aziendale adeguata per introdurre un sistema operativo efficace.

Figura 2.3 Il growth hacker



Fonte: <https://www.growth-hackers.net/growth-hacker-job-description/>

2.5 Il growth team

Un singolo professionista generalista che si occupa di aumentare la crescita di un'impresa non è efficace. Questo diventa ancora più evidente quando l'impresa sta ottenendo risultati importanti riguardo alla crescita. È necessario formare un gruppo di esperti in crescita, meglio conosciuto come "growth team". È importante ricordare che la crescita è ottenuta attraverso il lavoro di squadra. Pensare che una singola persona possa ottenere gli stessi risultati senza l'aiuto degli altri, significa tagliarsi la strada maestra verso il fallimento del business.

Riguardo team di crescita, Brian Balfour (Ex VP of Growth di HubSpot) afferma: *“Un growth team è un piccolo gruppo versatile di individui dall’approccio data-driven, che è alla costante ricerca di nuove strategie, tattiche e tecniche da testare. Questa unità è composta da professionisti con background in ingegneria, design, marketing e analisi che lavorano per rapidi cicli iterativi di esperimenti con lo scopo di incrementare i tassi di crescita.”*¹¹ È un'esposizione completa e dettagliata che evidenzia come la forza di questo team derivi dalla varietà delle competenze tecniche e dalla tendenza a far crescere i risultati di determinati indicatori di efficienza. E quali sono le figure veramente indispensabili per un team di esperti del settore (vedi figura 2.4)?



Fonte: <https://valchanova.me/growth-experiments-process/>

In primis, al vertice della squadra di espansione troviamo il cosiddetto growth master o Head of Growth, già trattato in modo esauriente nei paragrafi a esso dedicati. L'obiettivo primario è assicurarsi che il metodo che si basa sugli esperimenti sia applicato correttamente e che le informazioni ottenute siano raccolte ed esaminate per condurre l'azienda sulla via della crescita voluta.

Accanto all'Head of Growth, è importante avere un full-stack developer che crei il prodotto con un approccio veloce e pragmatico, noto come "build now, fix later" in inglese, che si traduce letteralmente in "costruisci ora e risolvi i problemi dopo".

La figura dell'UX Designer è cruciale quanto indispensabile, tanto quanto lo è quella del programmatore esperto. Grazie all'utilizzo dei principi della psicologia comportamentale, lo UX Designer svolge diverse sessioni di interviste ai clienti, di gruppi di discussione e di test di usabilità, al fine di creare un percorso di navigazione per l'utente (nota come "customer journey") il più agevole possibile per l'utilizzo del prodotto in questione.

Un'altra figura importante riguarda il growth marketer verticale. Grazie alle competenze specifiche che possiede, il team potrà testare con maggior efficacia le strategie di marketing riferite alle aree di competenza del responsabile stesso.

Infine non va trascurato il contributo di un analista dati, il quale riesce a comprendere ed elaborare diversi tipi di informazioni per rintracciare dati utili e motivare il team all'azione. Avendo una conoscenza trasversale, collaborerà spesso con i suoi colleghi del gruppo. Questa rappresenta la minima organizzazione di un growth team efficace:

- un growth master;
- un developer;
- un designer;
- un marketer;

¹¹ Gerardo Forliano, *“Growth hacking: strategie e strumenti per far crescere startup e pmi”*, Apogeo, 2019

- un data analyst.

In base al tipo di problema da risolvere o della metrica da incrementare, bisognerà valutare con cura quale struttura organizzativa del team si adatta meglio alle esigenze. Se l'obiettivo è migliorare l'esperienza utente, sarà probabilmente necessario ingrandire il team, coinvolgendo sia sviluppatori web che mobile, esperti del settore, che designer. Invece, se il focus è l'attività SEO sul sito web, occorreranno meno designer ma molti più professionisti di marketing specializzati nelle varie aree dell'ottimizzazione per i motori di ricerca.

Una strategia efficace per creare un team dedicato alla crescita all'interno dell'azienda è quella di selezionare alcuni professionisti già presenti nell'organizzazione e considerare di destinare parte del loro tempo agli esperimenti di espansione. In questo modo, è possibile individuare le aree che generano impatto sul business e valutare l'aggiunta di altre figure specializzate in quei settori specifici per mantenere una velocità costante nell'esecuzione delle attività. Nel caso in cui si vogliano esplorare nuovi canali, potrebbe essere utile assumere specialisti del settore per un periodo determinato in linea con le tempistiche degli esperimenti. Se verranno scoperte nuove opportunità di crescita, sarà importante considerare l'assunzione a tempo indeterminato di questi professionisti o figure analoghe.

Con il progredire del progetto e con l'aumentare della squadra, potrebbe essere utile prendere in considerazione la suddivisione del team in diversi cluster; ogni gruppo dedicato a metriche, flussi o funzionalità specifiche del prodotto, in modo da incrementarne la crescita. In tal modo, si possono formare più growth team specializzati nell'avanzamento di settori specifici dell'azienda.

2.5.1 Due modelli principali

Come discusso precedentemente, ci sono infinite combinazioni di team di crescita che possono essere formate, in base alle esigenze dell'azienda. In linea generale sono implementati due modelli organizzativi:

- il modello indipendente;
- il modello cross-funzionale.

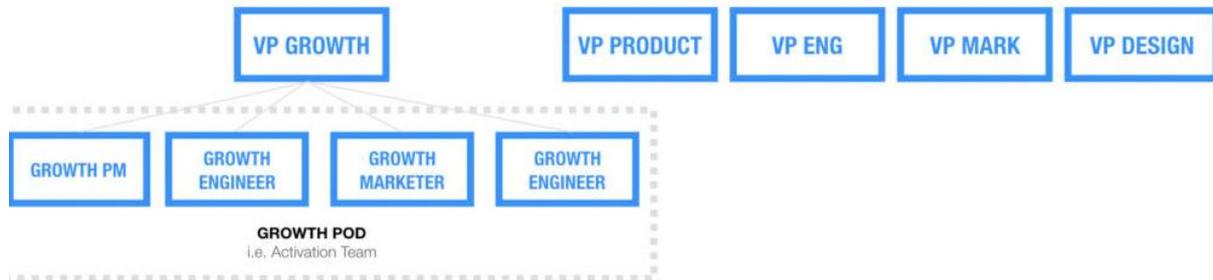
La scelta del giusto modello per il business non solo influisce sulla crescita, ma rafforza anche la cultura aziendale. Saranno descritte le caratteristiche principali dei due modelli.

Nel **modello indipendente**, il VP del settore trecento riporta direttamente al CEO le analisi delle varie attività, diventando il capo indiscusso del team di crescita. Questa struttura permette di tagliare gli intermediari, creando una gestione veloce del processo (Figura 2.5). Facebook, Pinterest e Uber sono tra le grandi aziende che hanno adottato questo modello per il loro team di crescita. Lo scopo è di creare una mentalità basata sull'agilità e l'iterazione dell'esecuzione. Ad esempio, in Uber, Ed Baker è stato il VP del settore trecento e ha avuto il compito di dialogare direttamente con Travis Kalanick, l'ex CEO dell'azienda (prima che gli scandali lo costringessero a lasciare la posizione). In questo modo, non ha dovuto passare attraverso gli altri dipartimenti per ottenere l'approvazione per determinati esperimenti da intraprendere. Ed Baker guidava un team composto da oltre cento professionisti, tra product, marketing, ingegneria, design e data analysis.

Figura 2.5 Modello indipendente

Independent Team Structure

Growth is a fully independent team from others.



