



*Dipartimento di Impresa e Management  
Cattedra di Web Analytics e Marketing*

**Growth Hacking: vettore di creazione di un Oceano Blu.  
Il caso Netflix.**

RELATORE

Prof. Matteo De Angelis

CANDIDATO

Fabio Adago

Matr. 700081

CORRELATORE

Prof.ssa Maria Giovanna Devetag

ANNO ACCADEMICO 2018 – 2019

## Indice

<b>Introduzione</b> .....	3
<b>Capitolo I. Il Growth Hacking: radici, evoluzione, casi studio</b> .....	6
<b>1.1 Il Growth Hacking: nascita ed evoluzione</b> .....	6
<b>1.2 Definizione di Growth Hacking</b> .....	8
<b>1.3 Il contesto del Growth Hacking</b> .....	11
1.3.1 <i>La startup</i> .....	11
1.3.2 <i>Ciclo di vita di una startup</i> .....	13
<b>1.4 Il processo di Growth Hacking</b> .....	16
1.4.1 <i>I quattro principi del Growth Hacking</i> .....	16
1.4.2 <i>L'importanza del mindset</i> .....	17
<b>1.5 Marketing tradizionale vs Growth Hacking: un confronto</b> .....	18
<b>1.6 I casi studio</b> .....	19
1.6.1 <i>Hotmail</i> .....	19
1.6.2 <i>Twitter</i> .....	21
1.6.3 <i>Airbnb</i> .....	21
1.6.4 <i>Facebook</i> .....	23
1.6.5 <i>Dropbox</i> .....	24
1.6.6 <i>Netflix</i> .....	25
1.6.7 <i>Udemy</i> .....	27
1.6.8 <i>YouTube</i> .....	28
<b>1.7 Growth Hacking milestones: un breve prospetto riepilogativo e una lesson learned</b> .....	29
<b>Capitolo II. Growth Hacking e Strategia Oceano Blu: due approcci complementari</b> .....	33
<b>2.1 La crescita e il ruolo della conoscenza</b> .....	33
<b>2.2 Verso una nuova prospettiva: dalla strategia competitiva all'Oceano Blu</b> .....	35
<b>2.3 La Strategia Oceano Blu: definizione e obiettivi</b> .....	37
2.3.1 <i>Strategia Oceano Rosso vs Oceano Blu</i> .....	38
2.3.2 <i>Le trappole dell'Oceano Rosso</i> .....	39
<b>2.4 Innovazione di valore: il cuore della Strategia Oceano Blu</b> .....	41
<b>2.5 Strumenti e framework analitici</b> .....	42
2.5.1 <i>Il Quadro strategico e la Curva di valore</i> .....	42
2.5.2 <i>Il Framework delle quattro azioni</i> .....	44
<b>2.6 Ricostruire le barriere del mercato: i sei principi della Strategia Oceano Blu</b> .....	45
2.6.1 <i>Formulazione della Strategia Oceano Blu</i> .....	46
2.6.2 <i>Attuazione della strategia Oceano Blu</i> .....	52
<b>2.7 Il rinnovamento dell'Oceano Blu</b> .....	53

2.7.1 <i>Le barriere all'imitazione e il rinnovamento</i> .....	53
<b>2.8 La strategia Oceano Blue e il Growth Hacking: un raccordo</b> .....	54
<b>Capitolo III. Netflix: l'hack del cambiamento</b> .....	58
<b>3.1 Netflix: una storia di cambiamento</b> .....	58
3.1.1 <i>La nascita di Netflix</i> .....	58
3.1.2 <i>Netflix introduce la piattaforma streaming</i> .....	59
3.1.3 <i>Netflix diventa produttore di contenuti</i> .....	61
<b>3.2 Netflix: SWOT Analysis</b> .....	62
3.2.1 <i>Strengths</i> .....	63
3.2.2 <i>Weakness</i> .....	65
3.2.3 <i>Opportunities</i> .....	66
3.2.4 <i>Threats</i> .....	67
<b>3.3 Il mutamento di prospettiva: Netflix e la Blue Ocean Strategy</b> .....	69
3.3.1 <i>Il quadro strategico</i> .....	69
3.3.2 <i>Il framework delle quattro azioni</i> .....	71
<b>3.4 I tre livelli dei non-clienti</b> .....	75
<b>3.5 Mappa dell'utilità per il cliente</b> .....	76
<b>3.6 Quale futuro per Netflix?</b> .....	78
<b>Lesson learned e prime conclusioni: Netflix tra Oceano Blu e Growth Hacking</b> .....	81
<b>Bibliografia</b> .....	83
<b>Sitografia</b> .....	86
<b>Appendici</b> .....	88
<i>Appendice I – Intervista a Raffaele Gaito</i> .....	88
<i>Appendice II – Intervista a Luca Barboni</i> .....	91
<i>Riassunto</i> .....	97

# Introduzione

Da sempre il marketing è associato ad azioni di comunicazione, promozione e vendita di prodotti o servizi. L'evoluzione tecnologica ed il cambiamento dell'ambiente in cui nascono nuovi prodotti e nuove aziende hanno tuttavia messo in discussione questa definizione. L'American Marketing Association, a titolo di esempio, ha rilanciato l'idea di marketing come: “*the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large*”. L'approccio tradizionale al marketing era, dunque, ormai superato. A partire da queste considerazioni, a partire dal 2010 e grazie alla pervasiva diffusione delle tecnologie digitali, nasce e si diffonde una nuova modalità di approccio al mercato: il *Growth Hacking*. Il Growth Hacking è un nuovo modo di concepire il marketing e le strategie d'impresa: esso integra lo sviluppo del prodotto e le funzioni di marketing in un unico processo dove il fine è la crescita e la diffusione virale. Oltre alla conoscenza dei codici informatici, quindi, un growth hacker deve possedere conoscenze, seppur basiche, di tutte le aree aziendali e del prodotto stesso per comunicare con ciascuna nella maniera migliore possibile: si tratta di un decision-maker in grado di impiegare creatività e pensiero laterale nella risoluzione dei problemi e nella definizione delle strategie di prodotto, si tratta di una figura che unisce la dimensione verticale della conoscenza tecnica (competenze professionali) alla dimensione orizzontale delle c.d. bridging capabilities (*t-shaped professional*). Il primo capitolo di questa dissertazione si occupa, dunque, di approfondire la nascita, l'evoluzione e i principali casi studio che hanno visto emergere il Growth Hacking, un approccio per il quale orientamento alla crescita, capacità di gestione, analisi ed interpretazione dei dati sono caratteristiche preponderanti. Nel descrivere la relazione tra struttura di un settore e le operazioni strategiche dei player che ne fanno parte esistono due visioni distinte. La visione *strutturalista*, derivante dalle *Industrial Organization* (IO)<sup>1</sup>, è basata sul paradigma “*struttura - condotta - performance*”, che suggerisce l'esistenza di un flusso causale che va dalla struttura del mercato alla condotta aziendale e infine alla performance. La *struttura del mercato*, determinata dalle condizioni della domanda e dell'offerta, influenza la *condotta* dei venditori e degli acquirenti che, a sua volta, determina la *performance finale*<sup>2</sup>. I cambiamenti di sistema sono indotti da fattori esterni alla struttura del mercato (ad esempio, un mutamento delle condizioni economiche di base o una svolta tecnologica). La visione *ricostruzionista*, d'altro canto, è basata sulla teoria della crescita endogena. La teoria risale

<sup>1</sup> La scuola strutturalista della teoria economica della IO risale al paradigma struttura – condotta – performance, introdotto da Joe S. Bain. Basandomi su un framework empirico tra settoriale, Bain si concentra soprattutto sull'impatto della struttura sulla performance.

<sup>2</sup> F. M. Scherer si basa sul lavoro di Bain e cerca di spiegare in dettaglio il percorso che va dalla “struttura” alla “performance” usando la “condotta” come una variabile intermedia.

all'osservazione iniziale di Schumpeter (1934) secondo cui le forze che guidano il cambiamento possono nascere all'interno del sistema stesso. Schumpeter sostiene che l'innovazione possa originarsi da un processo endogeno e che la sua fonte principale sia la capacità creativa dell'imprenditore. L'innovazione secondo Schumpeter, tuttavia, resta una scatola nera poiché è il prodotto della genialità dell'imprenditore e non può essere replicata sistematicamente. Più di recente la *nuova teoria della crescita* ha, su questo fronte, fatto importanti passi avanti, mostrando che l'innovazione può essere replicabile a livello endogeno tramite la comprensione dei modelli o delle formule che ne stanno alla base. Ciò ha sottratto l'innovazione alle mani dell'imprenditore Schumpeteriano. Nonostante questo, tuttavia, ancora manca una comprensione di quali siano tali formule e modelli di replicabilità. Queste due visioni - quella strutturalista e quella ricostruzionista - comportano una serie di implicazioni importanti per l'approccio adottato e gli effetti ottenuti dalla implementazione del Growth Hacking mindset. Da un lato, la visione strutturalista conduce a un pensiero strategico *competition-based*, "di costo" o "di differenziazione". Costo e valore sono semplice *trade-off*, la ricchezza è solo sottratta e redistribuita, non creata (Oceano Rosso). Agli occhi di un ricostruzionista, invece, la sfida strategica appare molto diversa. Riconoscendo che la struttura e i confini del mercato esistono solo nella mente del management, i responsabili della strategia non permettono che la struttura del mercato esistente limiti il loro pensiero. Il focus, dunque, è la creazione di nuova domanda. Con tale focus in mente, è possibile rivolgersi oltre i confini consolidati di mercato e ricombinare elementi che attualmente appartengono a mercati diversi fino a ricostruirli all'interno di un nuovo spazio di mercato, capace di generare un nuovo livello di domanda. L'introduzione di un'innovazione di valore crea nuova ricchezza invece di sottrarre ai concorrenti: in questo modo, essa porta una creazione non distruttiva, attraverso la quale espande i confini dei mercati esistenti o crea nuovi spazi di mercato. Il Growth Hacking e la mossa strategica Oceano Blu, dunque, pongono il loro focus sulla domanda, ben oltre la semplice ricombinazione di tecnologie o di mezzi produttivi esistenti (Kotler e Keller, 2015). Della complementarità tra Growth Hacking mindset e Mossa Strategica Oceano Blu si occupa il secondo capitolo di questo elaborato. Tale complementarità, in particolare, emerge con riferimento a due elementi portanti del Growth Hacking mindset: la figura del Growth Hacker che, grazie alle proprie soft skills, è in grado di creare e trasmettere le necessarie capacità dinamiche sulle quali costruire un vantaggio competitivo durevole; l'hack, l'idea che apre il mercato e consente una crescita esponenziale. A ben vedere, dunque, Growth Hacking e strategia Oceano Blu condividono lo stesso mindset e la stessa finalità: la crescita. Il terzo capitolo di questo elaborato è, infine, dedicato all'analisi del caso di Netflix, azienda che con il proprio approccio strategico ha messo in evidenza con grande chiarezza la profonda complementarità esistente tra gli approcci di Oceano Blu e del Growth Hacking. Al fine di mettere in luce tali complementarità, all'analisi della letteratura

condotta nel secondo capitolo di questo elaborato sono state affiancate due interviste a due importanti Growth Hacker italiani (in appendice): Raffaele Gaito e Luca Barboni.

# Capitolo I. Il Growth Hacking: radici, evoluzione, casi studio

## 1.1 Il Growth Hacking: nascita ed evoluzione

Il termine *Growth Hacker* appare per la prima volta in un articolo del blog di Sean Ellis il 26 luglio 2010 (*Find a Growth Hacker for Your Startup*<sup>3</sup>) in cui l'autore definisce tale figura professionale come “*a person whose true north is growth. Everything they do is scrutinized by its potential impact on scalable growth*” (fig. 1.1).

Fig. 1.1 – Find a Growth Hacker for your startup



Fonte: <https://www.startup-marketing.com/where-are-all-the-growth-hackers/>

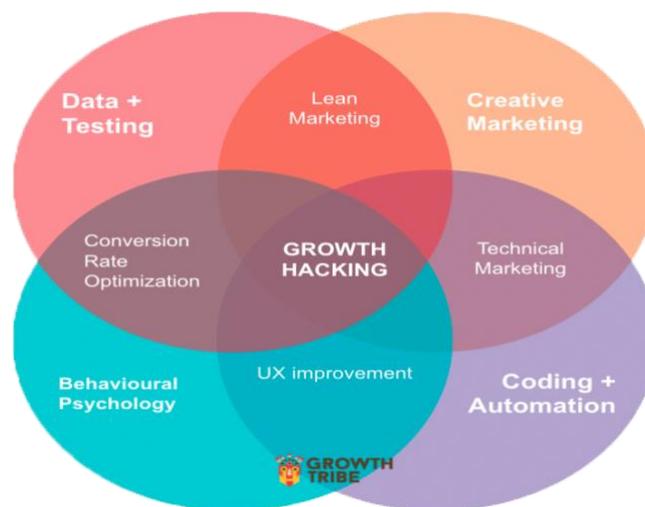
Sean Ellis in quel periodo era un consulente di marketing e addetto vendite per numerose aziende. Non operava su un unico progetto ma, raggiunto l'obiettivo richiesto dall'azienda, cercava un sostituto per la propria figura professionale. Trovare un valido sostituto, tuttavia, non era per nulla semplice: la maggior parte del “*V.P. of Marketing*”, sebbene avessero conoscenze ed esperienze molto specifiche, erano distanti dalle esigenze di business giovani che necessitavano di figure capaci di mantenere il focus sull'unica vera metrica di una startup: la crescita. Il Growth Hacking richiede velocità, collaborazione e sinergia fra tutte le dimensioni di un business, siano esse di natura tecnica o di natura manageriale. Proprio per questo motivo, la figura del Growth Hacker ibrida insieme conoscenze marketing e di *coding*, mirando a risolvere il seguente problema: “*Come posso attrarre clienti per il mio prodotto?*”. A questa domanda egli risponde: mediante l'esecuzione di *A/B testing*, *landing page*, strategie di promozione virale ed *e-mail deliverability*.

<sup>3</sup> <https://www.startup-marketing.com/where-are-all-the-growth-hackers/>

Come detto, obiettivo principale delle *startup* è di far crescere il proprio business, scalando più velocemente possibile il mercato. È proprio in questo percorso che è necessario ricercare una figura professionale che sia in grado di guidare tale crescita. Stiamo parlando di un marketer, che validato il *Product – Market Fit* (P.M.F.) realizzi una strategia che permetta di accrescere il numero dei clienti e di massimizzare i ricavi.

Ellis definisce il Growth Hacking come “*il marketing guidato dagli esperimenti*”. Aveva capito che era necessario mantenere il focus soltanto su un obiettivo: individuare la metrica chiave dell’intero business e fare il necessario per aumentare quel numero in un contesto nel quale i canali tradizionali (sia di comunicazione, sia di promozione che di vendita) erano sempre più saturi, i costi di acquisizione erano più alti e gli utenti / clienti erano pressati dalla pubblicità. Il Growth Hacking sembrò essere la risposta a tutti questi problemi: un processo ben strutturato, con degli *step* ben definiti, attraverso i quali era possibile sperimentare più e più volte la risposta giusta al proprio contesto / business di riferimento. Trovato il giusto *hack* si rendeva necessario investire budget crescenti per poter alimentare la crescita del business (fig. 1.2).

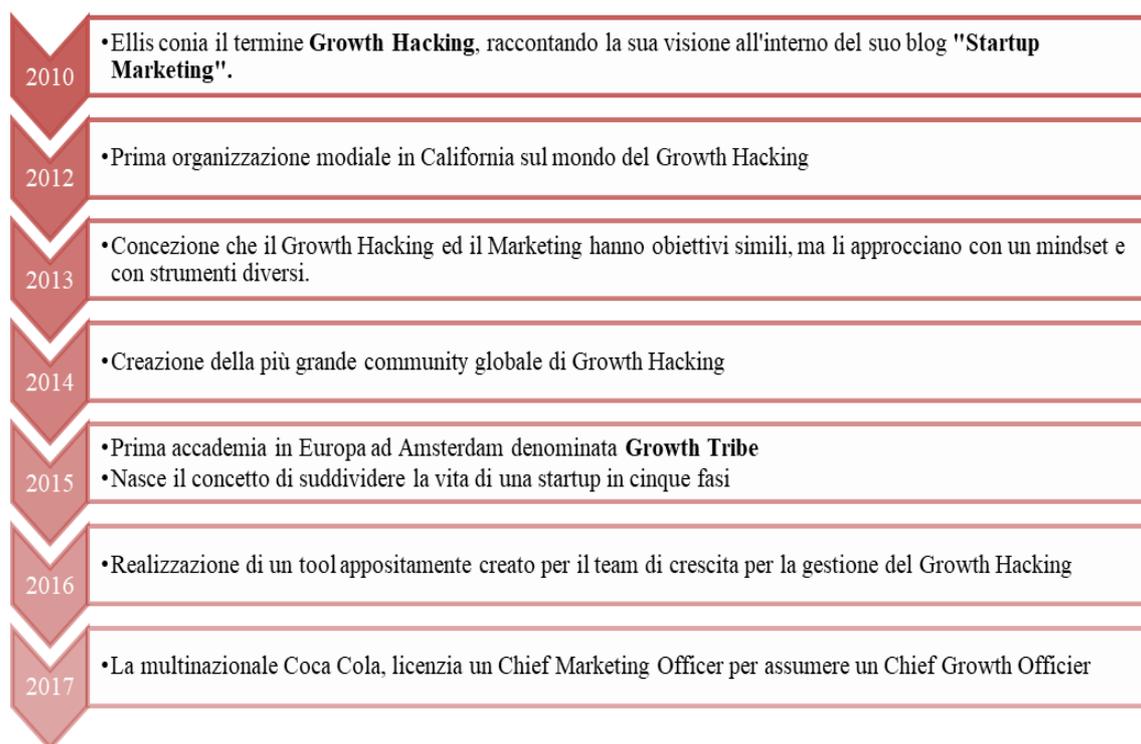
Fig. 1.2 – Le dimensioni del Growth Hacking



Fonte: Growthtribe

In figura 1.3 è brevemente tracciato un excursus temporale dei principali accadimenti che l’hanno caratterizzato.

Fig. 1.3 – Growth Hacking: un excursus storico



Fonte: elaborazione propria

## 1.2 Definizione di Growth Hacking

Da sempre il marketing è associato per lo più ad azioni di comunicazione, promozione e vendita del prodotto o servizio. L'evoluzione tecnologica ed il cambiamento dell'ambiente economico in cui nascono nuovi prodotti e nuove aziende hanno tuttavia messo in discussione questa classica definizione. In questa direzione, l'American Marketing Association ha rilanciato l'idea stessa di marketing come: *"the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large"*<sup>4</sup>.

A partire da queste considerazioni, dunque, l'espressione "Growth Hacking" si è diffusa con grande rapidità in tutto il mondo, dalla Silicon Valley agli ambienti startup.

Come accennato, il primo ad utilizzare questa espressione è Sean Ellis, CEO di Qualaroo e growth hacker di colossi come Dropbox e molti altri. Molti tra practitioners e accademici hanno provato a dare una definizione chiara ed univoca di tale modello strategico. Partendo dalla definizione di Ellis (2010)<sup>5</sup> - *"a person whose true north is growth. Everything they do is scrutinized by its potential impact on scalable growth"* - il concetto verrà ripreso nell'altrettanto famoso articolo di Andrew

<sup>4</sup>American Marketing Association, (Luglio 2013), *Definition of Marketing*. Consultato il 13/03/2018 alle ore 18:00 da: Ama.org: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>.

<sup>5</sup> Ellis, S. (26 Luglio 2010). *Find a Growth Hacker for Your Startup*. Da Startup Marketing: <http://www.startup-marketing.com/where-are-all-the-growth-hackers/>.

Chen (*Growth Hacker is the new VP Marketing*, 2012)<sup>6</sup>, in cui viene chiarito il ruolo del growth hacker come un ibrido tra un marketer ed un programmatore, una persona che alla tradizionale domanda su come l'azienda possa acquisire nuovi clienti per il proprio prodotto risponde con grafici, landing pages e A/B test. Nel 2014, invece, Ryan Holiday, in *Introduction to Growth Hacker Marketing*<sup>7</sup> delinea la sua idea di growth hacker come un professionista che accantona l'idea del marketing tradizionale, centrata su place-product-price-promotion e la sostituisce con un approccio orientato alla rintracciabilità e alla scalabilità delle informazioni. Holiday arricchisce il dibattito con un'importante osservazione: sebbene la maggioranza dei growth hacker sia in possesso di buone conoscenze di programmazione, queste non sono una caratteristica necessaria. L'obiettivo del growth hacker, infatti, è quello di progettare e costruire un prodotto scalabile: orientamento alla crescita, capacità di gestione, analisi ed interpretazione dei dati sono, dunque, caratteristiche preponderanti. Contemporaneamente, Aaron Ginn afferma che il Growth Hacking è un processo unico che si forma e si modella su misura per ogni prodotto, per una startup specifica ed in un momento specifico. È dunque un set di azioni che non è possibile copiare o riutilizzare, né è applicabile "ciberneticamente" (Ashby, 1956) da un prodotto all'altro, semplicemente perché non funzionerebbe<sup>9</sup>.

Il Growth Hacking è quindi un nuovo modo di concepire il marketing e le strategie d'impresa: esso integra lo sviluppo del prodotto e le funzioni di marketing in un unico processo dove il fine è la crescita e la diffusione virale<sup>10</sup>.

Oltre alla conoscenza dei codici informatici, inoltre, un growth hacker deve possedere conoscenze, seppur basiche, di tutte le aree aziendali e del prodotto stesso per comunicare con ciascuna nella maniera migliore possibile. Tutti i growth hacker condividono, secondo Ginn, ottime capacità di analisi dei dati, grande creatività e spiccata curiosità: i dati sono utilizzati ed organizzati in modo creativo per la definizione di nuove strategie e test di mercato, nonché per analizzare i risultati e

<sup>6</sup> Chen, A. (27 Aprile 2012). *Growth Hacker Is the New VP Marketing*. Da <http://andrewchen.co/how-to-be-a-growth-hacker-an-airbnb-craigslist-case-study/>.

<sup>7</sup> Holiday, R. (2014). *Introduction to Growth Hacker Marketing*. Croydon: CPI Group (UK) Ltd, p. XXV. Il Growth Hacking come modello di sviluppo per startup culturali.

<sup>8</sup> Il growth hacker ha a disposizione un ampio ventaglio di strategie da utilizzare per il raggiungimento dell'obiettivo di crescita. Tra le più famose strategie di crescita si ricorda, ad esempio, quella attuata da Hotmail - tra i primi provider per free e-mail - che nel 1996, trovandosi in un periodo di stallo, dovette cercare un punto di svolta nella propria strategia. Venne aggiunto, così, uno slogan alla fine di ogni messaggio di posta - "*Get your free email at Hotmail*" - e vide aumentare esponenzialmente gli utenti nel tempo di pochissimi mesi. Successivamente anche Apple e BlackBerry ne copiarono l'idea. Altro caso è quello di Uber, in assoluto la più famosa compagnia di servizio auto online che, per il suo lancio nel 2009, si offrì di lavorare per un evento tecnologico a San Francisco. Ciò permise loro di acquisire credito presso i membri di quella comunità tecnologica realizzando, tramite il loro *word of mouth* e il *networking* su blog, social media e piattaforme online, un'enorme campagna pubblicitaria online.

<sup>9</sup> Ginn, A. (n.d.). *What is a growth hacker?* <http://www.aginnt.com/growthhacker/#>.

Cfr. anche con Ashby, W. R. (1961). *An introduction to cybernetics*. Chapman & Hall Ltd.

<sup>10</sup> Troisi, O., Maione, G., Grimaldi, M., & Loia, F. (2019). Growth hacking: Insights on data-driven decision-making from three firms. *Industrial Marketing Management*.

[http://ilariasantamariapalombo.altervista.org/che-cose-il-growth-hacking/#\\_ftn2](http://ilariasantamariapalombo.altervista.org/che-cose-il-growth-hacking/#_ftn2)

interpretarne i contenuti. Il growth hacker è, dunque, un decision-maker in grado di impiegare creatività e pensiero laterale nella risoluzione dei problemi e nella definizione delle strategie di prodotto, si tratta di una figura che unisce la dimensione verticale della conoscenza tecnica (competenze professionali) alla dimensione orizzontale delle c.d. bridging capabilities: il growth hacker è un “t-shaped professional” perché, nel ricercare l’hack adeguato, ha la necessità di tenere insieme discipline ed aree di conoscenza a volte molto distanti tra loro<sup>11</sup>. Egli deve chiedersi cosa guidi il comportamento d’acquisto degli utenti, cosa spinga e sostenga la crescita del prodotto/business in esame, cosa – invece – la inibisca. È la logica, dunque, ad essere completamente invertita: mentre il marketing tradizionale studia il mercato e solo in seguito il lancio del prodotto, l’approccio Growth Hacking sviluppa il prodotto, testandolo – solo alla fine – all’interno del mercato. Da quanto detto, dunque, emerge con chiarezza che, sebbene sia nato solo nel 2010, i concetti core Growth Hacking sono impliciti nel DNA delle startup: trattandosi di un approccio, può essere potenzialmente applicato a qualsiasi tipo di prodotto o servizio ed anzi, va cucito sul prodotto. Big data e social media, infine, renderanno possibile tracciare, testare, ripetere e aumentare l’income dalla comunicazione.

Provando a tirare le somme, dunque, il termine Growth Hacking è composto da due radici:

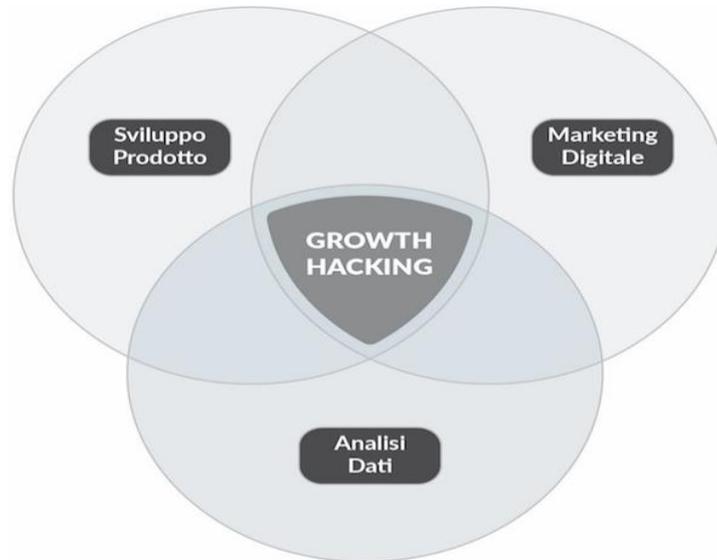
- Growth: significa crescita / sviluppo. È l’obiettivo verso il quale ogni growth hacker punta ossessivamente ed allo stesso tempo la metrica con cui misura i risultati raggiunti;
- Hacking<sup>12</sup>: rappresenta il fulcro del mindset di un growth hacker e si traduce nella capacità di affrontare i problemi attraverso il pensiero laterale.

È un approccio che combina le principali tecniche di marketing per lo sviluppo delle *startup* ed è centrato su tre processi: lo sviluppo del prodotto, l’analisi dei dati e le tecniche proprie del marketing digitale. Unendo queste tre dimensioni è possibile ottenere l’obiettivo principale del Growth Hacking: la crescita (fig. 1.4).

<sup>11</sup> Lee, Y. C., & Lee, S. K. (2007). Capabilities, processes, and performance of knowledge management: a structural approach. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 17(1), 21-41.

<sup>12</sup> Etimologicamente il termine *hacking* ha diversi significati. Deriva dal verbo *to hack* che significa letteralmente *tagliare con l'accetta*. Di fatti, la parola *hacker* identifica anche il programmatore informatico, colui in grado di assegnare istruzioni ben precise ad una macchina permettendone lo svolgimento di un determinato compito. Infine, in maniera più estesa, *l'hacker* è colui che, pensando fuori dagli schemi, riesce a trovare soluzioni innovative a problemi consueti, ignorando le normali prassi, regole o vincoli.

Fig. 1.4 – I pilastri del Growth Hacking



Fonte: adattamento da Gaito (2017) e Troisi et al. (2019)

### 1.3 Il contesto del Growth Hacking

#### 1.3.1 La startup

Per definire al meglio il fenomeno del Growth Hacking, è necessario ora comprenderne il contesto: il mondo delle *startup*. Alla base di una startup c'è un'idea innovativa che va a inserirsi in un mercato non ancora saturo o che va a soddisfare un bisogno non ancora coperto da nessun bene o servizio. S'intende, dunque, la fase iniziale di un'attività d'impresa, nella quale sono definite le componenti e la loro interazione nel creare e distribuire valore<sup>13</sup>. Il compito dell'imprenditore è di verificare le sue ipotesi iniziali nel minor tempo possibile attraverso lo studio del consumatore e del suo comportamento nel mercato di riferimento. "Una startup è un'istituzione umana progettata per sviluppare un prodotto o un servizio operando in condizioni di estrema incertezza"<sup>14</sup>. È chiaro che l'intero sistema si muove verso la ricerca dell'abbattimento del rischio: il primo passo, dunque, sarà testare tutte le variabili di rischio e dimostrare che il progetto potrà resistervi<sup>15</sup>. Ciò, tuttavia, non basta dare completa solidità al modello di business di una startup, poiché è necessario che si verifichi che esso sia anche ripetibile e scalabile<sup>16</sup>. Un modello di business si può definire scalabile quando, qualora la domanda cresca in modo esponenziale, la struttura aziendale possa far fronte,

<sup>13</sup> Carter, N. M., Gartner, W. B., & Reynolds, P. D. (1996). Exploring start-up event sequences. *Journal of business venturing*, 11(3), 151-166.

Blank, S. (2017). Why the lean start-up changes everything. *Harvard business review*.

<sup>14</sup> Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Books.

<sup>15</sup> Le variabili da considerare sono molteplici. A titolo di esempio e senza nessuna pretesa di esaustività: potenziale del mercato; fattibilità tecnologica; modello competitivo; tempi di sviluppo; capitale richiesto; team coinvolto.

<sup>16</sup> Nielsen, C., & Lund, M. (2018). Building scalable business models. *MIT Sloan Management Review*, 59(2), 65-69.

senza necessità di modifiche interne, a tale crescita: per avere una struttura scalabile, ad esempio, un'impresa deve poter prevedere l'andamento dei profitti e delle performance<sup>17</sup>. È compito dell'azienda individuare le modalità attraverso le quali rendere il proprio business scalabile (potrebbe sembrare impossibile, ad esempio, estendere la realizzazione di lezioni private ad un numero elevato di discenti, quando invece potrebbero realizzarsi webinar o video online preregistrati).

Una struttura di business è, invece, ripetibile quando può essere riprodotta nel tempo e nello spazio<sup>18</sup>. Per esempio, un business legato solo a mode o trend momentanei - quindi a condizioni temporanee del mercato - non è ripetibile. Secondo Paul Graham, fondatore dell'acceleratore Y Combinator, "quando un modello di business è sia scalabile che ripetibile possiede tutte le caratteristiche necessarie ad intraprendere una crescita esplosiva" e "una startup è un'organizzazione progettata per crescere velocemente"<sup>19</sup>. Ma qual è il livello di crescita perché una startup possa definirsi di successo? Generalmente la curva di crescita delle startup segue tre fasi, legate al ciclo di vita dell'azienda stessa<sup>20</sup>: un iniziale periodo di crescita lenta, nel quale l'azienda ancora sta definendo gli elementi del suo modello di business; una seconda fase di crescita esponenziale durante il quale l'impresa si dirige verso il Break Even Point; una terza fase in cui il modello di business viene consolidato. La startup si avvia ad essere un'azienda e la crescita subisce un rallentamento dovuto ai limiti del mercato ed ai limiti aziendali interni. Più ampia è la seconda fase, più l'azienda sarà grande. La metrica di riferimento per considerare una startup di successo è dunque il tasso di crescita. Paul Graham ha poi individuato i punti cruciali che influenzano il tasso di crescita di una startup nella dimensione relativa al suo contesto interno: crescita esponenziale e prima crisi dovuta all'esaurirsi dell'effetto novità; rilancio e successiva crescita lenta fino al cd "punto di svolta", l'elemento che farà decollare la crescita; stabilità e consolidamento del business. La metodologia attraverso la quale misurare il tasso di crescita dipenderà dal modello di business scelto (ad esempio, se la start up si occupa di e-commerce, potrebbe considerarsi il tasso di crescita come l'aumento delle revenue su base temporale). Dunque, per scegliere il giusto sistema di misurazione, si devono tenere in considerazione la vision aziendale, la fase di vita in cui si trova l'azienda, lo stadio dello sviluppo del prodotto ed il modello di business che si è deciso di adottare. Sempre secondo Paul Graham, lo sviluppo di una startup è da considerarsi positivo se il suo tasso di crescita si attesta almeno al 5-7% settimanale. Un tasso di crescita inferiore è da considerarsi come

<sup>17</sup> Blank, S. (2016). Why Start-ups are Agile and Opportunistic—Pivoting the Business Model.

<sup>18</sup> Johnson, M. W., & Lafley, A. G. (2010). *Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal*. Harvard Business Press.

<sup>19</sup> Graham, P. (2012). Startup= growth. *Self-published online article, Article source: <http://www.paulgraham.com/growth.html>, accessed October.*

Carr, A. (2012). Paul Graham: Why Y Combinator Replaces the Traditional Corporation. *Fast Company*, 22.

<sup>20</sup> Graham, P. (2012) <http://www.paulgraham.com/growth.html>

un indicatore dell'inefficienza del modello di business adottato. La crescita, dunque, è parte del DNA di una startup: per crescere rapidamente, essa ha bisogno di creare una struttura che fin da subito punti all'espansione.

Proprio per la sua intrinseca dualità, il lavoro sulla crescita di un prodotto o di un servizio innovativo si divide in due fasi: la ricerca del modello di business e la sua esecuzione. Tutti elementi che in una startup impegnata nel lancio di un prodotto innovativo sono delle incognite. Generalmente le aziende che raggiungono il successo sono quelle che riescono ad affrontare un problema guardandolo da una prospettiva nuova<sup>21</sup>. Da questi concetti nasce il Growth Hacking, una disciplina che fonde creatività, ingegneria di prodotto e pensiero analitico cercando gli elementi e le metriche per la crescita aziendale.

### *1.3.2 Ciclo di vita di una startup*

Dal presupposto che piccola impresa e startup differiscono tra loro essenzialmente per la centralità del fattore rischio deriva anche la conseguente diversa attenzione posta su alcune delle fasi di creazione del business. Il processo che dà avvio alla costituzione di una startup comincia con un'idea innovativa.

In un primo periodo (*Pre-Seed*), l'idea iniziale viene testata e ne viene studiata la fattibilità. L'imprenditore, prima d'intraprendere un percorso avventato, dovrà valutare attentamente la realizzabilità, la coerenza e la complementarietà degli elementi sui quali si fonda l'idea e gli elementi che ne generano il vantaggio competitivo<sup>22</sup>. Secondo Pepall et al., in particolare, gli elementi da valutare durante l'analisi di una business idea sono il sistema di prodotto, il sistema di mercato ed il sistema organizzativo: per assicurare l'efficacia ed efficienza della business idea, questi elementi devono essere perfettamente allineati in termini di coerenza e orientamento all'obiettivo<sup>23</sup>. Il sistema di prodotto descrive l'offerta che l'azienda propone al mercato, l'obiettivo prescelto. Un sistema prodotto ben configurato è fonte di un vantaggio competitivo durevole. Per questa ragione, l'imprenditore dovrà valutare la realizzabilità tecnica ed il grado d'innovazione della propria offerta.

Con sistema di mercato si fa riferimento a tutti gli elementi macroeconomici e microeconomici che possono influire sul progetto. Si parla, in particolare, di fattori demografici, politici, economici, informazioni sul settore, sulla domanda e sulla sua evoluzione<sup>24</sup>. L'imprenditore deve monitorare

<sup>21</sup> Mauborgne, R., & Kim, W. C. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Publishing Corporation. Boston, Massachusetts.

<sup>22</sup> Thiel, P. A., & Masters, B. (2014). *Zero to one: Notes on startups, or how to build the future*. Broadway Business.

<sup>23</sup> Pepall, L., Richards, D. J., Norman, G., & Calzolari, G. (2009). *Organizzazione industriale*. McGraw-Hill.

<sup>24</sup> Ginter, P. M., and W. J. Duncan. (1990). "Macroenvironmental Analysis for Strategic Management." *Long Range Planning* 23(6): 91-100.

con attenzione il proprio mercato di riferimento, tenendo conto della prospettiva del cliente, della concorrenza, nonché degli interessi degli *stakeholders rilevanti*, consentendo una valutazione approfondita dei punti di forza e di debolezza, delle minacce e delle opportunità (*SWOT*). Di grande rilievo sono anche le scelte relative al sistema organizzativo, in termini di localizzazione, risorse, logistica, sviluppo e struttura produttiva, commerciale e di comunicazione. Tale periodo si conclude con la realizzazione di un *business plan*, documento guida per il successivo sviluppo delle attività.

La seconda fase (*early stage*), di tipo operativo, si caratterizza per il primo contatto della startup con il mercato. Tale momento comprende altre due ulteriori fasi: *Seed* e *Startup*<sup>25</sup>.

Si parla di *Seed* quando l'azienda necessita di un periodo iniziale per realizzare l'idea dal punto di vista tecnico<sup>26</sup>. In questa fase non si può dimostrare l'efficacia dell'idea perché ancora in realizzazione e quindi non disponibile all'utilizzo dei consumatori, ma possono rendersi necessari ingenti finanziamenti per dimostrarne la validità tecnica.

Si parla di startup a tutti gli effetti quando, invece, il prodotto è pronto per entrare nel mercato e ottenere i primi clienti ed i primi risultati. È durante questa fase che la startup ha maggiormente bisogno d'investimenti poiché i ricavi non sono sufficienti a sostenere l'ampliamento dell'impresa. Gli investitori possono essere di natura pubblica o privata.

Gli investitori privati si distinguono in Business Angels e Venture Capitalist. I Business Angels sono investitori informali che in cambio di capitale apportato alla società acquisiscono una quota e, solitamente, hanno un'esperienza consolidata nel settore in cui la startup vuole fare il proprio ingresso, fungendo anche da coach. Le Venture Capitalist sono società di fondi - normalmente gemmate da grandi imprese, banche o compagnie assicurative.

I finanziamenti possono poi essere di derivazione pubblica: in tal caso, si tratta di finanziamenti che hanno per loro natura carattere residuale (ad esempio, incentivi all'innovazione o all'imprenditorialità) poiché non in sostituzione dell'assunzione del rischio d'impresa.

Quando il numero dei clienti aumenta, così come le vendite ed il fatturato, si entra nella fase di *Early Growth*. Data la crescita commerciale, nonostante la possibilità per l'impresa di realizzare un primo autofinanziamento, necessita ancora di capitali esterni per soddisfare la domanda crescente e per investire nell'espansione.

Tali fondi si distinguono in *seed financing* (destinati alla realizzazione del prototipo o prodotto) e *startup financing* (destinati alle attività dell'organizzazione più in generale). Nella fase di Early

Trevisani, D. (2000). *Competitività aziendale, personale, organizzativa. Strumenti di sviluppo e creazione del valore* (Vol. 207). FrancoAngeli.

<sup>25</sup> Gualandri, E. and V. Venturelli (2008) Bridging the equity gap for innovative SMEs, Palgrave Macmillan Basingstoke.

<sup>26</sup> È il caso, ad esempio, dei business ad alto contenuto tecnologico come quello delle biotecnologie.

Growth, il rischio legato d'impresa subisce comunque una riduzione poiché il numero di dati disponibili è sufficiente a definire la reale consistenza del mercato potenziale. Superato questo periodo di rodaggio iniziale, la startup si avvia alla fase di crescita sostenibile (*Sustained Growth*) che la guiderà verso l'*exit*.

In quest'ultima fase, avviene la restituzione agli investitori del capitale di rischio che, secondo Cumming e MacIntosh<sup>27</sup>, può avvenire in cinque differenti modi:

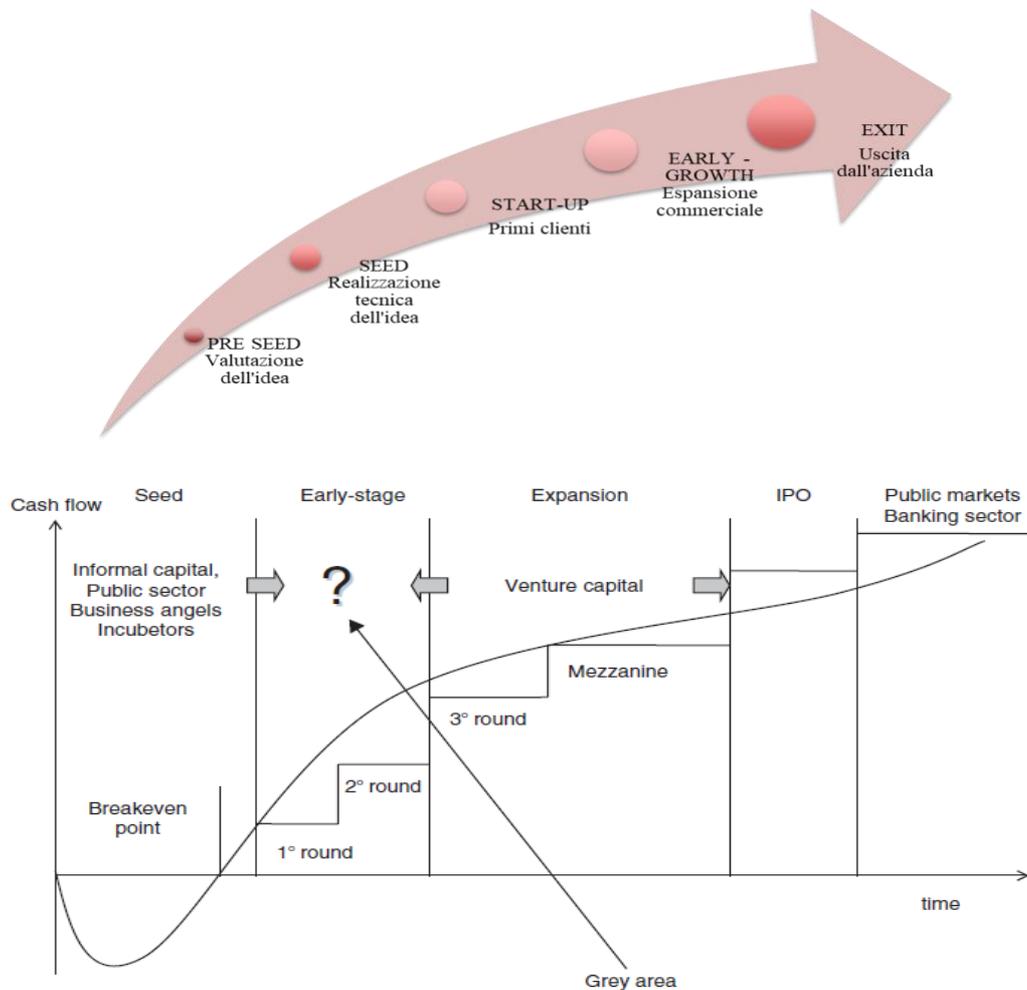
- *IPO (Initial Public Offering)*: la startup diviene di proprietà pubblica con conseguente quotazione in borsa;
- *Write-off*: la startup è vicina al fallimento, gli investitori si ritirano;
- *Buyback*: l'imprenditore acquista tutte le quote della società (cedute durante la fase di raccolta dei fondi) e rimane l'unico proprietario;
- *Secondary Sale*: l'imprenditore cede le quote della startup a nuovi investitori, mantenendone una parte;
- *Acquisition*: l'azienda viene venduta completamente a terzi.