Fonte: <https://growthhackers.hu/miert-es-hogyan-epitsunk-fel-egy-growth-csapatot/>

Secondo quanto riportato da Casey Winters, un ex Lead Product Manager di Growth in Pinterest, questo modello presenta alcune criticità. Durante l'utilizzo del modello indipendente, quando le metriche legate agli esperimenti su un nuovo flusso di registrazione hanno cominciato a salire rapidamente, alcuni team come quelli di design e prodotto hanno iniziato a pensare che questo tipo di crescita avrebbe potuto condizionare negativamente l'esperienza utente. Infatti, l'incremento improvviso della base utenti, non comunicato adeguatamente anticipatamente a tutti i dipartimenti interni, è risultato difficile da controllare e gestire. Pertanto, l'adozione di un approccio del tutto autonoma rispetto agli altri dipartimenti può ledere la fiducia tra i vari team interni dell'organizzazione.

Quali sono le possibili soluzioni in caso di criticità? Anche se sembra banale a prima vista, una soluzione semplice ed efficace sarebbe creare un accordo scritto che garantisca che il team di crescita non comprometta l'esperienza dell'utente per raggiungere gli obiettivi di crescita. Questo accordo potrebbe essere preparato dal CEO e successivamente firmato dai VP di Growth e di Product per mostrare loro la cultura dell'azienda. Essendo impegnati in due aree differenti, l'iniziativa di crescita potrebbe collidere con quella delle attività del prodotto. Tuttavia, se vengono stabiliti chiaramente i ruoli e le responsabilità e viene mantenuta una comunicazione costante tra il responsabile delle due aree, questa tensione potrebbe essere ridotta. Il fondamento di tutto è la fiducia, la trasparenza e la collaborazione.

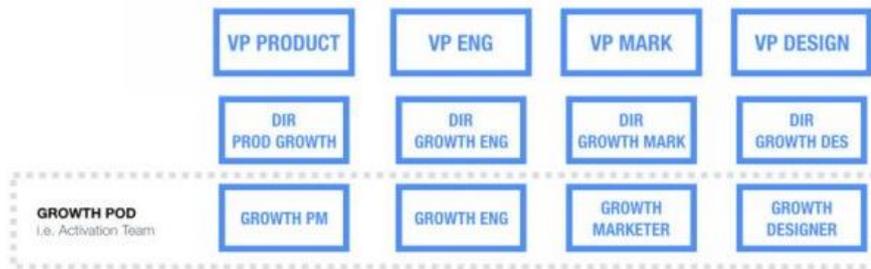
A differenza del modello indipendente, il **modello cross-funzionale** prevede un team composto da membri che rispondono ai rispettivi responsabili dei diversi dipartimenti. In quest'ultimo caso, il VP of Product diventa spesso il responsabile dei test del growth team (vedi figura 2.6).

In questo modo, si crea una migliore relazione tra il team di product e di crescita, grazie ad un equilibrio delle attività dei due reparti. L'approccio sottostante è che coloro che lavorano sui test di crescita devono coordinarsi con i capi dei dipartimenti funzionali (Product, Marketing, Ingegneria, ecc.), per ottenere i risultati di crescita in modo equilibrato per l'azienda. LinkedIn, Twitter e Dropbox hanno scelto questo modello organizzativo.

Figura 2.6 Modello cross-funzionale

Cross Functional Team Structure

Each team has growth resources



Fonte: <https://growthhackers.hu/miert-es-hogyan-epitsunk-fel-egy-growth-csapatot/>

Esiste quindi un modello perfetto? In realtà, non esiste un tipo di modello più vantaggioso rispetto a un altro e ci sono diversi aspetti sia positivi sia negativi in entrambi. Per tale ragione, la decisione finale dovrebbe essere presa all'interno dell'organizzazione stessa, considerando fattori come la cultura dell'azienda, il modo di operare già stabilito, e la visione strategica adottata. La soluzione più adeguata dipende dalla valutazione di quale modello sia più adatto e compatibile con le esigenze del business.

2.6 Il “funnel dei pirati”

A quest'ora dovrebbe risultare evidente il ruolo cruciale dei dati nella routine dell'hacker del growth e le molteplici tipologie di dati con cui questi si cimenta. Ciò che ho introdotto nelle prime pagine di questo capitolo, e che merita attenzione, è capire quali dati sono determinanti per prendere le decisioni giuste. Per poter identificare ed esaminare le metriche che riflettono la maturità del proprio progetto o della propria azienda, è imperativo introdurre uno dei framework più fondamentali, il “**funnel dei pirati**”, che viene comunemente utilizzato nel growth hacking.

Questo modello, teorizzato da Dave McClure nel 2007, prevede sei momenti per il ciclo di vita dell'utente, offrendo un metodo semplice per identificare la fase in cui si trova e capire dove concentrarsi in termini di marketing e prodotto. Questo framework è flessibile e può essere applicato a prodotti di qualsiasi tipo, suddividendo le metriche e i KPI in macro-categorie corrispondenti ai diversi step del funnel. In pratica, il vantaggio di questo modello è proprio quello di semplificare la categorizzazione dei dati a livello di macro-categorie.

Innanzitutto, prima di esaminare singolarmente gli step, approfondiamo il motivo per cui questo funnel viene chiamato “dei pirati”. La spiegazione risiede nell'acronimo che si forma tramite le prime lettere dei sei stadi. I primi tre, ovvero awareness, acquisition e activation, iniziano con la lettera “A”, mentre gli ultimi tre, retention, revenue e referral, iniziano con la lettera “R”. Queste sei lettere compongono la parola “AAARRR”, che richiama alla memoria il famoso “ruggito” di Capitan Uncino e da qui il nome funnel dei pirati (vedi figura 2.7).

Figura 2.7 Il funnel dei pirati

Funnel dei pirati



Fonte: <https://simoneseverini.it/funnel-dei-pirati-template/>

L'obiettivo dell'**Awareness** è quello di far conoscere l'azienda e i suoi prodotti a un potenziale pubblico. La TV, la radio e la pubblicità sono i mezzi tradizionali per la creazione dell' Awareness, ma questi hanno dei costi elevati e spesso raggiungono anche persone che non sono interessate al prodotto. Al contrario, l'approccio del funnel dei pirati mira a creare una notorietà e una consapevolezza efficace nel giusto target. Controllare il CTR6, il tempo medio sul sito, i visitatori unici e le vanity metrics (likes, commenti e condivisioni) sono le metriche da tenere in considerazione. Gli strumenti su cui si può lavorare invece comprendono SEO, ASO7, contenuti, SEA, passa parola, retargeting ed affiliazioni.

La fase di **Acquisition** rappresenta il primo incontro tra l'azienda e i suoi potenziali clienti. Gli utenti giungono sul sito dell'azienda, sulla landing page o su una pagina di prodotto, e iniziano a interagire in diversi modi. Alcuni di questi utenti decidono di lasciare il loro indirizzo email e altre informazioni. Dopo aver ottenuto un numero adeguato di utenti, è possibile iniziare a profilare gli stessi, suddividendoli in segmenti simili. Questa operazione è particolarmente consigliata per l'utilizzo di strumenti di marketing automation. Nel caso del B2C, ottimi modi per acquisire nuovi lead sono i free giveaway e i quiz. Le principali metriche da monitorare nella fase di Acquisizione sono il numero di nuovi lead, il numero di iscrizioni alle newsletter e le altre attività che permettono di acquisire indirizzi email. I canali da utilizzare sono diverse forme di promozione come landing page, moduli di sottoscrizione, webinar, promozioni e free giveaway (e-book, whitepaper, case study, ecc.).

In seguito, si procede alla fase dell'**Activation**. Le strategie con cui essa viene attuata variano a seconda del tipo di attività, ma in generale essa rappresenta il momento in cui i clienti hanno il loro primo contatto con il prodotto. Ad esempio, qui rientrano il download di una versione gratuita di un'app, oppure la possibilità di usare un software per alcuni giorni senza dover pagare nulla. In questo senso, è importante tenere sott'occhio tutte le metriche relative al numero di registrazioni al periodo di prova del prodotto, prestando particolare attenzione all'esperienza utente, alla facilità d'uso e al successo del cliente.

Il passo successivo consiste nella fase di **Revenue** in cui i lead diventano clienti dopo il loro primo acquisto. È importante ricordare che il lavoro non finisce dopo aver ricevuto il denaro! Infatti, è più conveniente far ritornare un vecchio cliente che cercare di acquisirne di nuovi. Le metriche fondamentali da analizzare sono il CPA (Costo per Acquisizione), il numero di utenti che passano dalla versione gratuita a quella premium, il numero di carrelli abbandonati. Inoltre, si deve lavorare sulla user experience e sul processo di checkout se si gestisce un E-commerce.

In relazione alla fase di **Retation**, il proposito consiste adesso in fare in modo che i consumatori ritornino a frequentare l'impresa. Indubabilmente non si tratta di un compito facile, ma tutto varia dalle precedenti fasi curate accuratamente. I maestri da imitare in questo senso sono i professionisti di Amazon, che sfruttano abilmente il marketing automation. Pertanto, è importante mantenere elevato il livello di coinvolgimento e appagamento dei clienti attuali tramite una comunicazione personalizzata e la concessione di sconti e promozioni legati agli acquisti passati nel tempo.

Per finire, vi è la fase **Referral**. Quando i consumatori sono felici e soddisfatti del prodotto acquistato, si dimostrano più propensi a ritornare per nuovi acquisti e a condividere la loro esperienza con amici e familiari, attivando la fase dell'awareness. Di conseguenza, il passaparola rappresenta uno degli strumenti di acquisizione più importanti ai quali prestare attenzione. Si consideri che il 70% dei consumatori afferma di essere influenzato positivamente dalle raccomandazioni dei loro conoscenti. Per attuare una strategia di referral, si potrebbero utilizzare diverse soluzioni come strumenti di condivisione e social sharing, codici promozionali, link di affiliazione e incentivi di ogni tipo, esattamente come fanno Airbnb, Uber e Dropbox.

CAPITOLO 3

3.1 Airbnb: Case study

Negli ultimi anni, le aziende che hanno ottenuto i più alti tassi di crescita sono quelle che hanno adottato una prospettiva olistica sulla crescita anziché concentrarsi su azioni di marketing specifiche e lontane dal cuore dell'azienda. Questo approccio ha permesso loro di raggiungere importanti traguardi e di attirare l'attenzione sulla disciplina del growth hacking, non solo all'interno della Silicon Valley, ma anche al di fuori di essa.

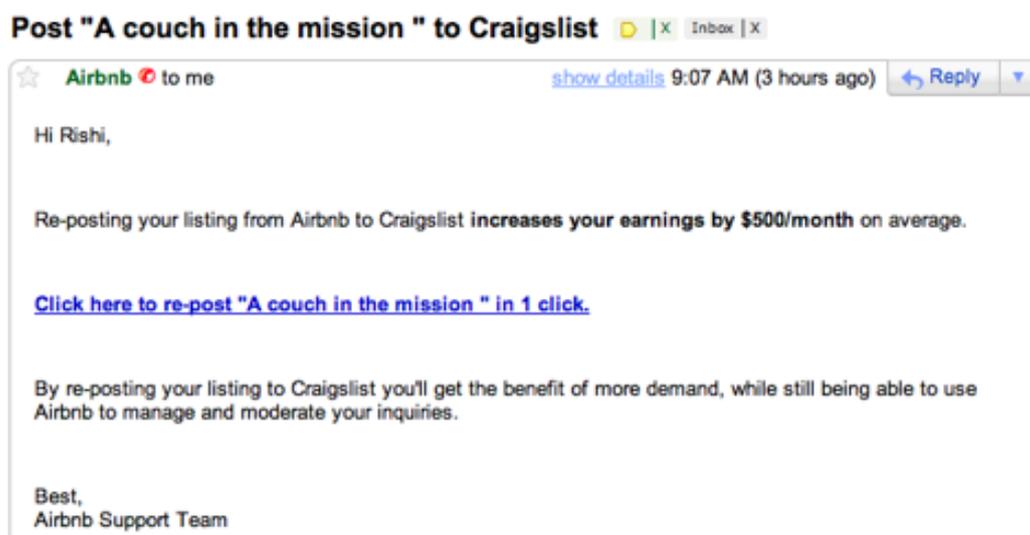
Uno dei più famosi esempi di queste strategie di crescita ingegnose è AirBnB.

Questa piattaforma, che ha rivoluzionato il settore dell'ospitalità, si basa su un modello di economia della condivisione in cui proprietà sottoutilizzate vengono offerte in prestito come servizi. Su AirBnB, qualsiasi proprietario di un appartamento può proporre la sua proprietà come se fosse un bed & breakfast, accogliendo ospiti da tutto il mondo e gestendo i pagamenti attraverso il sito stesso.

Il successo attuale di AirBnB è in parte dovuto a una strategia di growth hacking che è stata anche riportata da Andrew Chen nel primo studio di caso di growth hacking. Il team di crescita di AirBnB è riuscito a sfruttare una falla nella piattaforma di annunci più popolare negli Stati Uniti, Craigslist. Questo sito permetteva agli utenti di pubblicare annunci su qualsiasi cosa, inclusi appartamenti da affittare.

Inizialmente, AirBnB, all'epoca una giovane azienda emergente, si trovava di fronte a ostacoli nel raggiungere un numero significativo di utenti interessati. Tuttavia, consapevoli della "generosità" dimostrata da Craigslist e, nello specifico, del loro approccio nel gestire gli indirizzi web, chiamati URL (Uniform Resource Locator), AirBnB sviluppò un sistema automatizzato. Tale sistema consentiva a chiunque volesse affittare il proprio appartamento di creare automaticamente una copia dell'annuncio su Craigslist, includendo al suo interno un collegamento diretto alla piattaforma di AirBnB (vedi figura 3.1). In questo modo, si poteva finalizzare la prenotazione e gestire i pagamenti.