Va sottolineato il fatto che la crescita della startup non comporta necessariamente una sua evoluzione in azienda vera e propria: sono moltissimi i casi in cui, per motivi strategici, questa viene acquisita da una grande impresa già affermata (fusione). Se, invece, lo scopo dell'azienda acquirente è quello di entrare in possesso di asset firm-specific (ad esempio, capitale umano, brevetti o know-how), la startup viene acquisita e cessa di esistere<sup>28</sup>. Esistono, infine, alcuni casi in cui l'azienda acquista tutte le quote della startup con l'intento di eliminare dal mercato un probabile concorrente. In questo caso preferisce liquidare all'imprenditore il valore potenziale stimato della sua azienda piuttosto che dover trovarsi ad affrontare in futuro una situazione di concorrenza. Un esempio è quello di The Walt Disney Company che nel 2006 acquisisce Pixar per più di 7 milioni di dollari. In figura 1.5, la rappresentazione temporale delle fasi di crescita di una startup.

<sup>27</sup> Cumming, D. J., & MacIntosh, J. G. (2003). A cross-country comparison of full and partial venture capital exits. *Journal of Banking and Finance*. [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(02\)00389-8](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(02)00389-8)

<sup>28</sup> Ad esempio, Hootsuite (piattaforma canadese di gestione dei social media) ha acquisito nel 2017 AdEspresso, che ha sviluppato una tecnologia che permette di ottimizzare le campagne pubblicitarie su Facebook e ottenere maggiori risultati in termini di numeri di click.

Fig. 1.5 – Ciclo di vita di una startup



Fonte: propria elaborazione da Gualandri e Venturelli (2008)

## 1.4 Il processo di Growth Hacking

### 1.4.1 I quattro principi del Growth Hacking

Definito l'obiettivo della crescita del business, il Growth Hacking utilizza ogni strumento a sua disposizione per raggiungere tale scopo, perseguendo il *Product Market Fit* (P.M.F.), ossia la progettazione e la vendita di un prodotto o servizio capace di rispondere perfettamente ai bisogni ed alle esigenze dei clienti.

Nella costruzione di un approccio di Growth Hacking possiamo distinguere quattro tappe principali:

**1. Definizione di un processo step-by-step<sup>29</sup>:** si parla di processo perché l'attività svolta dal Growth Hacker non riguarda l'applicazione di semplici strategie, ma segue un andamento ben preciso basato su *framework* e metodi.

<sup>29</sup> Secondo growth tribe (<https://growthtribe.io/blog/growth-hacking-process/>), le fasi principali del processo di Growth Hacking sono le seguenti:

1. Find Product-Market Fit
2. Outline the Critical Components of the Business

2. **Sperimentazione:** a differenza del marketing tradizionale, di tipo progettuale, il Growth Hacking impiega un approccio di tipo sperimentale. Per essere definito tale, infatti, un esperimento deve essere misurabile, ripetibile e scalabile.

In particolare:

- *Misurabile:* prima di iniziare, è necessario individuare la *metrica* più adatta, in modo che rappresenti con chiarezza l'obiettivo della sperimentazione. A puro titolo di esempio, se si effettua un esperimento nella fase di acquisizione utenti, una metrica utile è sicuramente quella riferita al costo di acquisizione utenti;
- *Ripetibile:* un esperimento deve potersi replicare con facilità, sotto le stesse condizioni. Per essere considerato *ripetibile* deve essere attuabile anche nel futuro;
- *Scalabile:* concetto che si ricollega alla *scalabilità* di una startup. Riprendendo l'esempio dell'esperimento del costo di acquisizione di un utente, questo deve potersi applicare indipendentemente dal numero di utenti.

3. **Efficienza:** si riferisce all'utilizzo efficiente del budget. Diversamente da un'azienda già nota e affermata sul mercato, una startup ha risorse molto più limitate. L'obiettivo, perciò, è ottimizzare nel migliore dei modi l'utilizzo delle risorse, economico-finanziarie e cognitive, a disposizione.

4. **Crescita:** affinché il processo sia misurabile, è fondamentale definire con chiarezza una metrica. Una delle modalità più utilizzate è quella degli A/B test, consistente nel mettere a confronto due alternative e successivamente indagare quale ha fatto registrare una maggiore efficacia (ad esempio, la stesura di due post sui social che trattino lo stesso argomento ma che abbiano elementi di differenza e verificare quale dei due abbia maggior successo). Monitorare adeguatamente i risultati è, infatti, driver essenziale per la crescita. Esistono numerosissimi tool per misurare e analizzare crescenti quantità di dati. Uno tra i più famosi è certamente Google Analytics.

#### 1.4.2 L'importanza del mindset

*Il Growth Hacking è prima di tutto un mindset* – afferma Raffaele Gaito, growth hacker italiano. Egli sostiene che chi utilizza questo tipo di approccio ha una maggiore propensione a risolvere problemi ragionando fuori dagli schemi. Per fare maggiore chiarezza sul punto, lo stesso Gaito racconta la storia del giapponese Takeru Kobayashi. Sebbene slegata dal business o da qualsiasi approccio di marketing, questa esperienza pone al centro l'importanza del cambio di prospettiva e del c.d. “effetto di framing” nella risoluzione dei problemi. Takeru Kobayashi è un mangiatore di

3. Implement Rapid Experimentation (G.R.O.W.S)
4. Develop Playbooks to Iterate and Scale

hot dog. Fin dal 1916, ogni anno a New York si svolge una competizione chiamata Nathan's Hot Dog Eating Contest. Le regole sono ben precise: ogni concorrente ha 12 minuti a disposizione per mangiare il maggior numero di hot dog possibili. Nel 2001 fu il giapponese a vincere la gara raddoppiando il record dell'anno precedente. Come possiamo ricollegare tutto ciò al Growth Hacking? Come ha fatto questo ragazzo, che partecipa per la prima volta alla competizione, a doppiare il record gareggiando con le stesse condizioni? La risposta sta nel mindset. Il giovane è riuscito in questa impresa utilizzando un approccio che nessuno aveva mai usato. Per prima cosa separa il wurstel dal panino, inizia a mangiare prima i wurstel senza nessun contorno e poi fa questa geniale mossa: utilizza l'unico extra che viene concesso durante la competizione, ovvero la caraffa d'acqua. Prende il pane e lo inzuppa dentro la caraffa in modo da ottenere una poltiglia semplicissima da mangiare e deglutire in maniera veloce, perché alla fine il pane restava la cosa più difficile da mangiare ed ingoiare. Così facendo riesce a conquistare il record, mangiando più di 4 hot dog al minuto.

Lo spunto fornito dal racconto è chiaro: dato un problema dove sembra non esserci una soluzione, è necessario ridefinire i vincoli del problema, date le risorse a disposizione, trovando la soluzione con qualsiasi mezzo e più velocemente possibile.

### **1.5 Marketing tradizionale vs Growth Hacking: un confronto**

Il marketing tradizionale impiega un processo lineare centrato sulla definizione di una “Big Strategy” che viene brevemente testata attraverso l'utilizzo di tecniche quali i focus group, i questionari, le indagini di mercato. Analizzati i dati e registrati i feedback ricevuti, viene lanciata la campagna commerciale con il budget allocato sui diversi touch point, per i canali definiti precedentemente dal livello strategico.

Un approccio di questo tipo questo tipo rischia di compromettere da subito la capacità di crescita di una startup. Le ragioni sono essenzialmente tre:

- *scarsità di risorse economiche*: non disponendo di grandi budget da investire, se la strategia definita risulta inefficace, c'è il rischio di compromettere la performance;
- *scarsità di dati*: spesso i dati di cui è in possesso una start up, specialmente nelle sue prime fasi di vita, sono molto esigui, sia quantitativamente che qualitativamente. Ciò può dar vita a una strategia parziale perché costruita su un campione eccessivamente ridotto;
- *scarsa velocità del processo*: questo approccio, a prescindere dalla bontà dei risultati, rischia di essere troppo lento e compromettere le potenzialità della start up.

Il Growth Hacking costruisce ed elabora un processo organico di creazione di valore dell'azienda.

L'assunto, in particolare, è che sia necessario implementare una strategia di marketing sin dalle prime fasi di vita di un prodotto o di un'impresa: il Growth Hacker, in particolare, deve assumere

decisioni data-driven fino al raggiungimento del *Product-Market Fit*<sup>30</sup>. Una volta nel giusto mercato, sarà più semplice migliorare prodotto e team<sup>31</sup>.

Un altro aspetto rilevante è il focus sulle metriche. Con un'impostazione tradizionale il focus non è posto su una metrica ma su una molteplicità di metriche dove ciascuna è la sintesi di un aspetto del comportamento del consumatore. Ciò, tuttavia, non fa altro che aumentare la mole di lavoro e far perdere il focus al team di lavoro. Nel Growth Hacking si utilizza un approccio OMTM (*One Metric That Matters*).

Nonostante questa distinzione, è utile sottolineare, comunque, il fatto che il Growth Hacking e il marketing tradizionale siano due approcci molto diversi: non è possibile implementare un efficace processo di Growth Hacking da un giorno all'altro poiché questo richiede radicali cambiamenti e la creazione di una nuova struttura aziendale. Sebbene un salto così sia forse radicale per realtà consolidate, è molto importante sottolineare come, l'approccio sia ormai adottato anche dalle grandi multinazionali, regine del "Marketing Tradizionale".

## **1.6 I casi studio**

Al fine di facilitare la comprensione del fenomeno osservato ed evidenziarne la pervasività, in questa sezione verranno presentati i più noti casi studio di startup, imprese e business che hanno realizzato una crescita esponenziale, costante e scalabile implementando la strategia di Growth Hacking.

### *1.6.1 Hotmail*

Nella seconda metà degli anni '90, le email sono già uno strumento molto diffuso, anche se inviarne una, è molto complesso e dispendioso. Sabeer Bhatia e Jack Smith creano il primo sistema di email gratuito e basato sul web: questo significa che non è più necessario installare un software, ma basta disporre di un browser. Usare la pubblicità tradizionale è troppo costosa per promuoverlo, ma allo stesso tempo mandare migliaia di email di spam come pubblicità è rischioso.

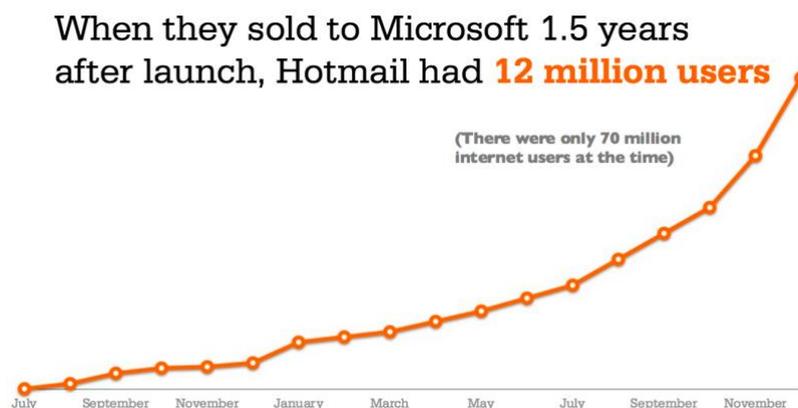
<sup>30</sup>Marc Andreessen, Stanford University Blog, June 2007; <http://web.stanford.edu/class/ee204/ProductMarketFit.html>

<sup>31</sup> Ciò si realizza attraverso utilizzato la definizione di un MVP (Minimum Viable Product). In questo modo l'azienda è in grado di colmare il gap tra caratteristiche desiderate ed utilizzate dai consumatori con quanto da realizzato.



Fonte: hotmail.com

I due *founder* si ritrovano nell'ufficio della Draper Fisher Jurvetson – loro investitore – quando a Tim Draper viene in mente come far accrescere la piattaforma: inserire una semplice frase nella firma di ogni singola email che ogni utente Hotmail manda tramite il servizio. Con questa modifica, ogni volta che qualcuno manda una mail ad un suo contatto, è come se stesse facendo pubblicità attiva ad Hotmail stesso. Grazie alla frase “*Get your free e-mail at Hotmail*” l'azienda riuscì ad ottenere 12 milioni di utenti dopo un solo anno e mezzo dalla sua creazione, per poi essere venduta a Microsoft.

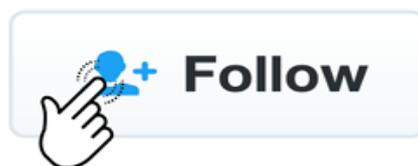


Fonte: [https://www.roberto-serra.com/growth-hacking/#Un\\_prodotto\\_che\\_si\\_auto-promuove\\_lesempio\\_di\\_HotMail](https://www.roberto-serra.com/growth-hacking/#Un_prodotto_che_si_auto-promuove_lesempio_di_HotMail)

### 1.6.2 Twitter

Twitter ha beneficiato molto delle strategie di Growth Hacking per raggiungere un alto tasso di crescita, in particolar modo nei primi anni del suo sviluppo. Viene lanciato nel 2006, ma il problema dell'azienda è trattenere gli utenti dopo la creazione del profilo: gli iscritti non usano il social con continuità, ma abbandonano presto l'account. Bisogna fidelizzare il maggior numero di utenti nel minor tempo possibile. Una volta suddiviso in step il percorso dell'utente durante la fase di iscrizione e incrociato con i comportamenti successivi, Twitter fa una scoperta: se un nuovo iscritto seleziona da cinque a dieci altre persone da seguire appena dopo l'iscrizione, le probabilità che abbandoni la piattaforma si dimezzano. Ciò accade per due ragioni:

1. l'utente ha investito del tempo per personalizzare il proprio account;
2. avere delle persone da seguire consente di dare e ricevere le prime interazioni "sociali".<sup>32</sup>



Fonte: Twitter.com

### 1.6.3 Airbnb

Pochi sanno che l'attuale successo di *Airbnb* è dovuto principalmente ad uno dei più famosi growth hack della Silicon Valley: il suo team di sviluppo, infatti, rileva una falla interna in uno dei principali siti di annunci, ossia *Craigslist*. L'offerta di *Airbnb* è diversa da quella di un classico hotel

<sup>32</sup> Luca Barboni - Federico Simonetti, *Growth Hacking. Fai crescere la tua impresa online*, Dario Flaccovio Editore.



link in entrata al sito web di *Airbnb*, scalando, in tal modo, le chiavi di ricerca di Google e degli altri motori di ricerca, permettendo di risalire così ai risultati degli indici dei motori di ricerca.

Questo esempio offre diversi spunti di riflessione sul Growth Hacking:

- la strategia di Growth Hacking utilizzata da *Airbnb* non sarebbe mai potuta venire in mente a un esperto di marketing tradizionale;
- *Airbnb* ha usato il suo stesso prodotto come principale canale di distribuzione di sé stesso: l'integrazione con *Craigslist* era interna all'applicazione e non esterna a essa;
- *Airbnb* ha saputo individuare i propri utenti e ha esattamente centrato dove trovarli: *Craigslist*.

#### 1.6.4 Facebook

Facebook in questo momento conta circa 2 miliardi di utenti attivi. Il suo successo non è esclusivamente da ricondurre a un growth hack, ma vanno comunque definiti i momenti più significativi che hanno permesso a Mark Zuckerberg di sfidare il colosso *Myspace*. Uno degli hack più significativi è stato quello di offrire ai propri utenti la possibilità di inserire *badge* e *widget* sui propri blog e siti web: in questo modo, il logo di Facebook era ovunque ed era pure direttamente collegato alla piattaforma.



The image shows a screenshot of the Facebook Widgets website. At the top, there is a header with the text "Facebook Widgets" and "Share anywhere on the web". Below this, there are three main categories of widgets: "Personal Profile", "Website or Business", and "Developers". Each category contains several widget options with small preview images and brief descriptions. For example, under "Personal Profile", there are "Profile Badge", "Photo Badge", and "Fan Badge". Under "Website or Business", there are "Share", "Facebook Connect", "Fan Box", "Page Badge", and "Twitter Link". Under "Developers", there are "Publishing to Facebook", "Comments Box", and "Live Stream". The widgets are designed to be easily integrated into other websites and applications.

Fonte: Facebook.com

Il vero growth hack di Facebook, tuttavia, è stato quello di saper sfruttare al meglio il principio psicologico della *riprova sociale*<sup>33</sup>. Appena iscritto a Facebook, all'utente veniva chiesto di trovare i suoi amici sulla piattaforma inserendo il suo indirizzo e-mail. Una volta aggiunti quelli già presenti sul social, veniva offerta la possibilità di invitare tutti i contatti non presenti inviando una mail nella quale si faceva presente la propria presenza all'interno del social.

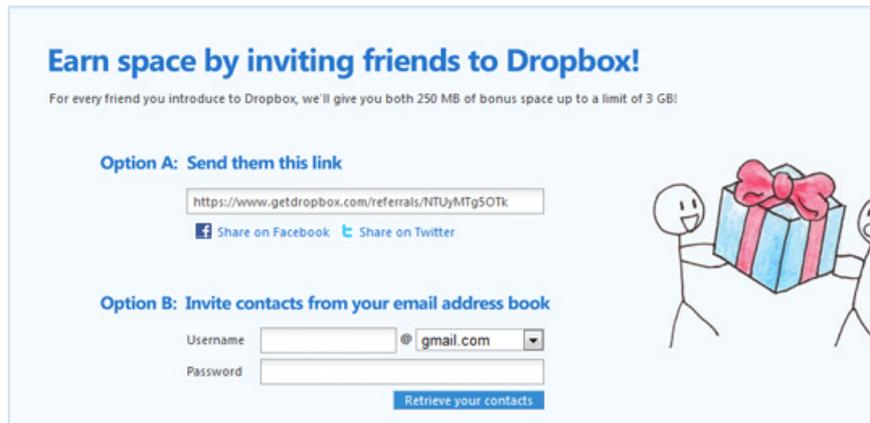


Fonte: Facebook.com

### 1.6.5 Dropbox

*Dropbox* è un'azienda di *cloud storage* con sede a San Francisco, in California, con oltre 500 milioni di utenti attivi che ogni giorno utilizzano questo servizio. Durante la sua crescita, dovuta in parte a Sean Ellis, ha dovuto affrontare competitors quali Google Drive e iCloud. I fondatori di *Dropbox*, dopo aver conquistato i primi utenti, si ritrovarono nel 2009 in un momento di stallo. Si chiesero se continuare a investire il loro budget negli stessi canali oppure utilizzare la pubblicità per promuovere il loro prodotto attraverso *l'advertising* su Google.

<sup>33</sup> La riprova sociale viene citata da Robert Cialdini nel suo libro *Le armi della persuasione* come uno dei sei principi della persuasione, ovvero una delle sei leve principali che spingono le persone all'azione.



Fonte: Dropbox.com

*Dropbox* ha inizialmente investito in annunci digitali, spendendo cifre molto elevate rispetto al prezzo del servizio. Per questo l'azienda, resasi rapidamente conto che il modello classico di pubblicità sarebbe stato inefficace, decise di spostare il proprio modello verso il *referral marketing*. Questo le consentì di passare rapidamente da 100.000 a 4.000.000 di utenti in 15 mesi. *Dropbox* ha infatti lanciato un semplice programma di *referral*, grazie al quale per ogni "amico invitato" l'utente riceveva in cambio una quota di spazio di archiviazione gratuito su *cloud* ("Get more space"). A tal proposito, fu reso maggiormente intuitivo poter condividere *url* personalizzati che permettevano di promuovere sui diversi social media il proprio *link utente referral*, oltre che tramite mail. In circa 15 mesi *Dropbox* è aumentata da 100.000 a oltre 4 milioni di iscritti.

### 1.6.6 Netflix

Fondato nel 1997 da Reed Hasting e Marc Randolph, al principio era un sito dove si potevano noleggiare DVD tramite mail. Nel corso dei suoi 20 anni di storia ha avuto tre grandi cambiamenti.

- 1997 – 2006

Reed Hasting decise di avviare Netflix dopo aver restituito in ritardo la sua copia di *Apollo 13* a Blockbuster. Al momento della restituzione, costretto a pagare 40 dollari di multa, escogitò quello che sarebbe poi diventato Netflix. Nel 1997, Blockbuster era il re indiscusso del mercato e al lancio di Netflix, in molti pensavano che il business fosse focalizzato solo sulla distribuzione. Gli ideatori videro in Internet la possibilità di separare la TV premium dal monopolio dei grandi colossi della TV via cavo. Inizialmente il catalogo era di circa 900 titoli per un noleggio di massimo 7 giorni.

Nell'Aprile 1999, il catalogo crebbe fino a 3.100 titoli con un noleggio iniziale di 0,50 centesimi<sup>34</sup>. Sempre nel 1999 lancia il suo nuovo modello di abbonamento introducendo un prezzo iniziale di 15,95 dollari, consentendo ai propri utenti di noleggiare fino a 4 film alla volta, senza alcuna scadenza di riconsegna. Nel 2000 Netflix elabora un piano di abbonamento mensile al prezzo di \$ 19,95 al mese. Dal 2000 al 2003 nonostante gli aumenti delle entrate e degli abbonati, continuava a registrare delle perdite<sup>35</sup>. 2003-2006: Netflix fornisce ai suoi utenti consigli e suggerimenti<sup>36</sup> per personalizzare la scelta dei film.

- 2007 – 2012

Nel 2007 Netflix, nonostante la forte crescita del business dei DVD, decise di lanciare il suo primo prodotto streaming: il *Watch Now*<sup>37</sup>. La domanda dei consumatori, tuttavia, era inesistente: questo perché da un lato, le tecnologie erano ancora in fase di sperimentazione, ma anche perché le connessioni a banda larga più veloci non avevano la capacità di gestire una risoluzione più alta, il che significa che la qualità del video era peggiore di quella del DVD. L'obiettivo principale di Netflix è ridurre le barriere per accedere all'intrattenimento e per fare ciò ha migliorato la consegna a domicilio dei DVD introducendo consegne più rapide, costruendo centri di distribuzione ed eliminando le commissioni. Prima di passare allo streaming, Netflix ha aggregato i DVD fisici nei magazzini utilizzando Internet per consegnargli, poi, agli abbonati. Con lo streaming ha invece aggregato i contenuti di intrattenimento sui server e li ha distribuiti immediatamente ai clienti.

Nel 2007 l'interesse per il DVD stava diminuendo registrando un calo di circa il 4,5%. Anche se il settore del noleggio di DVD di Netflix era in crescita e generava entrate, Hastings e il suo team sapevano che tutto ciò non sarebbe durato. Netflix ha investito oltre 40 milioni di dollari nello sviluppo di nuove tecnologie di streaming solamente nel 2007. Hastings decise di investire tempo, denaro e capitale per lo sviluppo di un prodotto in streaming quando non vi era alcuna domanda da parte dei consumatori. Quando tutti gli attori sul mercato hanno capito, Netflix aveva la migliore tecnologia di streaming, la più grande libreria di titoli e la più grande base di abbonati.

- 2013

Dal 2013 in poi si afferma nel mercato dell'intrattenimento diventando un *one-stop-shop* per contenuti originali, distribuiti tramite la piattaforma proprietaria di Netflix. Maggiore era il numero di contenuti prodotti, maggiore era il numero di abbonati che Netflix riusciva ad attrarre, generando

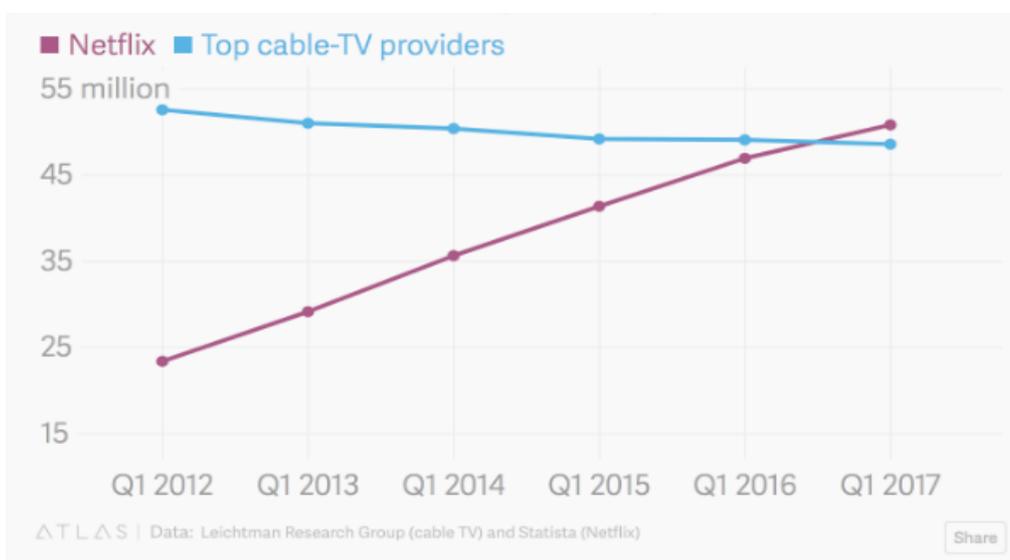
<sup>34</sup> Nel Gennaio 2000 il catalogo raggiunge i 5.200 titoli.

<sup>35</sup> Nel primo trimestre del 2002, il risultato era in negativo di \$ 4,5 milioni. Gran parte di questa perdita è il risultato di un aumento delle spese operative rispetto ai costi registrati nel 2001.

<sup>36</sup> Utilizzando l'algoritmo di classificazione Cinematch.

<sup>37</sup> Compatibile solo con computer con sistema operativo Windows e funzionante solo su Internet Explorer.

maggiori entrate e più finanziamenti per contenuti originali in un circolo virtuoso di crescita costante. Alla fine del 2013, Netflix aveva più di 44 milioni di abbonati, con un aumento del 33% rispetto al 2012 ed un fatturato totale di 4,3 miliardi di dollari. La produzione originale di contenuti su cui Netflix aveva investito non avrebbe significato nulla se la società non avesse potuto continuare ad attrarre nuovi abbonati. Dal 2016, infatti, Netflix ha avviato una ambiziosa strategia di espansione internazionale volta anche alla produzione di contenuti originali con spettacoli e film stranieri per attrarre abbonati d'oltremare<sup>38</sup>. I film di Netflix sono diventati sempre più ambiziosi e hanno attratto alcuni tra i più importanti sceneggiatori, registi e attori di Hollywood. Nel 2017 il numero di abbonati Netflix ha superato il numero totale di abbonati via cavo negli Stati Uniti, diventando la più grande fornitrice di intrattenimento mondiale.



Fonte: <http://growthhackingitalia.com/netflix/>

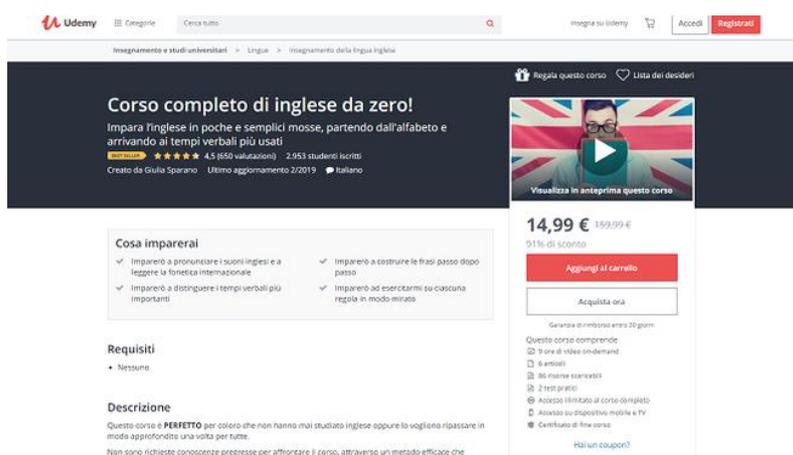
### 1.6.7 Udemy

Udemy è un MOOC<sup>39</sup> che offre videocorsi online su argomenti eterogenei quali lo yoga, la batteria jazz e via scorrendo. Udemy ha adottato una logica marketplace: gli utenti di tutto il mondo possono creare un loro profilo ed essere contemporaneamente sia studenti iscritti ai corsi – acquistando i prodotti che la piattaforma mette a disposizione – sia docenti, creando i propri contenuti da vendere online. Il valore della piattaforma è generato dall'interazione fra domanda e offerta, ma è necessario capire dove orientarsi per prima: gli studenti? Gli Istruttori? Il team di

<sup>38</sup> La produzione di contenuti della società ha ricevuto numerosi premi e riconoscimenti, tra cui 54 nomination al 68° Primetime Emmy Awards, un premio conferito dalla Academy of Television Arts & Sciences ai programmi televisivi statunitensi in prima serata.

<sup>39</sup> *Massive Online Open Course* sono corsi di formazione online gratuiti o a pagamento aperti a chiunque e accessibili da qualunque parte del mondo attraverso una connessione a Internet.

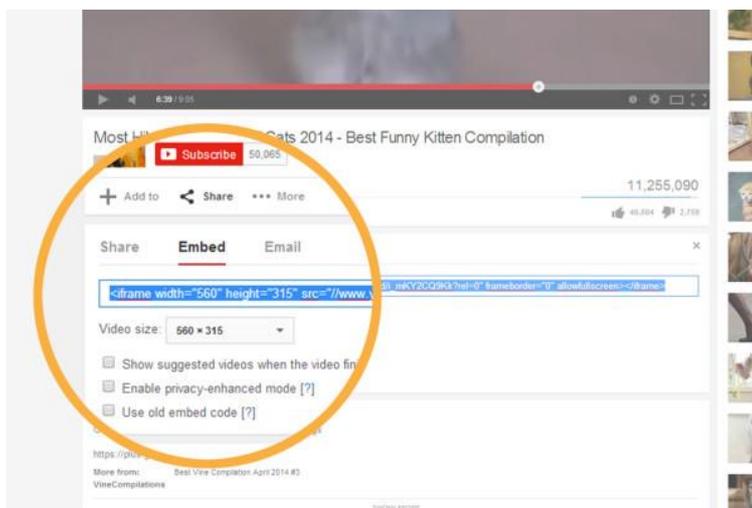
Udemy si rese conto che su YouTube erano presenti molti brevi video di corsi ed eventi di formazione. Ne presero alcuni, caricandoli su Udemy e presentandoli come “corsi gratuiti”. Una volta verificato che questa era una strategia vincente, in grado di far aumentare l’interesse degli studenti, i programmatori svilupparono un nuovo programma in grado di visitare, leggere e scaricare contenuti specifici da pagine web, per scaricare automaticamente tutti i video di YouTube che rispondessero ad alcuni criteri e caricarli su Udemy. Dal 2016 Udemy è in grado di offrire 40.000 corsi diversi, in 53 lingue<sup>40</sup>.



Fonte: Udemy.com

### 1.6.8 YouTube

Altro caso di crescita esponenziale: YouTube. Per ottenere più utenti possibili, la piattaforma decise di fare una cosa, in realtà, molto ovvia: fornire un servizio utile per un'altra piattaforma nella quale gli utenti c'erano già. Quando la società è stata fondata, nel 2005, il primato era nelle mani di MySpace, con circa 25 milioni di utenti, in particolare per le band musicali. Gli utenti di MySpace lamentavano un problema: caricare i video nella piattaforma era un procedimento molto lento. Esistevano altri siti web che permettevano di caricare i propri video online, ma non consentivano di condividerli su altre piattaforme per paura di perdere traffico. YouTube si sobbarcò il carico di questo traffico, a patto che su tutti i video fosse presente il loro logo. Nasce così il tasto “embed” che permette di condividere un video sul proprio MySpace, blog ecc. Il costo aggiuntivo relativo al traffico fu bilanciato dalla portata dei video e da un aumento di utenti, che alla fine del 2005 avevano già superato i 50 milioni.



- *Settembre 2012*

Andrew Chen pubblica l'articolo provocatorio "*You don't need a growth hacker*"<sup>42</sup>. L'articolo chiarisce che, prima di assumere un team che si occupi della crescita, è necessario aver creato un buon prodotto. Aaron Ginn, a capo della crescita di StumbleUpon, pubblica su Techcrunch "*Defining a Growth Hacker: three common characteristics*"<sup>43</sup>. L'articolo illustra come il Growth Hacking sia un approccio, molto più che un set di strumenti ed evidenzia che attenzione ai dati, creatività e curiosità sono elementi imprescindibili per implementarlo al meglio.

- *Ottobre 2012*

Erin Turner (Google) e Gagan Biyani (Udemy) organizzano la prima conferenza mondiale sul Growth Hacking a Menlo Park (California).

- *Dicembre 2012*

Ryan Holiday scrive "*Everything is marketing: how growth hackers redefine the game*"<sup>44</sup> e definisce il Growth Hacking come ibridazione tra marketing e sviluppo del prodotto. Aaron Ginn scrive "*Defining a growth hacker: the 6 most common myths about growth hackers*"<sup>45</sup> con l'obiettivo di fare chiarezza fra le differenti visioni del Growth Hacking (il mito, ad esempio, che il growth hacker debba necessariamente essere uno sviluppatore).

- *Maggio 2013*

Gagan Biyani, nell'articolo "*Explained: The actual difference between Growth Hacking and marketing*"<sup>46</sup>, chiarisce la differenza tra marketing e Growth Hacking, specificando la profonda divergenza nell'approccio, nonostante la convergenza di obiettivi.

- *Agosto 2013*

Neil Patel e Bronson Taylor (crazyEgg e Kissmetrics) pubblicano "*The definitive guide to Growth Hacking*"<sup>47</sup>, ad oggi la guida più esaustiva sull'implementazione di questo mindset.

- *Settembre 2013*

Ryan Holiday pubblica il primo libro sul Growth Hacking: "*Growth Hacker Marketing: a Primer on the future of PR, Marketing and Advertising*"<sup>48</sup>. È molto forte, qui, l'accento sul prodotto: ciò fa

<sup>42</sup> <https://andrewchen.co/you-dont-need-a-growth-hacker/>

<sup>43</sup> <https://techcrunch.com/2012/09/02/defining-a-growth-hacker-three-common-characteristics/>

<sup>44</sup> <https://www.fastcompany.com/3003888/everything-marketing-how-growth-hackers-redefine-game>

<sup>45</sup> <https://techcrunch.com/2012/12/08/defining-a-growth-hacker-6-myths-about-growth-hackers/>

<sup>46</sup> <https://thenextweb.com/insider/2013/05/05/the-actual-difference-between-growth-hacking-and-marketing-explained/>

<sup>47</sup> <https://markstaton.files.wordpress.com/2013/11/the-definitive-guide-to-growth-hack.pdf>

si che la viralità sia parte integrante di quest'ultimo e non qualcosa di cui si occupa solo la comunicazione.

Nello stesso periodo, Vasil Azarov dà vita alla Growth Marketing Conference<sup>49</sup> che in brevissimo tempo diviene uno degli eventi di riferimento per le imprese della Silicon Valley. Vi partecipano professionisti quali Ellis, Patel, Fishkin e colossi come Facebook e Pinterest.

- *Gennaio 2014*

Su Venture Beat viene annunciata growthhackers.com, la più grande community di growth hackers. Il progetto è di Ellis e diviene da subito punto di riferimento per tutti coloro che sono interessati all'approfondimento dell'approccio. Di valore è l'iniziativa "AMA" (Ask Me Anything), durante la quale gli utenti della community possono confrontarsi con i maggiori responsabili di crescita di imprese tecnologiche e non. Per la prima volta, inoltre, l'approccio viene esteso a realtà diverse da quella startup<sup>50</sup>.

- *Giugno/Novembre 2014*

Emergono numerosissimi studi che si occupano di definire gli elementi di riproducibilità dell'approccio di Growth Hacking a realtà diverse da quelle startup.

Tra i più importanti si ricordano "*Startup Growth Engines: Case Studies of How Today's Most Successful Startups Unlock Extraordinary Growth*" (Ellis e Brown, 2014), "*Traction: How Any Startup Can Achieve Explosive Customer Growth*" (Weinberg e Mares, 2014), "*Hooked: How to build habit-forming products*" (Eyal, 2014).<sup>51</sup>

- *Settembre/Novembre 2015*

Arnoux e Van Sabben fondano ad Amsterdam la prima accademia europea sul Growth Hacking: Growth Tribes<sup>52</sup>. Morgan Brown suddivide il ciclo di vita di una startup in cinque fasi, ognuna con sfide ed opportunità specifiche<sup>53</sup>.

<sup>48</sup> Holiday, R. (2013). *Growth hacker marketing: a primer on the future of PR, marketing, and advertising*. Penguin.

<sup>49</sup> [www.growthmarketingconf.com](http://www.growthmarketingconf.com)

<sup>50</sup> Cfr. Ellis, S. (2014). Growth Hacking is for Smart Marketers – Not Just Startups (<https://www.startup-marketing.com/is-growth-hacking-only-a-startup-thing/>)

<sup>51</sup> Ellis, S., Brown, M. (2014). *Startup Growth Engines: Case Studies of How Today's Most Successful Startups Unlock Extraordinary Growth*. First printing.

Weinberg, G., & Mares, J. (2015). *Traction: How Any Startup Can Achieve Explosive Customer Growth*. Penguin.

Eyal, N. (2014). *Hooked: How to build habit-forming products*. Penguin UK.

<sup>52</sup> Growthtribe.io

<sup>53</sup> <https://medium.com/tradecraft-traction/5-phases-of-the-startup-lifecycle-morgan-brown-on-what-it-takes-to-grow-a-startup-50b4350f9d96>

- *Luglio 2016*

Viene lanciato “Projects”, primo tool pensato per i team di crescita, che facilita la gestione di tutto il processo di Growth Hacking dall’ideazione di nuovi test all’analisi dei risultati.

L’elemento più interessante e certamente distintivo di questo iter riguarda certamente l’impatto dei dati. I mercati digitalizzati contemporanei, infatti, forniscono alle organizzazioni la possibilità di raccogliere e analizzare grandi quantità di dati in modo semplice e rapido. Questa immensa quantità di informazioni, nota come i Big Data, dev’essere, tuttavia, gestita strategicamente per ottimizzare la gestione aziendale e per superare il rischio di trasformare in minaccia il potenziale vantaggio competitivo legato all’impiego di strumenti ICT. Emerge, dunque, la necessità di comprendere come l’analisi dei Big Data possa ridisegnare i tradizionali processi decisionali di marketing.

## Capitolo II. Growth Hacking e Strategia Oceano Blu: due approcci complementari

### 2.1 La crescita e il ruolo della conoscenza

La conoscenza ha sempre avuto un ruolo di primo piano nello sviluppo economico e sociale. Le conoscenze scientifiche, tecniche e organizzative sono state trasferite e costantemente diffuse con portata e velocità che dipendono sia dai processi sociali, sia dalle tecnologie di comunicazione di volta in volta disponibili (Braudel, 1981). Ogni epoca ha visto la nascita di organizzazioni e istituzioni in cui si sperimentano e si affermano nuove forme di apprendimento e sviluppo della conoscenza (Burke e Ng, 2006): ciò che distingue ogni salto di paradigma è il rapporto con la conoscenza (Cowan et al., 2000).

Quali sono, dunque, le caratteristiche che fanno dell'economia della conoscenza un nuovo paradigma socio-economico? La risposta sta nel passaggio realizzatosi da un'economia basata su un patrimonio di natura tangibile a un'economia knowledge-driven. Ciò, in particolare, è avvenuto lungo due direttrici: la convergenza tecnologica e la ricerca di economie di flessibilità e creatività (Lee e Choi, 2003) <sup>54</sup>.

Per quanto riguarda la prima dimensione, una prerogativa dell'economia della conoscenza è la perdita di nitidezza dei confini tra settori. Il capitalismo della conoscenza è caratterizzato da un processo di crescente ibridazione tra le industrie dovuto alla diffusione di tecnologie adattive, multitasking e trasversali, (si pensi, ad esempio, alle biotecnologie). Le conoscenze rilevanti per un settore provengono da lontano, da altri settori; gli antecedenti e le distinte traiettorie tecnologiche diventano altamente integrate e interdipendenti e il processo di convergenza tecnologica si fa più marcato (Valdani, 2001).

Per ciò che attiene alla seconda dimensione, è importante sottolineare che l'economia della conoscenza non nega l'importanza delle economie di scala. Tuttavia, accanto a queste, vede la crescente importanza delle economie di flessibilità e creatività e delle economie di integrazione della conoscenza come condizioni chiave per l'innovazione in contesti di elevata complessità (Taleb, 2007). Da qui, l'importanza della flessibilità basata su asset intangibili, ovvero sulla creatività, sulla capacità di problem setting e problem solving, sull'esperienza e la motivazione delle risorse umane (Deci e Ryan, 2010). Creatività, discontinuità, serendipità e pensiero analogico diventano quindi le chiavi di volta per innovare processi, prodotti, strategie e modelli organizzativi.

<sup>54</sup> Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of management information systems*, 20(1), 179-228.

A causa di queste prerogative, l'economia della conoscenza richiede a tutti gli attori di arricchire la loro dotazione di varietà informativa per sopravvivere e crescere (Ashby, 1956, 1971). Partendo da questa evidenza, quale architettura consente di affrontare l'aumento della necessaria varietà informativa nell'economia della conoscenza?