Figura 3.1



Fonte: <https://growthhackers.com/growth-studies/airbnb/>

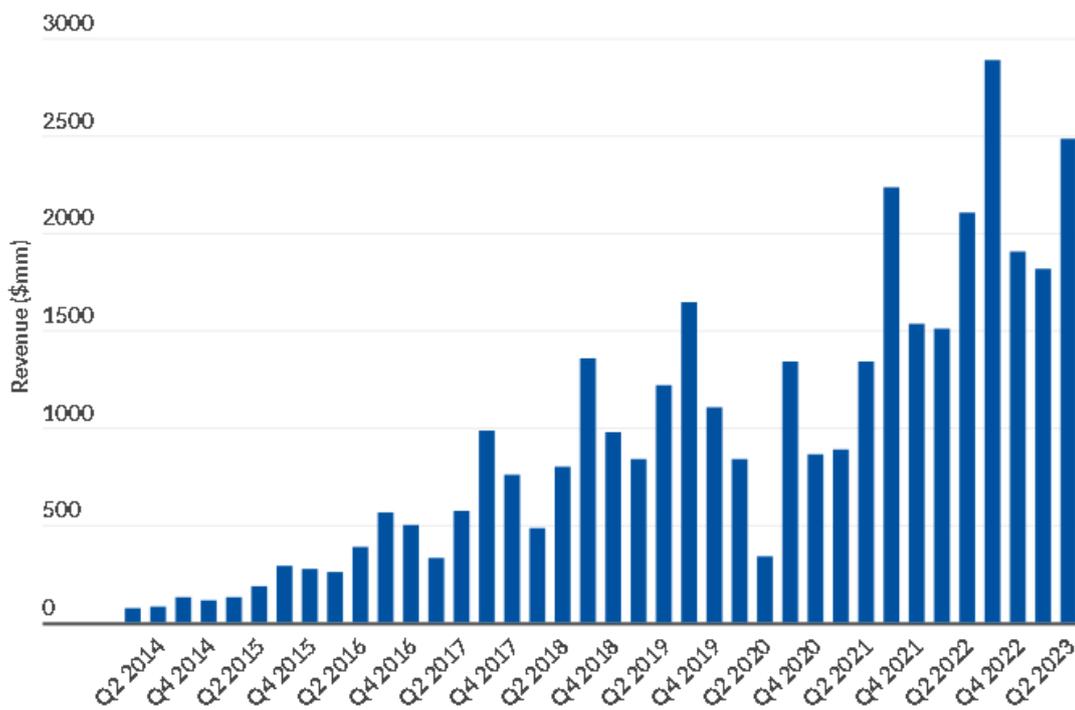
Al tempo, Craigslist godeva di una notevole popolarità, tuttavia presentava carenze evidenti sia in termini di design che di organizzazione. AirBnB, invece, sfruttò a proprio vantaggio queste lacune: il doppio annuncio garantiva visibilità sia agli annunci che al marchio, migliorando inoltre l'indicizzazione e la posizione dei

contenuti per una strategia SEO ottimale. Inoltre, il sito di Airbnb si distingueva per un design accattivante e la qualità delle foto, elemento che spingeva ancora di più gli utenti a fare il passaggio da questa piattaforma.

Il team di sviluppo di Airbnb ha affrontato molte difficoltà nel creare questo sistema automatico. Hanno dovuto effettuare numerosi tentativi e test prima di trovare la soluzione ideale e hanno richiesto competenze specifiche per gestire una grande quantità di dati. Dopo diverse settimane di sperimentazioni, il piano ha iniziato a funzionare e in pochi giorni Airbnb.com ha registrato un aumento del traffico, grazie anche alla crescita degli annunci su Craigslist. Ovviamente, il portale degli annunci ha risolto prontamente il problema, ma il prodotto eccellente e il brand di Airbnb sono stati notati e apprezzati. Attualmente, ci sono più di 4 milioni di host che pubblicano annunci su Airbnb, dimostrando che per sfruttare una opportunità di crescita non è sufficiente solo una visione imprenditoriale, ma anche competenze tecniche.

Airbnb ha notato un incremento del 40% dei suoi guadagni nel corso del 2022, segnando un secondo anno consecutivo di crescita dopo il calo del 31% delle entrate registrato nel 2020 a causa della pandemia di coronavirus (vedi figura 3.2).

Figura 3.2: Entrate trimestrali di Airbnb dal 2019 al 2023
Airbnb quarterly revenue 2019 to 2023 (\$mm)



Fonte: <https://www.businessofapps.com/data/airbnb-statistics/>

Durante l'epidemia, sono stati effettuati più di 94.000 prenotazioni su Airbnb per varie destinazioni. Durante il periodo da gennaio a maggio 2020, il valore di mercato di Airbnb è diminuito da 35 miliardi di dollari a 18 miliardi di dollari. Nella trentacinquesima settimana dall'inizio della pandemia da COVID-19, Airbnb ha registrato una riduzione delle prenotazioni del 60%. Dopo le prime 14 settimane del 2020, le prenotazioni per soggiorni brevi su Airbnb hanno subito una diminuzione del 95% rispetto all'anno precedente (vedi figura 3.3).

All'inizio del 2020 (prima che le restrizioni di viaggio fossero messe in atto), il 50% delle prenotazioni effettuate su Airbnb erano per viaggi all'interno del paese, ma nel corso del 2021 questa percentuale è aumentata fino all'80%.

Figura 3.3: Prenotazioni annuali Airbnb dal 2016 al 2022 (mm)

Anno	Prenotazioni (mm)
2016	52
2017	115
2018	140
2019	272
2020	193
2021	300
2022	393

Fonte: <https://www.businessofapps.com/data/airbnb-statistics/>

Di seguito vengono riportate 10 statistiche¹² da sapere per quanto riguarda la crescita di Airbnb:

1. Nel terzo trimestre del 2021, Airbnb ha generato ricavi pari a 2,2 miliardi di dollari, registrando un aumento del 36% rispetto al 2019.
2. Globalmente, Airbnb dispone di oltre 5,6 milioni di elenchi.
3. Airbnb conta più di 4 milioni di host, di cui il 90% sono singoli individui. Complessivamente, gli host di Airbnb hanno guadagnato fino ad ora un totale di 110 miliardi di dollari.
4. Nel 2022, il numero di americani che utilizzano Airbnb ha raggiunto circa 45,6 milioni.
5. L'incasso annuale medio per gli host di Airbnb è di 9.600 dollari.
6. Ogni secondo, circa sei ospiti effettuano il check-in presso una casa Airbnb.
7. Quasi il 55% di coloro che prenotano un soggiorno a lungo termine su Airbnb lavora o studia durante il proprio soggiorno.
8. Il Nord America attira la maggior parte dei ricavi di Airbnb a livello globale, superando i 2 miliardi di dollari.
9. Quasi 700.000 aziende utilizzano Airbnb per scopi lavorativi.
10. Durante il culmine dell'epidemia di COVID-19, Airbnb ha dovuto ridurre del 25% il proprio personale.

3.2 Uber: case study

Uber è una delle startup che sta crescendo rapidamente negli ultimi anni. Attualmente, Uber opera in oltre 80 paesi e circa 700 città in tutto il mondo, con una valutazione di circa 70 miliardi di dollari. Ma qual è il segreto del loro successo? Inizialmente, Uber si presentava come una "lifestyle company", come afferma il suo ex CEO e cofondatore Travis Kalanick. Era semplicemente un'app che, con un solo tocco, ti inviava una macchina nera a prenderti in pochi minuti.

Uber è diventata molto più di una semplice alternativa ai taxi tradizionali. Prima dell'avvento di Uber, per prendere un taxi era necessario girare per le strade sperando di trovarne uno disponibile e poi fare segnali per cercare di attirare l'attenzione del conducente. Questo processo poteva essere molto frustrante e portare a lunghe attese. Se non si riusciva a trovare un taxi per strada, si poteva chiamare il numero del