Un modo per garantire tale varietà a individui e organizzazioni è quello di una dotazione a forma di T. Una configurazione a T è una dotazione che comprende sia competenze verticali (*I-shaped*), profonde e specializzate in almeno una disciplina, ma anche *capacità orizzontali* (Hansen, 2001<sup>55</sup>) che permettono o supportano la connessione e il collegamento tra conoscenze specialistiche eterogenee, tra problemi, tra persone con cultura o struttura cognitiva diversa (perché, ad esempio, impegnate in contesti geografici, organizzativi, gerarchici, culturali differenti). Tali “*bridging capabilities*” giocano un ruolo cruciale nel garantire apprendimento ed innovazione continua, fondamentali per sopravvivere nei paesaggi pieni di biforcazioni (Prigogine e Stengers, 1984) che caratterizzano il nostro tempo. In un paesaggio così complesso, le organizzazioni competono con altre entità sistemiche costruendo il vantaggio competitivo non tanto attraverso il controllo delle risorse, quanto attraverso lo sviluppo di sempre nuove combinazioni di competenze inimitabili e *firm-specific*. I meccanismi di formazione del vantaggio competitivo vengono reinterpretati in un costante processo di combinazione e ricombinazione delle capacità di base, teso alla formazione di adeguate capacità dinamiche (Teece, Pisano e Shuen, 1997).

Come osservato nel corso del primo capitolo, *crescita, mindset, ampliamento della base clienti, creatività, pensiero laterale* sono, nella individuazione dell'*hack*, elementi importanti almeno quanto i tool di analisi dei quali l'approccio di Growth Hacking si serve.

Analizzato sotto questa luce, dunque, il Growth Hacker non può identificarsi in un semplice manager funzionale, versato esclusivamente nella propria area di competenza. Al contrario, deve trattarsi di un decision-maker le cui reali capacità risiedono nella creazione di ponti tra diverse aree di conoscenza. La creazione dell'*hack* non può seguire un percorso deterministico, né può essere ottenuta impiegando un protocollo unico, poiché ciascun *hack* è direttamente legato al proprio business. A ben vedere, dunque, il ruolo del Growth Hacking supera la tradizionale logica di marketing orientata al prodotto, al mercato o al business, volgendosi piuttosto alla creazione di un nuovo spazio di mercato. Se ciò è vero, tuttavia, il Growth Hacking è un vettore che conduce alla creazione di un Oceano Blu, alla definizione di una c.d. *innovazione di valore*.

Nel seguito del lavoro, al fine di illustrarne la sostanziale complementarità ed equifinalità, verrà approfondito il tema dell'oceano blu e la sua distanza dai tradizionali approcci strategici (cap. 2).

<sup>55</sup> Hansen, M. T. (2001). Introducing T-shaped managers. Knowledge management's next generation. *Harvard business review*, 79(3), 106-16.

Il terzo capitolo sarà, infine, dedicato all'analisi di esperienze imprenditoriali che hanno realizzato la propria crescita attraverso un'implementazione congiunta della mossa strategica Oceano Blu e del Growth Hacking.

## **2.2 Verso una nuova prospettiva: dalla strategia competitiva all'Oceano Blu**

Assecondando gli indirizzi suggeriti dalla letteratura strategica tradizionale (tab. 1), l'approccio strategico di un'impresa al proprio business può essere descritto dalla cosiddetta “*strategia competitiva*” (Porter, 1985).

Secondo Michael Porter, la scelta di un mercato è guidata non solo dalla relativa attrattività, cioè dalle tendenze espansive della domanda e dai margini lucrabili, ma anche dalla posizione competitiva che l'azienda potrà assumere, cioè dalle situazioni di vantaggio che sarà in grado di acquisire rispetto alla concorrenza e che le assicureranno la conquista di un soddisfacente quota di mercato (Porter, 1980; Sciarelli, 2008). La scelta sarà compiuta sempre in funzione di componenti oggettivi e soggettivi perché si fonderà sulla capacità di assumere un *vantaggio competitivo durevole* nel mercato prescelto. L'attrattività di un settore può, dunque, essere valutata, secondo lo schema di Porter, analizzando cinque forze che interagiscono e determinano condizioni di minore o maggiore attrattività generale. Le cinque forze competitive sono: l'entrata di nuovi concorrenti (concorrenza potenziale diretta), la minaccia di sostituti (concorrenza potenziale indiretta), il potere contrattuale dei clienti, il potere contrattuale dei fornitori, la rivalità tra i concorrenti presenti (concorrenza reale).

Michael Porter impiega l'espressione “*vantaggio competitivo*” come elemento “metrico”, utile a giustificare la distanza nelle performance (solitamente registrata in termini di profittabilità) rispetto alla media dei concorrenti (Porter, 1985). A tal fine e ancora prima della definizione delle *cinque forze competitive*, infatti, Porter individuava tre differenti ed alternative strategie di base con lo scopo di ottenere uno specifico vantaggio competitivo all'interno di un dato mercato di riferimento (Porter, 1980):

- *leadership di costo* che conduce al vantaggio di costo: deriva dalla capacità di realizzare un'offerta simile o equivalente a quella dei competitor, ma ad un costo minore. Ciò comporta anche una qualità minore;
- *differenziazione* (che conduce al vantaggio di differenziazione): deriva dalla capacità differenziare la propria offerta da quella dei concorrenti e consente di assegnare un *premium price* dovuto alle caratteristiche uniche inserite nel prodotto;
- *focalizzazione*: consiste nell'identificazione di un segmento di mercato e nella conseguente competizione *focalizzata*, secondo i criteri di costo o di differenziazione.

Nell'approccio di Porter, dunque, un'impresa può costruire il suo vantaggio competitivo o perché è in grado di realizzare le attività descritte dalla catena del valore (attività primarie e di supporto) ad un costo complessivamente inferiore a quello della concorrenza o perché riesce a differenziare la sua offerta, riducendo il valore determinante dell'elemento prezzo nelle comparazioni tra prodotti.

Il concetto di fondo, dunque è che, in qualsiasi mercato, i costi e i margini sono funzione non semplicemente della forza della clientela (che può imporre prezzi più bassi, migliore qualità del prodotto o servizi più completi) e dei fornitori (che influenzano il costo delle materie, delle attrezzature e delle prestazioni esterne che l'azienda deve acquisire) ma anche della pressione concorrenziale. Quest'ultima non è generata esclusivamente dalle imprese già presenti nel settore, ma anche a coloro che potrebbero trovare convenienza a entrarvi (Hamel e Prahalad, 1996)<sup>56</sup>. Le politiche dell'offerta saranno condizionate dalla concorrenza reale e potenziale e quest'ultima influirà decisamente sui prezzi praticabili e sugli investimenti necessari a mantenere la quota di mercato (Hamel e Prahalad, 1993; Moore, 1993) <sup>57</sup>.

Nonostante la vasta diffusione ed il riconoscimento di questo modello, alla soglia del XXI secolo esso ha, tuttavia, mostrato i suoi limiti. Le crescenti concentrazioni d'impreses nel mercato ha reso superata la vecchia logica concorrenziale, di tipo dicotomico a cui si è fatto cenno.

È utile precisare, comunque, che quanto seguirà non è un completo rifiuto dei principi della strategia competitiva: Kim e Mauborgne (1997) mostrano infatti, come la concorrenza agguerrita tra imprese abbia come risultato l'erosione dei profitti anche quando questi derivano dall'innovazione, sebbene ciò avvenga più lentamente (Kim e Mauborgne, 1997; Burke, 2000). In quanto segue, dunque, saranno analizzati i principi e gli strumenti della "mossa strategica" Oceano Blu.

<sup>56</sup> Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996). *Competing for the Future*. Harvard Business Press.

<sup>57</sup> Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1993). Strategy as stretch and leverage. *Harvard business review*, 71(2), 75-84.

Moore, J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard business review*, 71(3), 75-86.

Tab. 2.1 – Concetto di strategia: una breve panoramica

<i>Autore</i>	<i>Definizione</i>
<i>Ansoff H.I., Strategia Aziendale, Etas Kompass, Milano, 1968, pag. 9.</i>	Le decisioni strategiche sono innanzitutto connesse ai problemi esterni dell'impresa (ambiente), piuttosto che a quelli interni e riguardano in particolare modo la scelta della gamma di beni che l'impresa produrrà, e dei mercati dove li porrà in vendita.
<i>Andrews K.R., The concept of corporate strategy, Dow Jones-Irwin, N.Y., 1971, pag. 16</i>	La strategia è lo schema di decisioni in un'impresa che determina e rivela i suoi obiettivi, intenti e finalità, produce le principali politiche e piani per raggiungere dette finalità, e delimita l'area di affari servita, il modello di organizzazione umana ed economica che essa è o vuole essere, e la natura del contributo economico e non che intende apportare agli azionisti, ai dipendenti, al cliente e alla comunità.
<i>Hofer C., Schendel D., Strategy formulation: Analytical Concepts, West Publishing, The Wharton School University of Pennsylvania, St. Paul, Minnesota, 1978, pag 12.</i>	Strategia come specifiche azioni derivanti dal processo di formulazione strategica, ossia quel processo di decidere la missione fondamentale di un'impresa, gli obiettivi che essa intende realizzare, e le principali politiche e linee guida che governano l'uso delle risorse dell'impresa per raggiungere quegli obiettivi.
<i>Chandler Jr A.D., Strategia e struttura: storia della grande impresa americana, Franco Angeli, Milano, 1980, pag. 48.</i>	Si può definire la strategia la determinazione delle mete fondamentali e degli obiettivi di lungo periodo di un'impresa, la scelta dei criteri di azione e il tipo di allocazione delle risorse necessari alla realizzazione degli obiettivi suddetti.
<i>Coda V., L'orientamento strategico dell'impresa, Utet, Torino, 1988, pag. 24.</i>	La strategia definisce l'identità, effettiva o ricercata, dell'impresa evidenziando che cosa essa fa o vuole fare; perché lo fa o lo vuole fare; come lo fa o lo vuole fare. E questa identità viene progressivamente a definirsi sia in termini di idee, convinzioni atteggiamenti configuranti l'orientamento strategico di fondo dell'impresa, sia in termini di indirizzi strategici in cui l'orientamento strategico di fondo si concretizza. Tali indirizzi a loro volta si articolano su diversi livelli gerarchicamente ordinati cui corrispondono problematiche interessanti l'intera azienda oppure una certa area di business.
<i>Quinn J.B., "La formulazione della strategia incrementale", in Zan L. (a cura di), Strategic Management, Utet, Torino, 1992, pag. 264</i>	Una strategia è uno schema o un piano che integra i principali obiettivi di un'organizzazione, le sue politiche e le sequenze di azioni in un tutto coesivo. Una strategia ben formulata aiuta a gestire e ad allocare le risorse di un'organizzazione all'interno di un posizionamento unico e sostenibile, fondato sulle proprie competenze e debolezze relative, l'anticipazione dei cambiamenti ambientali e delle mosse contingenti dei concorrenti.

Fonte: elaborazione propria

### 2.3 La Strategia Oceano Blu: definizione e obiettivi

La Strategia Oceano Blu, nata nel 1999 grazie al contributo di W. Chan Kim e Renée Mauborgne, è frutto di un'attenta analisi svolta su un campione di 150 imprese, in un periodo di venticinque anni (Kim e Mauborgne, 2015).

L'obiettivo primario della Strategia Oceano Blu è quello traghettare un'impresa fuori dal c.d. "Oceano Rosso" o a non entrarvi affatto, nel caso di una nuova impresa.

Dai grandi monopoli fino alla più piccola *start up*, gli Oceani Rossi caratterizzano quasi tutti i settori, divenendo sempre più affollati e competitivi e generando una concorrenza soffocante e sanguinosa (da qui "Oceano Rosso", tinto del sangue della competizione) – che erode costantemente crescenti margini di profitto. La principale finalità della *Blue Ocean Strategy* è dunque quello di creare spazi di mercato nuovi e incontestati, all'interno dei quali non vi siano concorrenti e le regole non siano ancora state scritte (rendendo di conseguenza irrilevante la

concorrenza). Ulteriore elemento distintivo della *Blue Ocean Strategy*, inoltre, è anche quello di accrescere il valore del bene o del servizio per il cliente, sfruttando la domanda di mercato fino a quel momento inesplorata, inascoltata o insoddisfatta (cd. attenzione ai *non-clienti*).

In sostanza, si allinea la creazione di maggior valore alla domanda latente, al fine di far convergere la strategia di differenziazione a quella di costo (Kim e Mauborgne, 2015).

L'*Oceano Rosso*, d'altra parte, rappresenta uno spazio di mercato già conosciuto, dove è certamente più semplice entrare ma dove è più difficile sopravvivere, i cui confini sono ben definiti e consolidati, dove le regole del gioco sono note a tutti i player.

All'interno di quest'arena, le imprese cercano costantemente di superare le performance dei propri diretti concorrenti in termini di efficienza (leadership di costo) o di immagine (differenziazione), investendo crescenti energie e risorse con il solo scopo di aumentare la propria quota di mercato. L'Oceano Rosso, dunque, presenta prospettive di crescita e di profitto che si riducono a mano a mano che questo si affolla (Kim e Mauborgne, 2015).

Ai fini dell'analisi, inoltre, è necessaria un'osservazione ulteriore. Non solo le imprese, ma gli stessi settori, grazie al progresso tecnologico e alla globalizzazione, si evolvono di continuo. Diverse sono le forze che vi hanno contribuito: l'eccesso di offerta legato alla globalizzazione, lo smantellamento delle barriere commerciali tra le diverse nazioni, il miglioramento nella circolazione delle informazioni, la sempre più accelerata trasformazione dei prodotti e servizi in *commodity*. Ciò comporta, data la sempre minore differenziazione tra i principali brand di prodotti e servizi, una pericolosa tendenza all'omogeneizzazione. Ciò porta, ancora, i consumatori a scegliere basandosi esclusivamente sul prezzo<sup>58</sup>. Quanto detto ha un'importante implicazione: l'ambiente in cui si sono sviluppati la maggior parte degli approcci strategici e manageriali nel corso del XX secolo sta rapidamente sparendo. Come può un'impresa abbandonare un Oceano Rosso e dar vita ad un Oceano Blu?

Come visto, con il termine Oceano Blu ci si riferisce a uno spazio non ancora battuto, a un foglio bianco dove le regole del gioco sono ancora tutte da creare e dove, di conseguenza, vi sono opportunità di crescita promettenti e redditizie. Tali potenzialità vanno, tuttavia colte. È necessario, in altre parole, riformulare il proprio modello di business e la propria *value proposition*.

### 2.3.1 Strategia Oceano Rosso vs Oceano Blu

Esistono diversi modi attraverso i quali è possibile creare un Oceano Blu: può trattarsi di una mossa strategica realizzata per un'impresa nel suo insieme e riferita al *business model*; può riferirsi a un singolo prodotto o servizio; può essere volta a ridefinire i confini e le barriere di un intero settore.

<sup>58</sup> Fonte: Chan, K. W., & Mauborgne, R. (2005). Strategia Oceano Blu. Vincere senza competere.

Uno degli esempi più noti è certamente quello di *Cirque du Soleil* (Kim e Mauborgne, 2015) che, unendo gli attributi propri del circo quelli dello spettacolo teatrale, risollevò il settore circense, creando un nuovo spazio di mercato privo di concorrenti.

Altre volte, invece, la creazione di una nuova domanda è legata all'innovazione tecnologica (Bulik, 2009)<sup>59</sup>. Si evidenzia, dunque, una torsione rispetto alle teorie tradizionali: la Strategia Oceano Blu, ridirige l'attenzione delle imprese verso i *non-clienti*, acquirenti che non sanno di avere bisogno dei beni e dei servizi riferiti a un dato mercato poiché disinteressati o insoddisfatti da ciò che esso offre (Kim e Mauborgne, 2015; Giachetti, 2017). La generazione di nuova domanda, dunque, sta al centro della creazione di un nuovo mercato poiché dipende strettamente dalla conversione dei non-clienti in clienti attuali (Kim e Mauborgne, 2015). Dato che le imprese tendono spesso a porre tutta l'attenzione clienti attuali, invece, sono costrette a trovare soluzioni solo incrementalmente migliori (Porac e Thomas, 1990), non diverse. Ciò mantiene le imprese stabilmente in Oceani Rossi. La Tabella 2.2 elenca le principali differenze tra le due diverse strategie manageriali, la prima tende alla ricerca di soluzioni di concorrenza, volte al superamento dei *competitors*; la seconda tende alla creazione di una mossa strategica che consenta di definire proposta di valore unica ed efficace.

Tab. 2.2 – Oceano Rosso vs Oceano Blu

STRATEGIA OCEANO ROSSO	STRATEGIA OCEANO BLU
Competere nell'attuale spazio di mercato	Cerare uno spazio di mercato incontestato
Battere la concorrenza	Rendere irrilevante la concorrenza
Sfruttare la domanda esistente	Creare e conquistare una nuova domanda
Assecondare il <i>trade-off</i> tra costo e valore	Spezzare il <i>trade-off</i> tra costo e valore
Allineare l'intero sistema delle attività dell'azienda con la sua scelta strategica a favore della differenziazione <i>oppure</i> del contenimento dei costi	Allineare l'intero sistema delle attività dell'azienda con il doppio obiettivo della differenziazione e del contenimento dei costi

Fonte: elaborazione propria

### 2.3.2 Le trappole dell'Oceano Rosso

Come visto in precedenza, negli Oceani Rossi le regole del gioco sono già tracciate e conosciute. In virtù di questa certezza, tuttavia, il rischio di cadere nella trappola dell'Oceano Rosso è molto elevata (Bettis and Thomas, 1990): i pionieri che si avventurano in un nuovo mercato sostengono, infatti, costi elevatissimi (a solo titolo di esempio, si pensi ai costi di ricerca e sviluppo), creando

<sup>59</sup> Sony Corporation, ad esempio, lanciò il Sony Reader (2006), primo ebook con schermo e-Ink. Nonostante la soddisfazione *clienti attuali*, tuttavia, il Sony Reader fu scavalcato da Kindle prodotto da Amazon, il cui segreto fu quello di riuscire ad attrarre anche la massa di *non-clienti*, per i quali il principale motivo che li spingeva a non acquistare un e-book non consisteva nelle dimensioni o nella qualità dei display, ma nell'assenza di una vasta offerta di libri e di un modo semplice per scaricarli. Amazon, indagando quindi sui non-clienti propose un prodotto che offriva quattro volte il numero di e-books disponibili nel Sony Reader conquistando anche i lettori di carta stampata

allo stesso tempo una curva d'esperienza della quale il mercato può approfittare successivamente (Crittenden e Miller, 1996).

Come accennato all'inizio di questa trattazione (cfr. par. 1), tuttavia, spesso si sottovaluta l'effetto di due fattori fondamentali sulla concorrenza:

- il progresso tecnologico;
- la globalizzazione

Per quanto concerne il primo, è necessario sottolineare che l'automazione ha sensibilmente migliorato la produttività abbassando i costi; il secondo ha, poi, quasi abbattuto le barriere commerciali tra le nazioni, riducendo contestualmente l'asimmetria informativa tra produttori e clienti, allargando drasticamente il mercato della concorrenza (Ohmae, 1990). Le imprese che navigano negli Oceani Rossi, incluse quelle la cui attività copre solo aree locali, sono state messe quindi, in profonda difficoltà: il consumatore, a differenza di quanto accadeva nel decennio scorso, infatti, non è più solo interessato all'offerta del mercato circostante ma si rivolge ad un mercato più ampio, rivolto anche a beni/servizi surrogati. Il risultato è l'introduzione di beni *fungibili* (presto trasformati in commodities) e brand sempre più convergenti. Ciò conduce a una deriva fatta di violente guerre di prezzo, dove le nicchie scompaiono e i margini di profitto sono inesorabilmente erosi (Kim e Mauborgne, 2015). Occorre infine mettere in luce l'evidenza più importante: l'approccio strategico tradizionale viene realizzato seguendo una logica di tipo *out-out*: leadership di costo e differenziazione sono, in questo senso, strategie alternative, non interagenti e mutualmente escludentisi (Porter, 1980, 1985).

Quelle a cui si è fatto cenno sono solo due delle trappole che tende l'Oceano Rosso. In tabella 3, per comprendere meglio quando detto, sono brevemente schematizzate le sei trappole che l'Oceano Rosso tende a qualsiasi impresa desideri realizzare un Oceano Blu (Tab. 2.3).

Tab. 2.3 – Le trappole dell’Oceano Rosso

Le sei trappole dell’Oceano Rosso	
I	Considerare le strategie di creazione di nuovi mercati come approcci orientati al cliente. Spingere le logiche dell’azienda verso i non-clienti, infatti, consente di identificare le ragioni della loro distanza dal business, comprendendo quali sono i difetti dell’offerta attuale.
II	Assimilare le strategie di creazione dei nuovi mercati a strategie di nicchia. Le strategie più efficaci non puntano su una segmentazione più analitica dei mercati ma anzi “desegmentano” attraverso l’identificazione di comunanze critiche all’interno di gruppi eterogenei.
III	Confondere l’innovazione tecnologica con le strategie di creazione di nuovi mercati. La creazione di un mercato non comporta necessariamente l’innovazione tecnologica.
IV	Identificare la distruzione creatrice con la creazione di un mercato.
V	Assimilare le strategie di creazione di un nuovo mercato alla differenziazione. La creazione di un nuovo mercato è legata a logiche “e-e”, non “o-o”: migliorare il prodotto attuale non significa differenziare, ma più probabilmente porterà a competere su un segmento premium già affollato.
VI	Confondere le strategie di creazione di un nuovo mercato con la leadership di costo. È l’esatto contrario della trappola precedente. Accade quando le aziende si concentrano solo su cosa possono eliminare nelle offerte correnti per abbassare i prezzi, ignorando completamente ciò che dovrebbero migliorare.

Fonte: elaborazione propria

Nasce l’esigenza di porre l’attenzione sulla logica collaborativa tra differenti approcci strategici: la “*value innovation*” (Kim & Mauborgne, 2005) è *conditio sine qua non* per garantire all’impresa una crescita profittevole e duratura nel tempo.

#### 2.4 Innovazione di valore: il cuore della Strategia Oceano Blu

Secondo Kim e Mauborgne, le imprese che sono state in grado di creare un Oceano Blu non hanno utilizzato la concorrenza come *benchmark*, ma hanno focalizzato la propria strategia sul raggiungimento della c.d. *innovazione di valore*.

Per giungere a questo risultato, è necessario ridefinire la logica competitiva e superare le precedenti dicotomie che la letteratura strategica tradizionale ritiene imprescindibili (Porter, 1980, 1985; Schnaars, 1994; Crittenden e Miller, 1996). Al centro della Mossa Strategica Oceano Blu c’è un’innovazione di tipo *radicale*, un’innovazione, cioè, che ridefinisca l’offerta generando un nuovo spazio di mercato (Porter, 1996; Tellis e Golder, 2002).

Allo stesso tempo, l’innovazione di valore crea un valore superiore per gli acquirenti ad un costo minore per l’impresa (Kim e Mauborgne, 2015): così, viene eliminato il *trade-off* tra *costo e valore* (Porter, 1985), secondo cui un maggiore valore è sempre a scapito di un maggior costo (Kim e Mauborgne, 2015). Le imprese negli Oceani Blu perseguono invece entrambe le strade, offrendo allo stesso tempo la differenziazione e la leadership di costo, attraverso l’eliminazione e la riduzione degli investimenti su fattori caratterizzanti il settore di origine ma che non creano valore per il cliente, concentrando l’attenzione sui quelli ignorati dal mercato. Quando un’impresa riesce in tale allineamento, si genera la c.d. *innovazione strategica*, legata cioè al posizionamento strategico e

alla capacità di creare maggior valore per il cliente (Markides, 1999). La figura 2.1 rappresenta le dinamiche tra *differenziazione* (che genera un aumento del valore ma a fronte di un costo elevato) e *contenimento dei costi* (ma a scapito di un minor livello di valore). L'innovazione di valore si trova a metà strada tra la diminuzione dei costi e l'aumento del potere di acquisto, inteso come il risultato tra la combinazione di utilità e prezzo offerto.

Fig. 2.1 – L'innovazione di valore



Fonte: Kim e Mauborgne, 2015

## 2.5 Strumenti e framework analitici

Il set di strumenti analitici definito nell'ambito della Strategia Oceano Blu ha l'obiettivo di consentire la replicabilità dell'approccio, riducendo al minimo le probabilità di insuccesso. I tre punti cardine attorno ai quali ruota la Strategia Oceano Blu sono:

- il Quadro Strategico (o *Strategy Canvas*);
- la Curva di valore (o *Value Curve*);
- il Framework delle quattro azioni.

Il quadro strategico trova la sua utilità nell'analisi del settore di origine, dal quale si desidera allontanarsi: è necessario per identificare i principali attributi del settore; la curva di valore è utilizzata per rappresentare la performance aziendale rispetto ai propri competitor diretti, e infine, il framework delle quattro azioni è lo strumento necessario a rimodellare la curva del valore, fino ad ottenere quella di Oceano Blu.

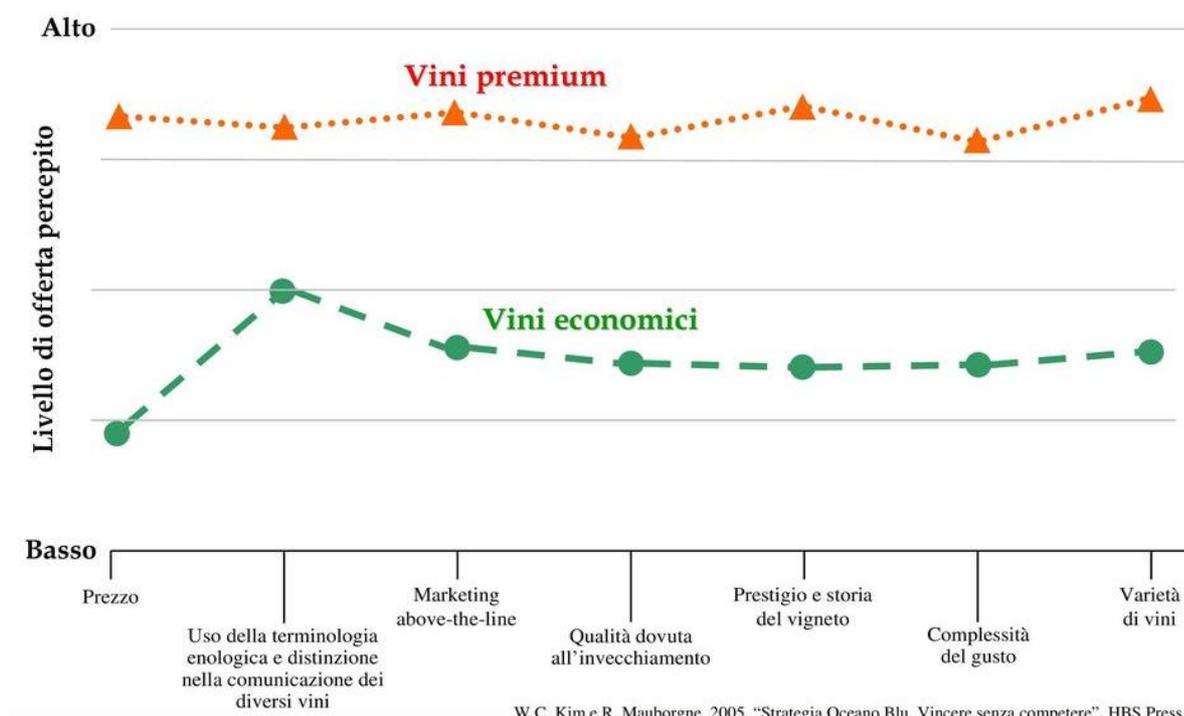
### 2.5.1 Il Quadro strategico e la Curva di valore

Il *quadro strategico* è uno strumento sia diagnostico che operativo che permette la rappresentazione grafica delle informazioni di settore.

La funzione diagnostica permette di definire con chiarezza le caratteristiche del settore e l'attuale posizionamento dell'impresa; al contempo, identifica la percezione che i clienti hanno dell'offerta della altre imprese. Dal punto di vista operativo, invece, esso mira ad indagare le principali aree d'investimento dei competitor.

Quanto detto consente di individuare il *gap di offerta* all'interno del settore, dunque le possibili aree d'investimento per creare un nuovo mercato (Kim e Mauborgne, 2015). La figura 2.2 mostra graficamente il quadro strategico dei vini *Yellow Tail*.

Fig. 2.2 - Rappresentazione grafica di un quadro strategico



Sull'asse orizzontale sono rappresentati gli elementi di base del business, ossia i fattori che caratterizzano l'offerta delle altre imprese presenti nel settore; sull'asse verticale, è riportato il livello di offerta percepito da parte dei clienti.

Unendo tra loro i punti, è possibile tracciare la c.d. *curva di valore* o *value curve*, la componente principale del quadro strategico, che rappresenta un potente strumento di analisi volto a paragonare tra loro offerte all'interno dello stesso mercato rispetto a due livelli limite (basso – *low*; alto – *high*). È necessario sottolineare che solo tracciando più curve di valore è possibile individuare i gap di offerta e fare luce su possibili nuovi spazi di mercato.

### 2.5.2 Il Framework delle quattro azioni

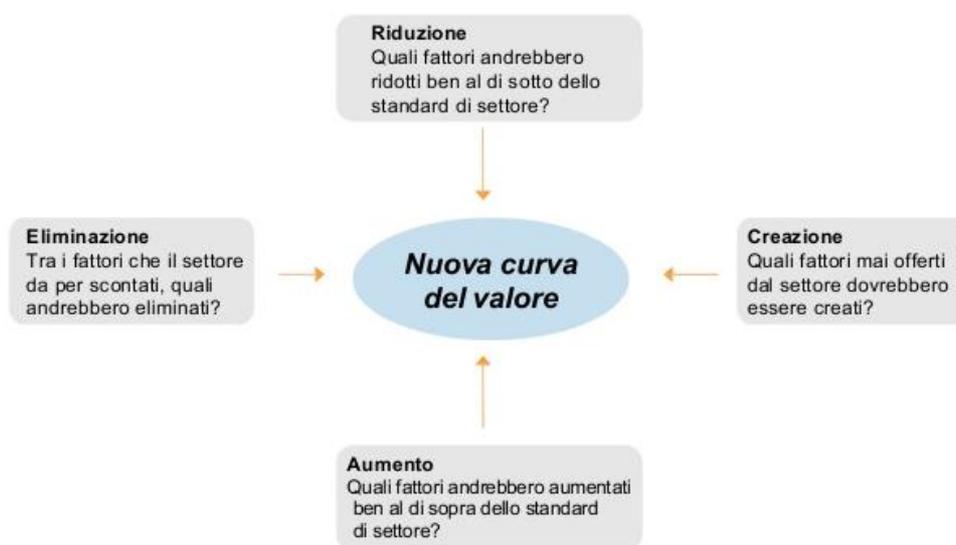
Il Framework delle quattro azioni è lo strumento fondamentale per ridisegnare nuova curva del valore.

Il modello si costruisce a partire da quattro alternative convergenti che danno vita a quattro domande fondamentali:

1. *Tra i fattori rilevati, quali possono essere eliminati?*
2. *Quali fattori andrebbero drasticamente ridotti perché considerati non influenti per il mercato?*
3. *A quali fattori vorrai dare maggior importanza?*
4. *Quali nuovi fattori vorresti offrire?*

Le quattro azioni vengono sinotticamente presentate nello schema “eliminare-ridurre-aumentare-creare” (Fig. 2.3).

Fig. 2.3 - Il framework delle quattro domande



Fonte: Strategia Oceano Blu, Kim e Mauborgne, 2015

Rispondendo alle quattro domande del Framework, l'impresa dovrebbe quindi mettere in atto le seguenti azioni: eliminare, ridurre, aumentare o creare.

- **Eliminare:** è importante talvolta eliminare fattori che con molta probabilità non hanno più valore per l'utente finale. Poiché tali fattori sono stati oggetto di concorrenza per lungo tempo, essi continuano ad essere utilizzati e vengono dati per scontati. I compratori finali possono avere infatti modificato le loro preferenze nel corso del tempo senza che le imprese lo abbiano notato (in quanto impegnate nel benchmarking reciproco);

- **Ridurre:** è importante interrogarsi sulla possibilità di ridurre alcuni fattori al di sotto degli standard del settore: talvolta, infatti, nel tentativo di raggiungere e battere la concorrenza, le imprese erogano un servizio non necessariamente richiesto dall'utente finale. Ciò, tuttavia, comporta un incremento dei costi senza nessun ritorno;
  - **Aumentare:** contrariamente all'azione precedente, alcuni fattori andrebbero aumentati al di sopra degli standard del settore, in quanto la clientela si trova spesso imprigionata in un circolo di compromessi imposti dal settore. Ciò comporta un aumento del valore percepito;
  - **Creare:** la quarta azione aiuta a individuare fattori che il settore non ha mai offerto o che non ha mai enfatizzato: si tratta di fonti centrali per rendere l'offerta unica e generare nuovo valore.
- In conclusione, tale schema rappresenta un modello operativo e concreto per il duplice fine di differenziazione e leadership di costo. Il framework delle quattro azioni è quindi nella sua semplicità, uno schema complesso che richiede ai manager di un'impresa o organizzazione di porre l'attenzione non solo su tutti i fattori competitivi del mercato ma anche in quelli interni all'impresa (Tab. 2.4).

Tab. 2.4 – Esempio di schema per eliminare – ridurre – aumentare – creare (Cirque du Soleil)

<b>Eliminare</b>	<b>Aumentare</b>
Star internazionali Numeri con animali Posti prenotati Uso di più piste	Umore e divertimento Suspence e pericolo
<b>Ridurre</b>	<b>Creare</b>
Un solo tendone	Un tema Ambiente raffinato Più produzioni Musiche e danze artistiche

Fonte: Kim e Mauborgne, 2015

In questo modo anche i processi d'impresa e la performance stessa ne trarranno giovamento (Kim e Mauborgne, 2015).

## 2.6 Ricostruire le barriere del mercato: i sei principi della Strategia Oceano Blu

Come osservato, la maggior parte delle imprese si focalizza sul benchmarking reciproco e dunque sulla convergenza strategica verso gli stessi obiettivi competitivi.

Ciò dipende dal set di valori e dalle credenze implicite nel modo in cui le imprese stesse competono all'interno del settore o del gruppo strategico di appartenenza (Kim e Mauborgne, 2017): tali credenze, cioè, si istituzionalizzano (North, 2006).

Più la credenza è condivisa, maggiore diviene la *convergenza competitiva* fino ad ottenere, dalla competizione, semplici miglioramenti incrementali (Cardinali e Bellini, 2015). La definizione di nuovi spazi di mercato, tuttavia, necessita di un diverso approccio al pensiero strategico.

Per essere in grado di formulare e in seguito di attuare una Strategia Oceano Blu, Kim e Mauborgne hanno redatto sei principi fondamentali, quattro analitici e due pratici, essenziali per una buona riuscita del percorso (Tab. 2.5).

Tabella 2.5 - I sei principi guida della Strategia Oceano Blu

I SEI PRINCIPI DELLA STRATEGIA OCEANO BLU	
PRINCIPI PER LA FORMULAZIONE	FATTORE DI RISCHIO ATTENUATO DA CIASCUN PRINCIPIO
Ridefinire i confini del mercato	Rischi di ricerca di nuove opportunità
Porre il focus sul quadro complessivo aziendale, e non solo sui risultati economici raggiunti	Rischi di pianificazione errata
Estendere la dimensione oltre la domanda esistente	Rischi legati alla dimensione della domanda
Seguire la giusta sequenza strategica	Rischi legati al modello di business
PRINCIPI PER LA MESSA IN PRATICA	FATTORE DI RISCHIO ATTENUATO DA CIASCUN PRINCIPIO
Superare gli ostacoli organizzativi	Rischi organizzativi
Integrare le modalità di attuazione nella strategia stessa	Rischi manageriali

Fonte: Kim e Mauborgne, 2015

In quanto segue, si evidenziano i sei principi che portano a formulare (*formulazione*) e a mettere in pratica (*attuazione*) con successo una Strategia Oceano Blu.

### 2.6.1 Formulazione della Strategia Oceano Blu

Il primo principio si occupa di **ridefinire i confini del mercato** attraverso il framework dei sei percorsi.

Il primo percorso riguarda l'analisi dei settori alternativi. Un'impresa, infatti, non è in concorrenza solo con le imprese del suo settore, ma anche con quelle di settori che offrono prodotti/servizi alternativi (prodotti o servizi che hanno funzioni e forme diverse ma condividono lo scopo).

Il secondo percorso tratta l'analisi dei gruppi strategici in cui è diviso un settore.

Per gruppo strategico si intende un gruppo d'impresa con simile strategia all'interno di uno stesso settore. Si può creare un oceano blu senza necessariamente strutturare l'analisi dei concorrenti del proprio gruppo: per superare i confini dei gruppi strategici è necessario comprendere quali sono i fattori che determinano le decisioni dei clienti che eseguono il *trading up* (processo che permette ai consumatori di passare a prodotti/servizi più costosi di quelli a cui è abituato) o il *trading down* (il percorso inverso).

Il terzo percorso si concentra sullo studio della catena degli acquirenti, stabilendo se siano compratori, utilizzatori o influenzatori.

Il quarto percorso si sofferma sull'analisi dell'offerta di prodotti e servizi complementari. I prodotti/servizi di imprese concorrenti, nella maggior parte dei casi, influenzano il valore del bene dell'impresa in questione. La soluzione sta nel definire tutte le possibili varianti che gli acquirenti cercano quando scelgono un prodotto o un servizio.

Il quinto percorso riguarda l'analisi dell'*appeal* esercitato sugli acquirenti. Tale variabile è rintracciabile in due forme: *appeal funzionale*, usato nei settori dove la concorrenza è basata sul prezzo; *appeal emotivo*, basato sui sentimenti che genera l'offerta. Si può individuare un nuovo spazio di mercato quando l'impresa si allontani dall'orientamento funzionale o emotivo che il settore a cui appartiene genera.

Il sesto e ultimo percorso analizza i cambiamenti nel tempo, il modo in cui i trend esterni cambiano la percezione del valore da parte della clientela, influenzando l'intero modello di business. Affinché sia possibile delinearne lo sviluppo, il trend dev'essere rilevante, irreversibile e con una traiettoria chiara.

***Porre il focus sul quadro complessivo***, non sui numeri, attraverso il disegno di un quadro strategico è il secondo principio.

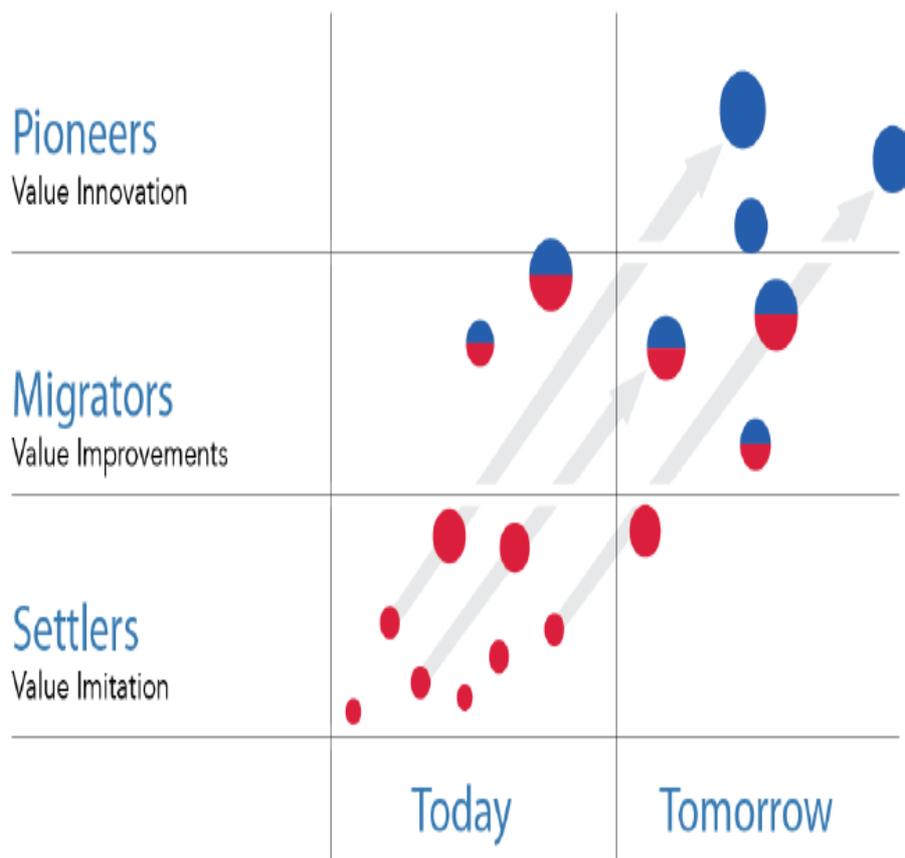
Le ricerche condotte da W. Chan Kim e R. Mauborgne rivelano che il processo di pianificazione strategica tende a bloccare l'impresa in un oceano rosso perché la spinge a competere in uno spazio di mercato conosciuto: ciò accade perché molti dei piani strategici sono esclusivamente data-driven. Porre il focus sul quadro complessivo ha tre effetti principali: mostrare il profilo strategico del settore, mostrare le strategie attuali e potenziali dei competitors e definire la curva del valore della propria impresa. Il processo di generazione di un Oceano Blu, dunque, prevede quattro fasi principali:

- fase del *risveglio visivo*: è la fase della presa di coscienza. Consente di paragonare la propria curva di valore con degli altri players presenti sul mercato;
- fase dell'*esplorazione visiva*: è necessaria un'analisi on the field per lo studio dei *Sei Percorsi* utile a osservare i vantaggi e analizzare i fattori da eliminare, ridurre, aumentare o aggiungere, identificando i clienti, i non-clienti, gli utilizzatori;
- fase della *rassegna delle strategie visive*: l'impresa disegnerà i propri quadri strategici futuri, basati sulle informazioni ottenute sul campo, considerando le proposte di clienti, non-clienti, e utilizzatori;
- fase della *comunicazione visiva*: le risorse umane, parte integrante del processo, devono essere ben informate sulle strategie proposte poiché ne sono i promotori. Per evitare confusione e disinformazione, è utile costruire prospetti di confronto.

Per visualizzare la strategia, il framework Oceano Blu utilizza la *Mappa dei pionieri-migratori-coloni*. Essa analizza tutti i fattori che riguardano la crescita futura del business, oltre alla redditività, alle quote di mercato, alla profittabilità. I coloni possiedono una curva di valore integrata e coincidente con lo standard di settore, si tratta di business emulativi; i migratori estendono il valore percepito dagli acquirenti ampliando l'offerta, ma collocandosi ancora all'interno (anche se ai confini) del settore; i pionieri esplorano un terreno sconosciuto e propongono un'offerta nuova, creando nuovo valore.