¹² <https://passport-photo.online/it-it/blog/statistiche-airbnb/>

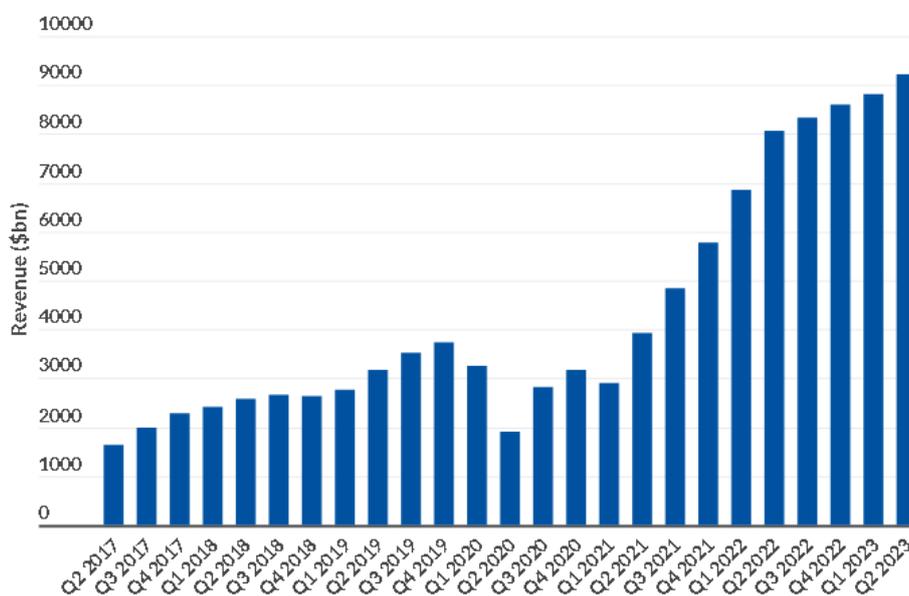
servizio taxi cittadino, ma spesso si doveva attendere un tempo infinito prima che arrivasse il proprio taxi. Inoltre, il monopolio dei tassisti faceva sì che i prezzi fossero esorbitanti e la qualità del servizio fosse molto bassa o quasi inesistente.

È evidente come il genere di esperienza consegnata per mezzo dei veicoli di noleggio tradizionali presentasse la prospettiva di offrire alle persone un'opzione di gran lunga superiore. Uber, da parte sua, ha semplicemente approfittato di quest'opportunità sconvolgendo completamente l'approccio all'utilizzo dei mezzi di trasporto privati.

Difatti, ha riportato risultati finanziari sorprendenti nel 2022. Durante quest'anno, l'azienda è riuscita a generare notevoli entrate pari a 31,8 miliardi di dollari, registrando un notevole aumento dell'82% rispetto all'anno precedente. Questo rappresenta un risultato eccezionale per Uber, soprattutto considerando il declino del 21% dei ricavi nel 2020, causato principalmente dalla pandemia di coronavirus (vedi figura 3.4).

Figura 3.4

Entrate trimestrali di Uber dal 2017 al 2023 (\$mm)



Fonte: <https://www.businessofapps.com/data/uber-statistics/>

Per quanto riguarda il numero di utenti, come mostrato nella tabella sottostante (figura 3.5), nel 2022 sono state ben 131 milioni le persone che hanno deciso di affidarsi a Uber, con una crescita dell'11% rispetto all'anno precedente. Un numero significativo di 85 milioni di utenti ha preferito invece usufruire dei servizi offerti da Uber Eats.

Figura 3.5

Utenti annuali Uber dal 2015 al 2022 (mm)

Anno	Utenti (mm)
2015	11
2016	37
2017	58
2018	76
2019	99
2020	55
2021	101
2022	122
2023	137

Fonte: <https://www.businessofapps.com/data/uber-statistics/>

Inizialmente, l'operatività di Uber si basa sull'utilizzo di un dispositivo mobile e di un'applicazione integrata con Google Maps. Ciò non solo semplifica il tutto, ma lo rende anche più veloce, dato che l'utente viene associato all'autista più vicino. In pochi istanti dopo aver inviato la richiesta, si riceve una conferma e, entro alcuni minuti, l'Uber raggiungerà e accoglierà il cliente, dicendo il suo nome una volta salito a bordo dell'auto (per garantire di aver individuato correttamente colui che ha chiamato) e offrendo magari una caramella o una sigaretta. Non da meno sono gli Uber a Dubai, che mettono gratuitamente a disposizione bottigliette d'acqua, snack e cavi per la ricarica del telefono cellulare.

Una volta che si è raggiunta la destinazione desiderata, si può salutare tranquillamente il conducente dell'auto Uber e scendere. Non c'è bisogno di preoccuparsi dei prezzi o del pagamento poiché Uber addebiterà direttamente il costo della corsa alla fine, tramite la carta di credito o l'account PayPal collegati all'applicazione. Questo sistema di pagamento automatico è una delle chiavi del successo dell'azienda.

Uber è riuscita a creare un prodotto così straordinario che non ha avuto bisogno di investire in pubblicità poiché sono stati i stessi utenti ad agire da testimonial. Questo fenomeno è conosciuto come Product Market Fit, ovvero quando un prodotto si adatta perfettamente alle esigenze del mercato e riceve un grande supporto da parte dei consumatori. Inoltre, Uber ha pianificato attentamente il lancio del suo servizio, scegliendo come prima città San Francisco, un luogo con una grande comunità di appassionati di tecnologia, sempre desiderosi di provare nuove esperienze nel settore. Sfruttando la presenza di numerose conferenze e eventi tecnologici in città, Uber ha offerto corse gratuite a coloro che partecipavano a tali eventi. I frequentatori di queste conferenze sono spesso persone che amano farsi notare e Uber lo sapeva bene. Dopo aver provato il servizio e averne apprezzato l'innovazione, molti di loro si sono affrettati a condividere la propria esperienza su tutti i social media e blog possibili, influenzando così i propri follower e generando buzz attorno a Uber.

Uber ha affrontato numerosi problemi legali nel corso della sua storia, principalmente a causa delle opposizioni dei tassisti. In molti Paesi, come la Spagna, la Cina e alcune parti dell'Australia, Uber è stato dichiarato illegale. Allo stesso tempo, in Francia, Germania ed Italia ci sono delle restrizioni nell'utilizzo del

servizio, permettendo solo l'uso di Uber Black, una versione più costosa. Questi ostacoli legali hanno creato delle difficoltà per Uber nel penetrare e stabilirsi in questi mercati.

Tuttavia, Uber ha saputo sfruttare l'opposizione dei tassisti a proprio vantaggio, utilizzando una strategia di marketing "diabolica", come descritta da Marco Montemagno in uno dei suoi video. Quando Uber decide di entrare in un nuovo Paese, invia un Country Manager che si occupa di reclutare autisti locali. Dopo un certo periodo di tempo, i tassisti tradizionali iniziano a protestare e organizzare scioperi, attirando l'attenzione dei media. È in questo momento che la maggior parte delle persone viene a conoscenza di Uber. Inoltre, proprio durante questi scioperi, le persone trovano difficile trovare un taxi disponibile, creando così l'opportunità per Uber di farsi conoscere ed essere provato dagli utenti. Quando gli utenti notano che Uber è una valida alternativa al tradizionale servizio di taxi, iniziano a scaricare l'app e a utilizzare il servizio, abbandonando gradualmente l'uso dei taxi.

Un esempio lampante di questa situazione è il caso italiano di recente. Nel maggio del 2017, i tassisti di Varsavia si unirono nello sciopero contro Uber (vedi figura 3.6)

Figura 3.6:Uber in Polonia



Fonte: Fabio Morelli, "Growth Hacking: Il segreto del successo di Airbnb, Instagram, Dropbox e molte altre aziende", Independently Published, 2017

Uber, nel giorno dello sciopero dei taxi a Varsavia, ha adottato una strategia di marketing molto efficace per ottenere nuovi utenti. Attraverso una collaborazione con Groupon, ha offerto ai nuovi utenti la possibilità di usufruire di 3 corse del valore di 25zł ciascuna, per un totale di 75zł, al prezzo scontato di soli 9.99zł. È importante sottolineare che 25zł corrispondono a circa €6, mentre il costo medio di una corsa con Uber a Varsavia per spostarsi dalla periferia al centro è di circa 10/15 zł, ossia €3. Quindi, Uber ha offerto un servizio di trasporto ad un prezzo eccezionalmente conveniente, inferiore a €2.50. Non è difficile immaginare che un'offerta del genere abbia attirato l'attenzione di moltissime persone, come dimostra il fatto che più di 1000 persone hanno usufruito dell'offerta in quel giorno.