Legata a questi concetti è la **crescita**: sarà costante per i coloni, ragionevole per i migratori e ingente per i pionieri (Fig. 2.5).

Fig. 2.5 - Mappa pionieri-migratori-coloni



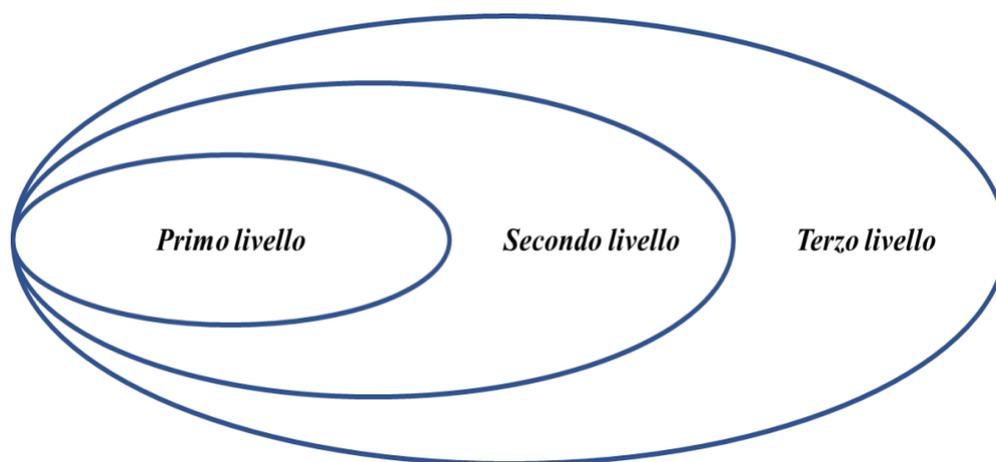
Fonte: Kim e Mauborgne, 2015

Il terzo principio si basa sull'*estensione della domanda esistente*. Per arrivare a tale obiettivo, l'impresa deve mettere in discussione due consuetudini tradizionali nel campo strategico:

- porre il focus sui clienti attuali;
- realizzare una sempre più fitta segmentazione.

Creare un oceano blu significa, invece, mirare ai non-clienti, facendo sì che si trasformino in clienti e trovare, tra loro, punti comuni per generare una domanda fino ad allora inesistente. Kim e Mauborgne classificano i non clienti in tre livelli, in base alla loro distanza dal mercato attuale (Fig. 2.6).

Figura 2.6 - I tre livelli dei non-clienti



Fonte: Kim & Mauborgne, R. (2015)

- primo livello: sono coloro che utilizzano, per far fronte alle loro necessità, solo marginalmente l'attuale offerta del mercato;
- secondo livello: hanno intravisto una possibilità di soddisfare i propri bisogni tramite l'offerta attuale del settore, ma hanno preferito rifiutarla perché la trovano inaccettabile oppure al di sopra delle loro disponibilità;
- terzo livello: non hanno mai considerato la nostra offerta come un'opportunità o non la conoscono.

Eseguita l'analisi, lo step successivo è quello di individuare il livello di cui fa parte il maggior numero di non-clienti nonché i punti in comune con i diversi livelli.

Porre il focus sui non-clienti non è l'unica operazione strategica efficiente, ma si propone come punto di vista alternativo alla segmentazione e all'attenzione esclusiva ai clienti attuali.

Per assicurarsi un buon grado di profittabilità - quarto principio - bisogna *seguire la giusta sequenza strategica* (Fig. 2.8).

Al fine di sviluppare la giusta sequenza strategica, l'impresa deve seguire le fasi riportate di seguito: utilità per il cliente, prezzo, costo e adozione. La prima fase si incentra sulla necessità di valutare l'utilità offerta alla clientela mediante l'uso di una mappa che aiuti il management ad analizzare la prospettiva che ritiene più adeguata, correlandolo alle *leve di utilità* (cioè i modi in cui l'impresa genera una spinta all'acquisto). Il processo di acquisto del consumatore può essere suddiviso in sei stadi, dall'acquisto effettivo del prodotto all'eliminazione dello stesso; riguardo alle leve di utilità, invece, esse sono *produttività, semplicità, comodità, rischio, divertimento e immagine, rispetto per l'ambiente* (Fig. 2.7). Per creare nuovo valore è necessario posizionare la propria offerta in uno degli spazi della mappa non occupato dalle offerte di altri players del mercato.

Fig. 2.7 – Mappa dell'utilità

	Acquisto	Consegna	Utilizzo	Integrazione	Manutenzione	Eliminazione
Produttività (lato cliente)						
Semplicità						
Comodità						
Rischio						
Divertimento e immagine						
Rispetto per l'ambiente						

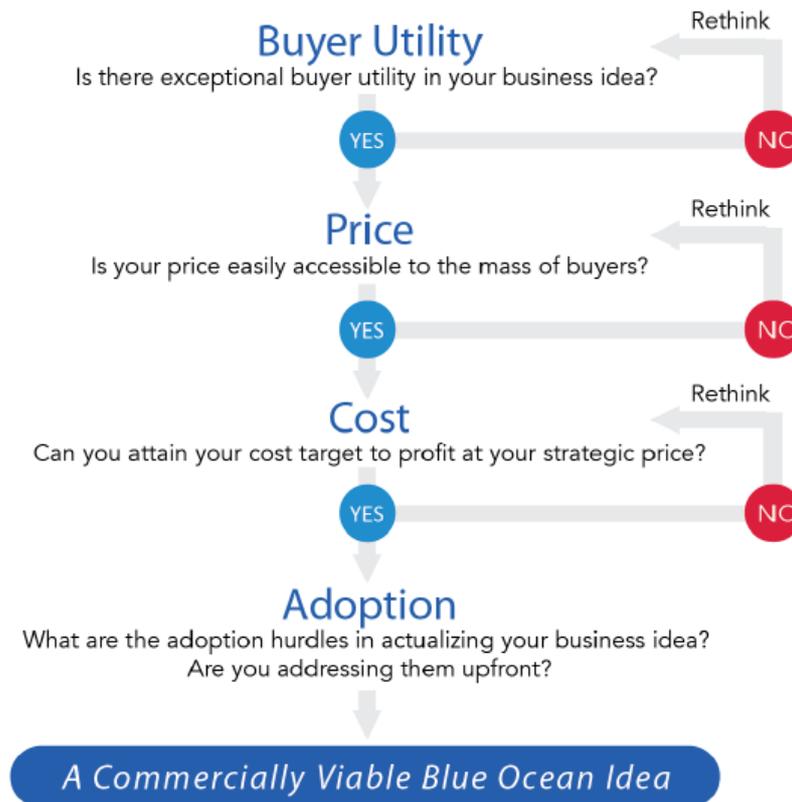
Fonte: elaborazione da <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/buyer-utility-map/>

Nella seconda fase si passa alla determinazione del giusto prezzo strategico. Molte aziende seguono il seguente percorso: prima testano il prodotto/servizio, indagando sui clienti; successivamente, abbassano il prezzo per attrarre i clienti tradizionali. Oggi sta diventando sempre più importante conoscere dall'inizio quale sia il prezzo in grado di attrarre l'intero target di clienti (*pricing* strategico) deve non solo limitarsi ad attrarre quante più categorie di clienti possibili ma essere anche in grado di mantenerli<sup>60</sup>. Nella fase successiva ci si incentra sul *target costing*: per ideare una strategia oceano blu, l'impresa deve definire il costo-obiettivo partendo dal prezzo strategico. Per rispettare il target di costo, l'impresa ha a disposizione tre leve: la prima comporta l'ottimizzazione della *supply chain*; la seconda è la *partnership*, che consente di sfruttare il know-how di altre imprese; la terza, usata come alternativa alle precedenti, consiste nella modifica del modello di *pricing* del settore.

La fase conclusiva (*adozione*) serve a garantire un successo commerciale all'idea Oceano Blu, tenendo in considerazione i suoi stakeholder fondamentali: i dipendenti, le aziende partner e il grande pubblico. Prima di procedere investendo nella nuova idea, bisogna che le suddette controparti si sentano coinvolte nel disegno di business che si intende realizzare.

<sup>60</sup> Kim e Mauborgne hanno sviluppato uno strumento chiamato *fascia di prezzo della massa target* "per aiutare il management a trovare il prezzo giusto per rendere un'offerta irresistibile, un prezzo che, tra l'altro, non è necessariamente quello più basso" (W. Chan Kim, R. Mauborgne 2005)

Fig. 2.8 – Sequenza strategica



Fonte: [www.blueoceanstrategy.com/tools/](http://www.blueoceanstrategy.com/tools/)

### 2.6.2 Attuazione della strategia Oceano Blu

Quando un'impresa sviluppa una Strategia Oceano Blu che prevede un modello di business fruttuoso, essa deve attuarla, **superando i principali ostacoli organizzativi**.

I manager possono incontrare diversi ostacoli nella sua attuazione. I principali sono quattro:

- ostacolo cognitivo”, derivante dalla difficoltà di far comprendere ai dipendenti la necessità di uno spostamento strategico;
- ostacolo legato alla scarsità delle risorse, secondo il quale maggiore è lo spostamento maggiore saranno le risorse impiegate per effettuarlo;
- ostacolo motivazionale, che affronta il problema di sensibilizzare i diversi *player* alla necessità di uno spostamento e identificare le modalità per ottenerlo attraverso le risorse disponibili;
- ostacolo politico, ovvero delle forze che ostacolano il cambiamento. La chiave per combattere questi ostacoli è la *leadership del punto critico*<sup>61</sup>, che traccia le strade da seguire per arginare i suddetti ostacoli.

<sup>61</sup> La nozione di “Tipping Point” o punto critico, è introdotta per la prima volta da Gladwell che lo definisce come il livello oltre il quale il cambiamento non conosce limiti o freni. Il punto di vista proposto da Gladwell, però, non si riferisce al cambiamento strategico, ma al mutamento sociale. Secondo questo autore, molti fenomeni sociali si diffondono come un'epidemia, con la caratteristica quindi, di essere contagiosi.

Nel sesto principio, che tratta *l'integrazione delle modalità di attuazione della strategia*, emerge la necessità per l'impresa di sviluppare una cultura basata sulla fiducia e sul *commitment*, per motivare i dipendenti ad attuare la strategia concordata cogliendone lo spirito e ispirandoli alla cooperazione volontaria. Questo principio consente all'impresa di minimizzare i rischi manageriali in fase di attuazione arrivando ad una *equità dei processi* sia nella definizione della strategia sia nella sua messa in pratica<sup>62</sup>.

## **2.7 Il rinnovamento dell'Oceano Blu**

Nei prossimi paragrafi saranno brevemente analizzate le barriere organizzative che tutelano gli Oceani Blu dagli attacchi degli "imitatori" e i processi attraverso i quali questi possono essere rinnovati quando iniziano a tingersi di rosso.

### *2.7.1 Le barriere all'imitazione e il rinnovamento*

Una volta raggiunto l'Oceano Blu, lontano dalla concorrenza, è in ogni caso importante monitorare lo scenario competitivo per mettersi al riparo da possibili azioni imitative: gli Oceani Blu, infatti, sono destinati a trasformarsi – prima o poi – in oceani rossi. Allo stesso tempo, è vero che la corretta implementazione di una strategia Oceano Blu la costruzione di importanti barriere all'imitazione. Si tratta, in particolare di barriera dell'allineamento, cognitiva e organizzativa, di marca, economica e legale.

La barriera dell'allineamento si riferisce alla convergenza delle proposizioni sul valore, sul profitto e sulle persone. Creare nuovo valore per il cliente attraverso un'offerta innovativa, garantire redditività all'impresa e creare coinvolgimento attivo delle risorse umane ad ogni livello dell'azienda consente la creazione di un vantaggio rilevante, difficilmente imitabile.

Il vantaggio derivante alla barriera cognitiva e organizzativa è legato allo sforzo che, data l'unicità dell'Oceano Blu creato, un imitatore dovrebbe compiere per cambiare la propria organizzazione interna e il proprio *asset* di risorse e informazioni.

La barriera di marca è poi legata alla riconoscibilità dell'offerta e alla fiducia che i consumatori nutrono nei confronti dell'impresa innovatrice. Difficilmente, dunque, essi saranno disposti a rivolgersi a imprese imitatrici.

Infine, la barriera economica e legale fa riferimento alle economie di scala e di esperienza di cui godono le imprese che attuano la strategia Oceano Blu e ai conseguenti ingenti investimenti che dovrebbe compiere un newcomer per acquisire la conoscenza (tacita ed esplicita) necessaria a competere profittevolmente (si pensi, ad esempio, ai brevetti o ai permessi autorizzativi).

<sup>62</sup> Chan, K. W., & Mauborgne, R. (2005). Strategia oceano blu. Vincere senza competere.

Nonostante la presenza di barriere all'imitazione, tuttavia, prima o poi ogni Oceano Blu sarà raggiunto dalla concorrenza. L'impresa innovatrice, a questo punto, non deve cadere nella trappola della concorrenza ma mantenere stabilmente il focus sui propri clienti e il valore per essi creato. Per riuscire in questo obiettivo, è necessaria una costante attenzione alla curva del valore propria e dei propri competitor. In particolare:

- se sono ancora presenti ampi margini di crescita, l'impresa non dovrebbe abbandonare il proprio oceano blu, bensì *concentrarsi sull'allungamento, sull'allargamento e sull'approfondimento del suo flusso di ricavi tramite l'efficienza operativa e l'espansione geografica, per massimizzare le economie di scala e la copertura del mercato;*
- qualora la curva del valore, invece, dovesse risultare appiattita su quella delle imprese imitatrici, sarebbe necessaria una pronta riprogettazione del focus strategico, verso la creazione di nuovo valore per i clienti e un allontanamento dalla concorrenza.

## **2.8 La strategia Oceano Blue e il Growth Hacking: un raccordo**

Nel descrivere la relazione tra struttura di un settore e le operazioni strategiche dei player che ne fanno parte esistono due visioni distinte.

La visione *strutturalista*, derivante dalle *Industrial Organization (IO)*<sup>63</sup>, è basata sul paradigma “*struttura - condotta - performance*”, che suggerisce l'esistenza di un flusso causale che va dalla struttura del mercato alla condotta aziendale e infine alla performance. La *struttura del mercato*, determinata dalle condizioni della domanda e dell'offerta, influenza la *condotta* dei venditori e degli acquirenti che, a sua volta, determina la *performance finale*<sup>64</sup>. I cambiamenti di sistema sono indotti da fattori esterni alla struttura del mercato (ad esempio, un mutamento delle condizioni economiche di base o una svolta tecnologica).

La visione *ricostruzionista*, d'altro canto, è basata sulla teoria della crescita endogena. La teoria risale all'osservazione iniziale di Schumpeter (1934) secondo cui le forze che guidano il cambiamento possono nascere all'interno del sistema stesso. Schumpeter sostiene che l'innovazione possa originarsi da un processo endogeno e che la sua fonte principale sia la capacità creativa dell'imprenditore. L'innovazione secondo Schumpeter, tuttavia, resta una scatola nera poiché è il prodotto della genialità dell'imprenditore e non può essere replicata sistematicamente.

Più di recente la *nuova teoria della crescita* ha, su questo fronte, fatto importanti passi avanti, mostrando che l'innovazione può essere replicabile a livello endogeno tramite la comprensione dei

<sup>63</sup> La scuola strutturalista della teoria economica della IO risale al paradigma struttura – condotta – performance, introdotto da Joe S. Bain. Basandomi su un framework empirico tra settoriale, Bain si concentra soprattutto sull'impatto della struttura sulla performance.

<sup>64</sup> F. M. Scherer si basa sul lavoro di Bain e cerca di spiegare in dettaglio il percorso che va dalla “struttura” alla “performance” usando la “condotta” come una variabile intermedia.

modelli o delle formule che ne stanno alla base. Ciò ha sottratto l'innovazione alle mani dell'imprenditore Schumpeteriano. Nonostante questo, tuttavia, ancora manca una comprensione di quali siano tali formule e modelli di replicabilità.

Queste due visioni - quella strutturalista e quella ricostruzionista - comportano una serie di implicazioni importanti per l'approccio adottato e gli effetti ottenuti dalla implementazione del Growth Hacking mindset.

Da un lato, la visione strutturalista (anche *determinismo ambientale*) conduce a un pensiero strategico *competition-based*. Assumendo data la struttura del mercato, dunque, tale visione conduce a cercare una posizione difendibile dalla concorrenza nel solo spazio esistente, generalmente analizzando le azioni dei competitor e tentando di fare meglio di loro. La replicazione della concorrenza (*e non la replicabilità dell'hack*) diventa la vera variabile determinante della strategia. Questa visione conduce ad un posizionamento "di costo" o "di differenziazione", quello che meglio si adatta ai suoi sistemi e alle sue capacità interne. Costo e valore sono semplice *trade-off*, la ricchezza è solo sottratta e redistribuita, non creata (Oceano Rosso).

Agli occhi di un ricostruzionista, invece, la sfida strategica appare molto diversa. Riconoscendo che la struttura e i confini del mercato esistono solo nella mente del management, i responsabili della strategia che seguono questa visione non permettono che la struttura del mercato esistente limiti il loro pensiero. Il focus, dunque, è la creazione di nuova domanda. Con tale focus in mente, è possibile rivolgersi oltre i confini consolidati di mercato e ricombinare elementi che attualmente appartengono a mercati diversi fino a ricostruirli all'interno di un nuovo spazio di mercato, capace di generare un nuovo livello di domanda.

Nella visione ricostruzionista, il livello di attrattiva di un settore può essere alterato tramite uno sforzo cosciente, teso a modificare la struttura del mercato, le regole competitive, le *best practices*: l'introduzione di un'innovazione di valore crea nuova ricchezza invece di sottrarne ai concorrenti. In questo modo, essa porta una creazione non distruttiva, attraverso la quale espande i confini dei mercati esistenti o crea nuovi spazi di mercato.

In che cosa differisce, quindi, la ricostruzione (come quella che abbiamo riscontrato in Cirque du Soleil) dalla "combinazione" e dalla "ricombinazione" così spesso discusse nella letteratura relativa all'innovazione? Schumpeter, ad esempio, vede l'innovazione come una nuova "combinazione dei mezzi produttivi". Il Growth Hacking e la mossa strategica Oceano Blu, invece, pongono il loro focus sulla domanda (si pensi al Cirque du Soleil), ben oltre la semplice ricombinazione di tecnologie o di mezzi produttivi esistenti (Kotler e Keller, 2015).

Le componenti elementari della ricostruzione sono gli elementi legati al valore offerto al cliente, che risiedono trasversalmente ai confini dei settori esistenti. Non si tratta di tecnologia, né di metodi di produzione. Ponendo il focus sul lato relativo all'offerta, la ricombinazione tende a cercare una

soluzione innovativa a un problema esistente che, quando viene trovata, porta a un suo spostamento e quindi alla distruzione della creatrice. Guardando invece al lato relativo alla domanda, la ricostruzione esce dai limiti cognitivi definiti alle regole competitive in vigore e pone il focus sull'obiettivo di ridefinire il problema stesso, cosa che tende a produrre distruzione creatrice e creazione non distruttiva allo stesso tempo. Cirque du Soleil, ad esempio, non si propone di offrire un circo migliore ricombinando le conoscenze o le tecnologie esistenti riguardo ai numeri o alle performance. Piuttosto, si propone di ricostruire gli elementi esistenti legati al valore fornito dall'acquirente, per creare una nuova forma di intrattenimento che offra il divertimento e il brivido del circo insieme alla raffinatezza intellettuale del teatro. La ricostruzione dà nuova forma ai confini della struttura di un settore e crea un oceano blu, un nuovo spazio di mercato. Tutto ciò, inoltre, è profondamente ampliato dalle opportunità legate alla tecnologia e ai Big Data che, combinandosi con le capacità dinamiche e la creatività, con il pensiero laterale dei *T-managers* – di cui il Growth Hacker è chiara espressione - conducono a soluzioni inattese ed emergenti.

La lettura dei principali strumenti e delle fondamentali dinamiche di funzionamento della strategia Oceano Blu mette in luce interessanti spunti di riflessione e apre alla identificazione di un'intrinseca complementarità strategica con il fenomeno del Growth Hacking, indagato nel primo capitolo. Tale complementarità, in particolare, emerge con riferimento a due elementi portanti del Growth Hacking mindset: la figura del Growth Hacker che, grazie alle proprie soft skills, è in grado di creare e trasmettere le necessarie capacità dinamiche sulle quali costruire un vantaggio competitivo durevole; l'*hack*, l'idea che apre il mercato e consente una crescita esponenziale. A ben vedere, dunque, Growth Hacking e strategia Oceano Blu condividono lo stesso *mindset* e la stessa finalità: la crescita.

La strategia Oceano Blu, d'altra parte, fornisce gli strumenti necessari a rendere misurabile, ripetibile e scalabile l'*hack*, la soluzione individuata (Tab. 2.6).