Questo episodio dimostra che, nel contesto dello sciopero dei tassisti a Varsavia, Uber ha saputo sfruttare l'occasione per incrementare il proprio numero di utenti. Utilizzare questa situazione come opportunità di

crescita e per superare la concorrenza è una strategia di growth hacking molto intelligente. Uber è riuscita non solo ad aumentare la propria visibilità, ma anche a ottenere un vantaggio competitivo significativo.

Inoltre, è evidente che l'azienda sta continuando a crescere e a espandersi in altri settori. Di recente, è stato lanciato il servizio di Uber EATS, che si occupa della consegna di cibo a domicilio. Questo nuovo servizio, invece di scontrarsi con i tassisti come accade con il servizio di trasporto, ha come obiettivo quello di competere con i servizi di consegna del cibo già presenti sul mercato. Al momento, Uber EATS sta ottenendo ottimi risultati e sta riscuotendo grande successo.

Il caso Uber, quindi, rappresenta un esempio eccellente di growth hacking e di perseguimento della crescita attraverso un concentrato sforzo nella realizzazione di un prodotto impeccabile, che risponda alla perfezione al Product Market Fit (PMF). In secondo luogo, si è seguita una strategia di marketing intelligente, iniziando col far provare e testare il prodotto alle persone più adatte, per poi diffondersi gradualmente da una città all'altra, lavorando soprattutto sulla creazione di comunità all'interno di ciascuna di esse. L'obiettivo era anche quello di far in modo che la concorrenza si autoescludesse, ottenendo tutto ciò nel frattempo.

3.3 Spotify: Case study

La storia di Spotify è un esempio eccellente di growth hacking basato sull'idea di trovare il "Product Market Fit" (PMF). Più precisamente, Spotify ha seguito un approccio diverso chiamato "Time to Product Market Fit" (TTPMF). Andrew Chen, capo della crescita dei conducenti di Uber, è stato colui che ha ideato questo modo alternativo di concepire il PMF. Secondo Chen, il TTPMF mira ad accelerare il tempo necessario per raggiungere il PMF al massimo possibile. Come? Attraverso il processo di copia. Secondo Chen, il mondo è pieno di fantastiche idee di business che, per varie ragioni, non sono state implementate correttamente o non hanno raggiunto il successo desiderato. Quindi, non dovremmo biasimare chi si ispira a qualcosa di già esistente, lo copia, e poi lo migliora per adattarlo alle esigenze del mercato e dei consumatori.

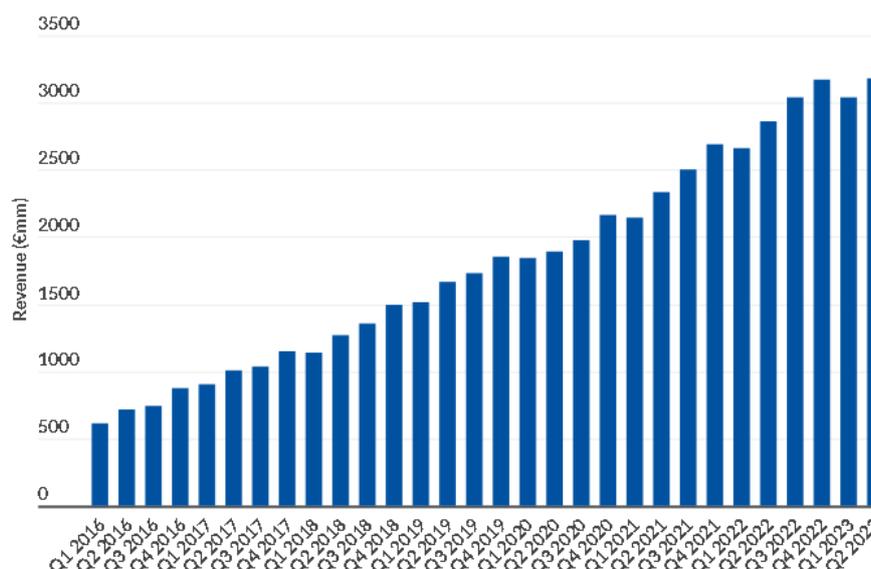
Questa concezione segue la regola dell'80/20¹³, in cui un nuovo prodotto viene ideato prendendo spunto da qualcosa di già esistente per l'80%, ma aggiungendo un extra che lo migliorerebbe nel restante 20%. Tuttavia, questo 20% dovrebbe essere una caratteristica fondamentale del prodotto, un elemento che si può notare nell'utilizzo dei primi 30 secondi e che lo rende unico.

Nella figura 3.7 si può notare come Spotify ha registrato un incremento del 21% delle sue entrate annuali nel 2022, raggiungendo la cifra di 11,72 miliardi di euro. Nel corso degli ultimi cinque anni, la piattaforma è riuscita a triplicare il suo fatturato.

Figura 3.7: Entrate trimestrali di Spotify dal 2016 al 2023 (\$mm)

¹³ Fabio Morelli, *"Growth Hacking: Il segreto del successo di Airbnb, Instagram, Dropbox e molte altre aziende"*, Independently Published, 2017

Spotify quarterly revenue 2016 to 2023 (\$mm)

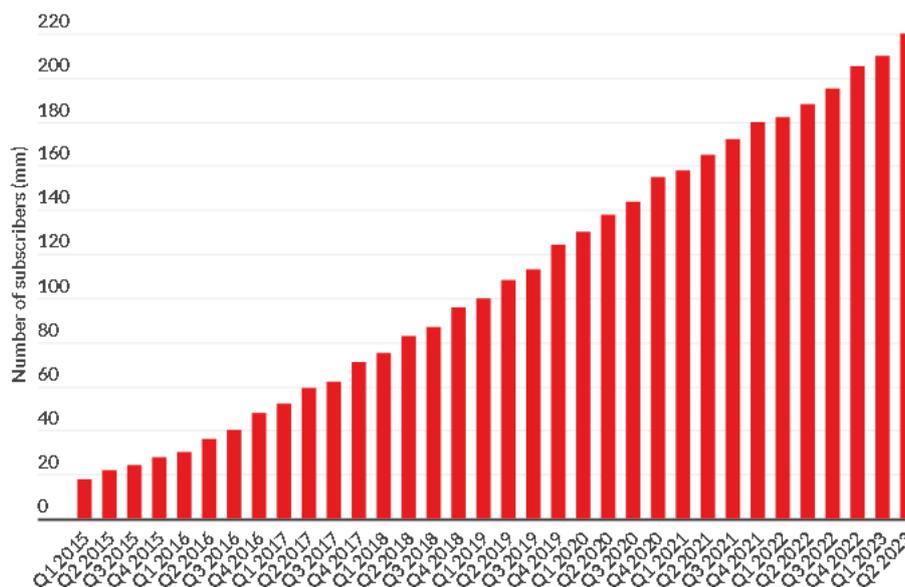


Fonte: <https://www.businessofapps.com/data/spotify-statistics/>

Per quanto riguarda gli iscritti, invece, nel corso del 2023, Spotify ha sorprendentemente vantato un considerevole numero di 220 milioni di appassionati abbonati, confermando una notevole crescita del 17% rispetto all'anno precedente. Tuttavia, ancor più sorprendente è stato il raggiungimento dei 200 milioni di affiliati già nel quarto trimestre del 2022 (vedi figura 3.8).

Figura 3.8: Abbonati Spotify

Abbonati trimestrali Spotify dal 2015 al 2023 (mm)



Fonte: <https://www.businessofapps.com/data/spotify-statistics/>

Il mondo della musica online da anni cerca di combattere il problema della pirateria e dei download illegali. In questo contesto, Spotify si è affermato come l'alternativa di qualità, semplice e soprattutto legale per ascoltare musica. Prima di Spotify, le persone avevano essenzialmente quattro opzioni per ascoltare musica: pagare per ogni traccia scaricata, acquistare un CD, utilizzare YouTube o scaricare illegalmente la musica.

Spotify ha cambiato le regole del gioco introducendo una versione "freemium" del proprio servizio, che è riuscita ad attrarre non solo gli utenti disposti a pagare, ma anche coloro che fino a quel momento ascoltavano musica illegalmente. Di fatto, dei 50 milioni di utenti di Spotify, circa 37,5 milioni utilizzano la versione gratuita e devono solo sopportare alcune pubblicità di tanto in tanto.

Questa strategia, sebbene costosa per Spotify, ha permesso all'azienda di conquistare un ampio numero di utenti che in seguito potrebbero essere convertiti in utenti premium. Gli utenti freemium, infatti, oltre a dover sopportare le pubblicità, non possono ascoltare musica tramite Spotify su dispositivi mobili in modalità offline. In questo modo, Spotify cerca di convertire gli utenti che si sono avvicinati tramite la versione gratuita verso un abbonamento a pagamento, aumentando così le entrate dell'azienda e garantendo agli artisti una giusta remunerazione per la loro musica.

Nel complesso, la strategia di Spotify si è rivelata efficace nel contrastare la pirateria e offrire un'alternativa legale per l'ascolto di musica online. L'azienda continua a investire nello sviluppo di nuove funzionalità e nel miglioramento dell'esperienza degli utenti, al fine di mantenere la sua posizione di leader nel settore della musica in streaming.

Tornando alla questione del TTPMF, è innegabile che Spotify abbia preso spunto dalle piattaforme online per ascoltare musica come Napster, la quale è stata lanciata alla fine degli anni '90, ma ha aggiunto delle migliorie che superano forse anche il 20% in termini di qualità. Questi miglioramenti riguardano l'accessibilità, la comodità e l'efficienza del servizio, ma anche la condivisione (basti pensare all'integrazione con Facebook) e soprattutto la legalità, una caratteristica di non poco conto.

3.4 Case studies a confronto

In conclusione, il growth hacking è una strategia di marketing che si è diffusa negli ultimi anni, utilizzata da aziende innovative come Airbnb, Uber e Spotify per ottenere una rapida e costante crescita del proprio business. Queste tre aziende hanno avuto un enorme successo grazie all'utilizzo di questa metodologia, ma ci sono anche alcune differenze tra i loro approcci.

Airbnb, ad esempio, ha utilizzato il growth hacking principalmente attraverso il passaparola. La piattaforma ha incentrato la sua strategia sul convincere gli utenti a condividere le loro esperienze positive sulla piattaforma sui social media e con i propri amici e familiari. Questo ha permesso ad Airbnb di espandersi rapidamente in nuovi mercati e di aumentare la fiducia dei potenziali ospiti nel prenotare alloggi attraverso il sito.

Uber ha invece adottato una strategia di referral marketing molto aggressiva. L'azienda ha offerto incentivi finanziari per invitare amici ad utilizzare il servizio, sia per i conducenti che per i passeggeri. Questo ha generato una rapida crescita della base di utenti di Uber, facendo diventare il servizio di ride-sharing una scelta sempre più popolare rispetto ai tradizionali taxi.

Spotify ha utilizzato diverse tattiche di growth hacking per crescere rapidamente nel settore dello streaming musicale. Uno dei loro metodi principali è stato offrire un periodo di prova gratuito ai nuovi utenti, permettendo loro di sperimentare il servizio senza impegno. Questo ha attratto un numero significativo di utenti che successivamente hanno scelto di abbonarsi a pagamento, aumentando così il numero di iscritti a lungo termine. In più, grazie all'analisi dei dati degli utenti, l'azienda è stata in grado di suggerire playlist e brani musicali in base ai gusti personali di ciascun utente. Questo ha migliorato significativamente l'esperienza dell'utente, aumentando la sua fedeltà e favorendo la condivisione delle playlist con altri utenti, facilitando il passaparola.

Queste tre aziende hanno dimostrato che il growth hacking può essere una strategia estremamente efficace per favorire la crescita di un'azienda. L'implementazione di tecniche innovative, come i programmi di referenze e l'analisi dei dati degli utenti, ha permesso ad Airbnb, Uber e Spotify di svilupparsi rapidamente e di imporsi come leader nei rispettivi settori. Questo dimostra l'importanza dell'innovazione e della creatività nel campo del marketing digitale.

CONCLUSIONE

Al termine di questa tesi, è chiaro che ci troviamo in un'epoca in cui il digitale sta cambiando le regole del gioco e i trend si sviluppano e scompaiono in pochi mesi. Pertanto, diventa estremamente importante e fondamentale sperimentare per poter vivere più a lungo. Non riguarda solo la crescita, ma anche l'evoluzione, la trasformazione e lo spirito di adattamento. La presente tesi ha preso in considerazione l'argomento del Growth Hacking, focalizzandosi sul contesto circostante. Nel corso degli anni 2000, tale contesto è stato oggetto di un'evoluzione e sviluppo significativo.

Il primo capitolo di questo elaborato non serve solo a presentare il concetto di Growth Hacking, le sue origini o da chi viene maggiormente usato, ma vuole anche sottolineare più volte come un solo individuo, Sean Ellis, sia stato in grado di ideare una metodologia così innovativa e rivoluzionaria. Per esempio, è stato illustrato il caso di Dropbox, in cui una semplice startup avviata da due semplici studenti del Massachusetts Institute of Technology sia diventata al giorno d'oggi uno dei più popolari servizi di cloud storage del mondo (è un hard disk online che permette di conservare qualsiasi tipo di file o cartella su uno spazio Web e di sincronizzarlo automaticamente su più computer e dispositivi). Cercando su internet viene definito come intuitivo, affidabile, privato e sicuro.

La predominanza della tecnologia e il desiderio di creare prodotti e servizi innovativi, in linea con le mutevoli esigenze e bisogni degli utenti, hanno rappresentato un fondamentale motore di avvio per le startup. Quest'ultime, in particolare, sono state ben approfondite.

Il Growth Hacking, come già detto molte volte, nasce con l'obiettivo di risolvere il problema delle startup che lottano per trovare utenti da trasformare in clienti, il tutto in tempi brevi e con budget minimi. Tuttavia, le tecniche e le metodologie analizzate possono essere applicate anche ad altre realtà. Non importa se si tratta di piccole aziende, grandi imprese o addirittura colossi mondiali, sia che si tratti di realtà completamente digitali o ancora tradizionali. Nessuna azienda od organizzazione può sfuggire a questo scenario.

Secondo la mia opinione personale, il vero fattore che può permettere la sopravvivenza di un'azienda in questo caso, ma anche nella vita, è la capacità di trasformarsi. Bisogna saper modificare le proprie convinzioni, guardare un problema da diverse angolazioni e adattarsi al contesto. Bisogna soprattutto evitare di rimanere fermi. Comprendere il ciclo di vita di una startup permette anche di capire se il business model considerato sia adatto o meno allo sviluppo dell'idea imprenditoriale. Da qui nascono gli step fondamentali del modello di sviluppo Lean Startup: costruire, misurare, imparare. La teoria senza la pratica è inutile, quindi uno dei capitoli è stato dedicato agli strumenti e alle strategie necessarie per raggiungere gli obiettivi, soprattutto per le startup che sono alla ricerca di un hack innovativo, creativo e talvolta imprevisto, come dimostrato negli esempi di AirBnB, Uber e Spotify (illustrati nel terzo capitolo).

Un'altra caratteristica che ho scoperto, riguardo le startup, è che l'espansione più rilevante è quella manifestata non solo dalla quantità di dipendenti assunti nel corso dei mesi e degli anni, ma anche dallo spirito e dalle prestazioni di questi stessi individui. Questo tipo di crescita, dove numerose persone lavorano con dedizione, motivazione e gioia, può essere raggiunto solo grazie a un'eccellente cultura aziendale. Le organizzazioni in generale e le startup in particolare devono comprendere come crescere economicamente in modo sostenibile, ma allo stesso tempo devono essere in grado di definire e mantenere i propri valori aziendali e una cultura che promuova sia la crescita del business che delle persone che vi lavorano. Comunemente si pensa che assumendo sempre più persone si otterranno sempre più risultati e che la relazione tra i due sia lineare (o idealmente esponenziale!). Nella realtà, però, non è così e ciò che accade è che periodicamente le startup si trovano di fronte a significative diminuzioni di produttività, anche se le dimensioni del team sono in aumento. Per evitare tali situazioni o essere capaci di riconoscerle e superarle

in modo preventivo, è fondamentale costruire e implementare una solida "cultura della crescita" che abbracci e supporti la disciplina del growth hacking e dello sviluppo del prodotto.

Nel secondo capitolo viene presentata la figura del growth hacker e del growth team. Desidero affermare sin da subito che non esiste un profilo dettagliato o requisiti obbligatori per essere un growth hacker.

Infatti, sebbene sia necessario avere una certa mentalità e orientamento verso i dati, oltre a ciò, quanto più vasto è il nostro background, il numero di interessi e di esperienze, tanto migliore sarà la nostra abilità nel creare strategie di successo. Sono probabilmente tra le figure professionali più richieste al momento. Sono così ricercati che la domanda di growth hacker supera di gran lunga l'offerta. Per questo motivo Sean Ellis li definisce come "unicorni", proprio perché ad oggi sono davvero difficili da trovare.

Bisogna dissolvere uno dei più grandi miti su questo argomento: per essere un bravo growth hacker bisogna essere un ingegnere informatico o comunque un programmatore? Infatti, sebbene sia vero che nella storia del growth hacking alcuni degli hack più importanti siano stati raggiunti grazie alle competenze di programmazione (come, per esempio, con il caso di Airbnb), questa non è una caratteristica essenziale da possedere. Non è quindi detto che un growth hacker debba necessariamente saper scrivere righe di codice a occhi chiusi. Tuttavia, in un growth team, almeno uno con una buona conoscenza tecnica è sicuramente essenziale. D'altra parte, va smentita anche l'idea che un marketer tradizionale non possa trasformarsi in un growth hacker esperto. Ogni individuo potrebbe potenzialmente farlo, purché abbia la giusta mentalità e la capacità analitica che sono alla base di questa professione.

Alla fine del conto, questa figura rimane sempre un maestro di pubblicità, ma il cuore del suo impegno si focalizza sull'espansione dell'azienda propria, cercando di rendere il prodotto o servizio offerto sul mercato il più attinente possibile alle necessità della gente, e tutto ciò viene costantemente scrutato grazie a un abile sfruttamento delle informazioni raccolte.

Per concludere, le mie numerose ricerche su questa metodologia ha portato ad avere una riflessione personale sul modo in cui fare marketing e comunicare: l'ossessione di cercare sempre una risposta a tutto ciò che ci circonda distrae dall'importanza di porci le giuste domande.

Secondo il filosofo Blaise Pascal l'uomo dinnanzi ai problemi esistenziali e fondamentali, si abbandona al "*divertissement*". Infatti, come spiegato nella collezione i "*Pensieri*": "*Gli uomini, non avendo potuto guarire la morte, la miseria, l'ignoranza, hanno creduto meglio, per essere felici, di non pensarci*". Attraverso il lavoro e il divertimento l'uomo si rifugge dall'infelicità, non percependo così la sua nullità, inutilità ed insignificanza.

Con l'avanzamento della tecnologia, la riduzione dei costi e la velocità, diventa impossibile per l'uomo competere con le macchine sulle risposte. Ecco perché la capacità di porci le giuste domande in base alla realtà che ci circonda diventa la nostra arma vincente per innovare e creare valore per l'utente. Il marketing, come tutto il resto, si evolve costantemente e il Growth Hacking potrebbe essere la sua naturale evoluzione per i tempi in cui viviamo.

BIBLIOGRAFIA

Gerardo Forliano, *"Growth hacking: strategie e strumenti per far crescere startup e pmi"*, Apogeo, 2019

Luca Barboni, *"Growth hacking: fai crescere la tua impresa online"*, Dario Flaccovio Editore, 2018

Eric Ries, *"The Lean Startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses"*, Crown Currency, 13 Settembre 2011.

Eric Ries, *"Partire leggeri. Il metodo Lean Startup: innovazione senza sprechi per nuovi business di successo"*, Rizzoli Etas, 2012

Raffaele Gaito, *"Growth hacker. Mindset e strumenti per far crescere il tuo business"*, FrancoAngeli, 2017

Fabio Morelli, *"Growth Hacking: Il segreto del successo di Airbnb, Instagram, Dropbox e molte altre aziende"*, Independently Published, 2017

Alessia Camera, *"Startup marketing: Strategie di growth hacking per sviluppare il vostro business"*, Hoepli, 2017

Sean Ellis e Morgan Brown, *"Growth hacking marketing. La strategia di crescita rapida delle aziende più innovative"*, ROI edizioni, 2018

Steve Blank, *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products That Win*, K & S Ranch, 2013

SITOGRAFIA

<https://vitolavecchia.altervista.org/definizione-significato-e-caratteristiche-del-growth-hacking/>

<https://trends.google.com/trends/explore?date=all&q=growth%20hacking>

<https://www.maxmile.it/growth-hacking/>

<https://www.pixartprinting.it/blog/metodo-growth-hacking/>

<https://www.statista.com/statistics/346167/facebook-global-dau/>

<https://www.cbinsights.com/research/startupfailurereasonstop/>

<https://agilemanifesto.org/iso/it/manifesto.html>

<https://growthhackers.com/growth-studies/airbnb/>

<https://andrewchen.com/how-to-be-a-growth-hacker-an-airbnb-craigslist-case-study/>

<https://passport-photo.online/it-it/blog/statistiche-airbnb/>

<https://www.businessofapps.com/data/uber-statistics/>

<https://www.accademiadeicommercialisti.it/aziende/ciclo-di-vita-startup-innovative/>

<https://www.startupgeeks.it/ciclo-vita-startup/>

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050921001435>

<https://netmind.net/es/lean-startup-el-ukemi-en-la-innovacion-de-desarrollo-de-producto/>

<https://www.appvizer.it/rivista/organizzazione/project-management/lean-startup>

<https://growwithward.com/growth-hacker-skills/>

<https://valchanova.me/growth-experiments-process/>

<https://www.growth-hackers.net/growth-hacker-job-description/>

<https://growthhackers.hu/miert-es-hogyan-epitsunk-fel-egy-growth-csapatot/>

<https://simoneseverini.it/funnel-dei-pirati-template/>

<https://growthhackers.com/growth-studies/airbnb/>

<https://www.businessofapps.com/data/spotify-statistics/>

<https://www.businessofapps.com/data/uber-statistics/>

<https://www.businessofapps.com/data/airbnb-statistics/>