Tab. 2.6 – Strategia Oceano Blu e Growth Hacking: una sintesi

<b>Strumenti</b>	<b>Strategia Oceano Blu</b>	<b>Growth Hacking</b>	<b>Finalità</b>
<i>Framework delle quattro azioni</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisi degli attributi del settore;</li> <li>- Definizione nuova curva del valore.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizzazione dei dati in entrata in uno scenario coerente con la strategia;</li> <li>- Identificazione degli attributi rilevanti per la costruzione dell'hack (es. quali elementi ridurre/aumentare/eliminare/creare, per individuare un hack più efficace).</li> </ul>	<i>Elaborazione dell'hack</i>
<i>Matrice PMC/Mappa a utilità</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visualizzazione della strategia in atto;</li> <li>- Visualizzazione e classificazione del portafoglio prodotti;</li> <li>- Visualizzazione dell'Oceano nel quale la competizione sta avvenendo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificazione dell'hack da sviluppare, tenuto conto del momento strategico nel quale versa un prodotto o un'impresa (es. startup o realtà d'impresa già matura).</li> </ul>	<i>Visualizzazione e dell'hack</i>
<i>Sequenza strategica</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Validazione <i>value proposition</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Validazione dell'hack attraverso un <i>funnel</i> chiaro e di facile lettura (di tipo <i>if...then</i>);</li> <li>- Strumento utile a indagare l'area di intervento a partire dalla quale migliorare l'hack.</li> </ul>	<i>Validazione dell'hack</i>
<p><b>Growth Hacker</b></p> <p><i>T-shaped individual</i>, rende coerente ed integra l'hack alla <i>value proposition</i>. Ricombina le informazioni in entrata con i feedback che il mercato restituisce a seguito dell'implementazione dell'hack.</p>			

Fonte: propria elaborazione

## Capitolo III. Netflix: l'hack del cambiamento

Il terzo capitolo di questo elaborato è dedicato all'analisi del caso di Netflix, azienda che con il proprio approccio strategico ha messo in evidenza con grande chiarezza la profonda complementarità esistente tra gli approcci di Oceano Blu e del Growth Hacking.

Al fine di mettere in luce tali complementarità, all'analisi della letteratura condotta nel secondo capitolo di questo elaborato sono state affiancate due interviste a due importanti Growth Hacker italiani (in appendice): Raffaele Gaito e Luca Barboni.

### 3.1 Netflix: una storia di cambiamento

Netflix nasce nel 1997 da un'idea di Reed Hastings e Marc Randolph e inizialmente opera nel settore dei servizi di noleggio DVD. Nel giro di 20 anni, questa organizzazione è stata in grado di reinventarsi cavalcando l'onda lunga dell'on-demand, fino a diventare leader del proprio settore con oltre 125 milioni di subscribers. Per poter comprendere l'ascesa di Netflix, occorre frammentare la sua storia in tre fasi, corrispondenti ai tre momenti fondamentali del suo percorso evolutivo:

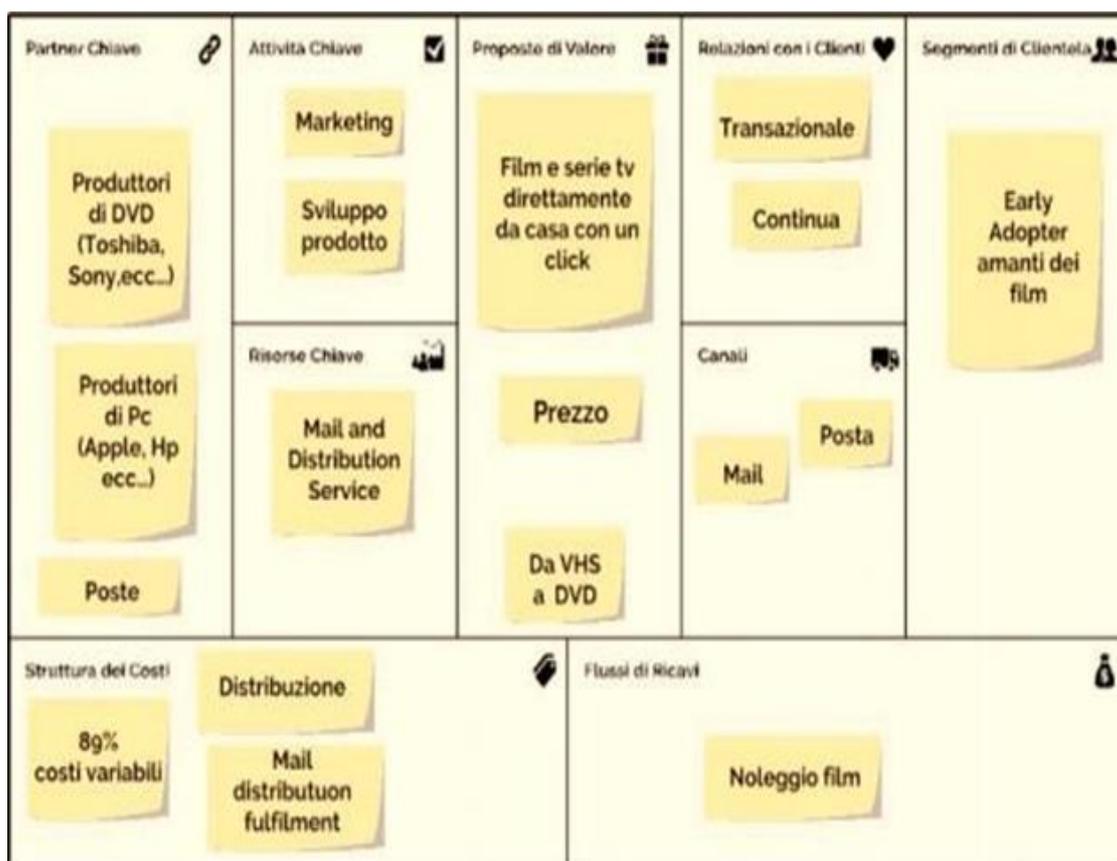
#### 3.1.1 La nascita di Netflix

Hasting investì \$2,5 milioni in contanti per l'avvio di Netflix, sotto la spinta del suo socio Randolph che, in veste di ammiratore della emergente Amazon, volle replicare questo successo con un modello simile a quello di Bezos<sup>65</sup>. Netflix nasceva, così, negli Stati Uniti come distributore di DVD, VHS (ben presto eliminati) e videogiochi a noleggio. Il vantaggio competitivo si riferiva principalmente al pricing accattivante e alla facilità d'uso del servizio: bastava collegarsi al sito Internet, scegliere il film tra quelli in catalogo ed attendere l'arrivo via posta del prodotto, il tutto alla modica cifra di 6\$, comprese spese di spedizione. Nonostante le ottime premesse, la formula stentò a decollare. Hastings, così, decise di rilanciare, eliminò il servizio di noleggio singolo e decise di introdurre un abbonamento mensile con tariffa flat<sup>66</sup>. Tale nuovo abbonamento consentiva di scegliere fino a tre titoli diversi, riceverli via posta, restituirli e riceverne altri anche più volte nello stesso mese, senza penali in caso di ritardi. Con questa formula, Netflix esplose e nel 2005 arrivò a spedire fino a un milione di DVD al giorno, divenendo il principale competitor dell'allora leader di settore, Blockbuster.

<sup>65</sup> Jeff Bezos è un imprenditore statunitense, fondatore, presidente e CEO di Amazon.com, la più grande società di commercio elettronico al mondo.

<sup>66</sup> Per tariffa flat si intende un piano tariffario, solitamente soggetto ad abbonamento, in cui a fronte di una spesa fissa viene dato al cliente un pacchetto di servizi.

Figura 3.1 – Business Model Canvas di Netflix nel 1997



Fonte: elaborazione da Netflix.com

Il Business Model Canvas<sup>67</sup> evidenzia come Netflix, nella sua fase introduttiva, facesse affidamento su tre categorie di partner fondamentali, ovvero le Poste, i produttori di Dvd ed i produttori di PC. La struttura dei costi è piuttosto flessibile: gran parte dei costi sono sostenuti per la sola distribuzione e al contempo i ricavi giungono quasi esclusivamente dagli abbonamenti dei subscribers. Le attività chiave sono quelle di marketing (in particolare, pubblicità) e di sviluppo prodotto (ampliamento del catalogo di film e serie TV disponibili).

### 3.1.2 Netflix introduce la piattaforma streaming

Nel 2007, a seguito del miglioramento della connessione Internet negli Stati Uniti e dopo aver assistito all'esplosione del fenomeno YouTube, il CEO di Netflix decise di introdurre un'importante novità: aggiungere all'offerta di film a noleggio un nuovo servizio, chiamato "Watch Instantly".

Al prezzo di 8\$, Hastings proponeva ai suoi abbonati una piattaforma online nella quale era possibile eseguire la ricerca dei film da noleggiare, ma soprattutto vi era stata aggiunta la possibilità

<sup>67</sup> Il Business Model Canvas è uno strumento strategico che utilizza il linguaggio visuale per creare e sviluppare modelli di business innovativi, per una trattazione più approfondita si veda Alexander Osterwalder e Yves Pigneur in "Business Model Generation" (2010)

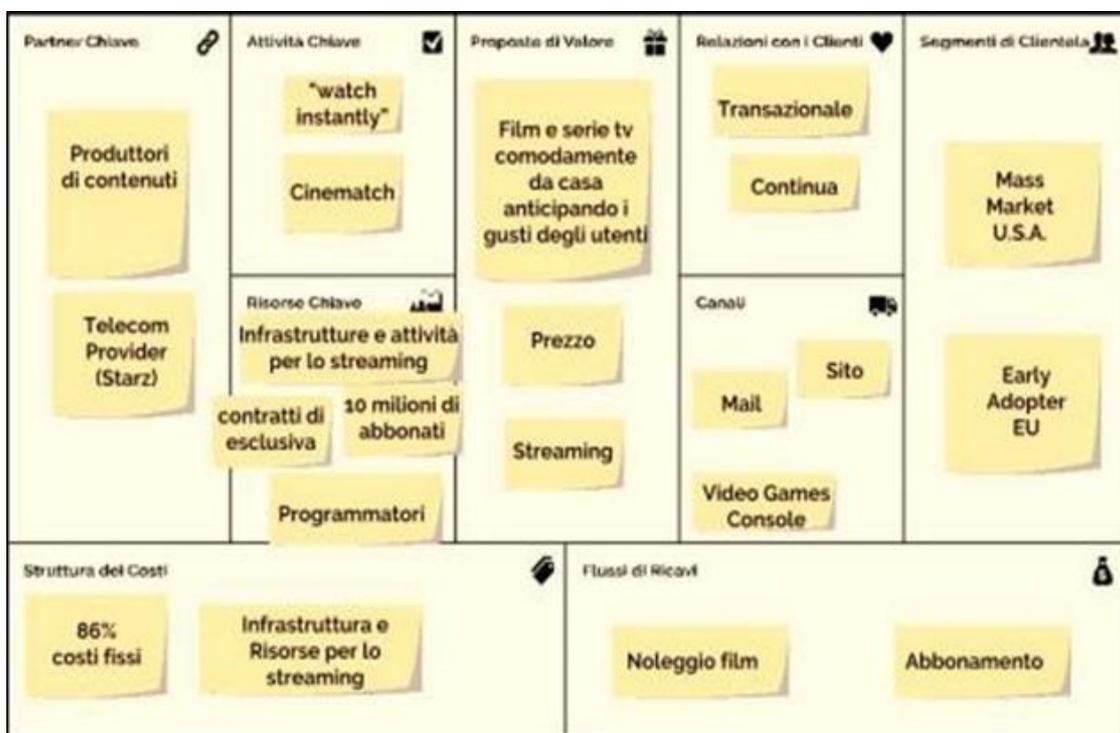
di guardare in streaming oltre 17.000 film sui 100.000 totali presenti nel catalogo.

In poco tempo, il nuovo servizio si rivela un vero e proprio successo e grazie anche alla diffusione di nuovi apparecchi come le Smart Tv, la funzione streaming on-demand divenne il core business dell'impresa. Le straordinarie opportunità offerte da questo nuovo settore non passano inosservate e ben presto emergono nuovi players pronti ad inserirsi<sup>68</sup>.

Nel 2012, Netflix decise di introdursi nel mercato europeo a partire dal Regno Unito, date le molte similitudini culturali e linguistiche.

Il processo d'internazionalizzazione, però, comporta notevoli investimenti, dovuti ai costi legati alle traduzioni e alle acquisizioni dei diritti dei diversi paesi europei.

Figura 3.2 – Business Model Canvas di Netflix nel 2007



Fonte: elaborazione da Netflix.com

La base clienti è, ora, molto più ampia e coinvolge sia il mercato di massa americano e sia gli *early adopters*<sup>69</sup> europei. A seguito di questo mutamento dello scenario competitivo, anche i partner sono cambiati: assumono maggiore centralità i produttori di contenuti, con i quali Netflix stabilisce accordi per poter incrementare il proprio catalogo. Anche la struttura dei costi cambia: i costi variabili diminuiscono e aumentano i costi fissi (licenze, in particolare). Per quanto riguarda i ricavi, al noleggio si aggiunge la quota legata agli abbonamenti.

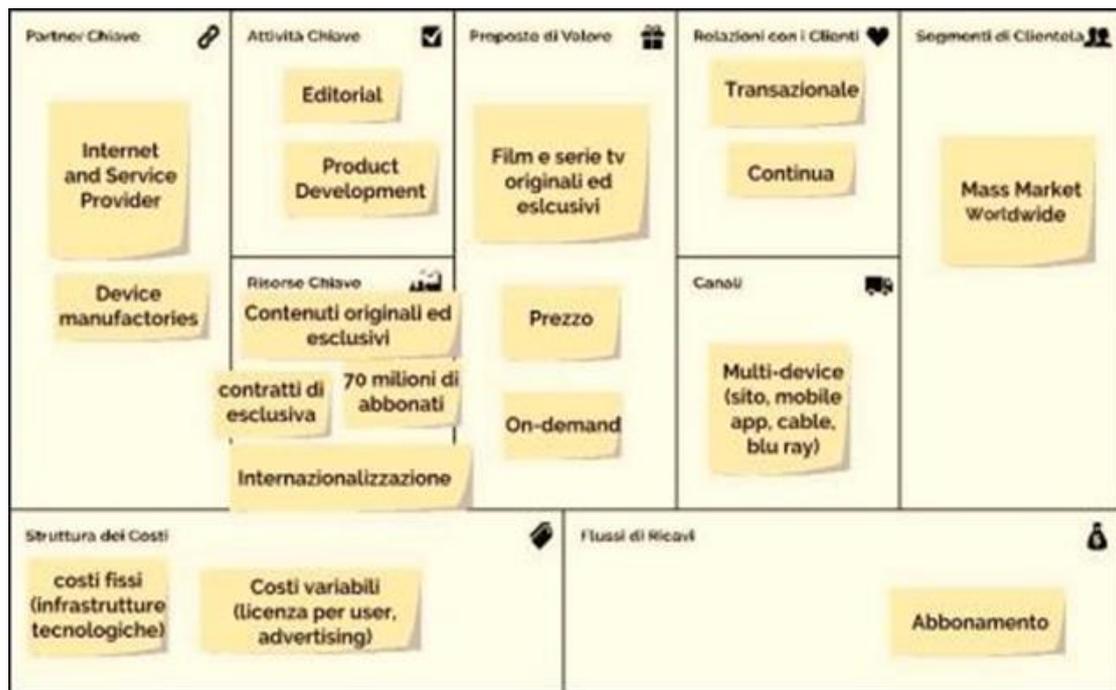
<sup>68</sup> Prima fra tutti Amazon.

<sup>69</sup> Il termine Early Adopter (utente precoce) indica un utilizzatore di nuovi prodotti, di nuovi servizi o di nuove tecnologie subito prima della loro diffusione di massa.

### 3.1.3 Netflix diventa produttore di contenuti

Nel 2013 Jason Blackwell, direttore Strategy Analytics, in linea con le allora condivise tendenze delle imprese dell'entertainment di effettuare operazioni di integrazione verticale a monte, si rese conto che il valore aggiunto che avrebbe determinato il successo dell'azienda sarebbe stato legato alla produzione di contenuti originali Netflix. Proprio nel 2013, dunque, uscì la prima serie originale Netflix: "The House of Cards". In poco tempo, divenne un successo planetario.

Figura 3.3 – Business Model Canvas di Netflix nel 2013



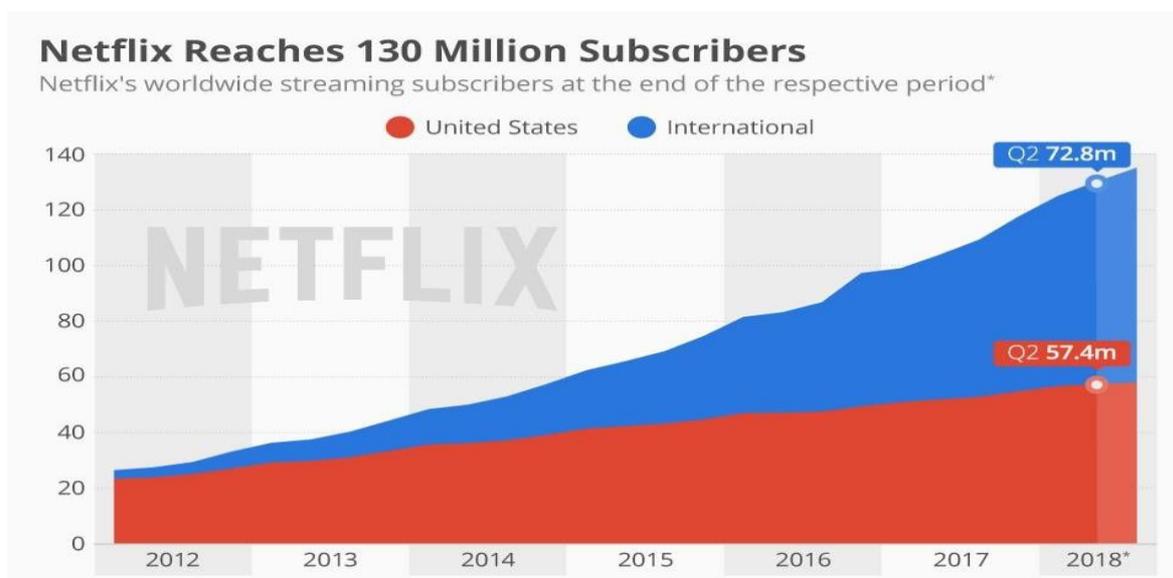
Fonte: elaborazione da Netflix.com

La produzione interna di contenuti multimediali comportò un ulteriore mutamento del modello di business:

- la base clienti aumentò considerevolmente raggiungendo il mercato di massa mondiale;
- gli abbonati e i contenuti di produzione originale divennero risorse chiave.

Anche la struttura dei costi ne risentì: l'integrazione verticale comportò il sorgere di maggiori costi fissi. Oggi Netflix ha raggiunto un totale di ben 190 paesi, con 130 milioni di abbonati e oltre 700 contenuti originali. In breve tempo è diventata la più grande Internet TV al mondo.

Figura 3.4 – Composizione dei subscribers di Netflix (2012 – 2018)



Fonte: [www.statista.com](http://www.statista.com)

### 3.2 Netflix: SWOT Analysis

Nel secondo paragrafo di quest'ultimo capitolo verrà analizzato l'ambiente interno ed esterno che caratterizza l'organizzazione di Netflix. A tal fine verrà utilizzato uno strumento tipico della pianificazione strategica tradizionale, la SWOT Analysis.

Figura 3.5 – SWOT Analysis (Netflix)

<b>STRENGTHS</b>	<b>WEAKNESS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importanza del Brand;</li> <li>• Base clienti ampia;</li> <li>• Contenuti originali;</li> <li>• Accessibilità;</li> <li>• Business U.S.A. altamente redditizio;</li> <li>• Pricing accattivante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costi legati ai contenuti originali;</li> <li>• Costi di licenza per contenuti non originali;</li> <li>• Settore del noleggio di DVD in declino;</li> <li>• I fornitori di contenuti di Netflix stanno diventando suoi concorrenti.</li> </ul>
<b>OPPORTUNITIES</b>	<b>THREATS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espansione globale;</li> <li>• Attrarre old e new generation;</li> <li>• Sviluppo tecnologico;</li> <li>• Partnership con compagnie aeree;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrenza in aumento;</li> <li>• Pirateria informatica;</li> <li>• Rischio di liquidità;</li> <li>• Lo switching causato dall'aumento dei prezzi.</li> </ul>

Fonte: elaborazione propria

### 3.2.1 Strengths

#### Importanza del Brand

Nel corso degli anni, Netflix è presente in oltre 190 Paesi, con contenuti originali in più di 20 lingue diverse.

Il settore stesso è nato per mano di Netflix che ha usufruito, pertanto, del vantaggio del “first mover”.

Ad oggi, inoltre, l’azienda offre più di 7.500 contenuti in HD, oltre il doppio rispetto a quelli offerti dal maggior competitor (Amazon Video).

Figura 3.6 – I Paesi in rosso sono quelli in cui è presente il servizio Netflix (2018).



Fonte: [www.statista.com](http://www.statista.com)

#### Ampia base clienti

Netflix può contare su oltre 130 milioni di abbonati. Il trend è in continuo incremento dal 2007 e le aspettative nei confronti dei mercati di nuova introduzione (Africa, Medio Oriente, America Latina), sono molto alte. Questo permette all’azienda di avere un enorme potere contrattuale nei confronti dei propri fornitori e providers.

#### Contenuti originali

Attraverso un accurato sistema di acquisizioni, Netflix ha ottenuto i diritti di numerose serie, film e documentari originali che hanno attirato l'attenzione del grande pubblico. Nel 2018 Netflix ha pubblicato oltre 700 contenuti originali tra cui 80 film. Le serie originali Netflix sono sinonimo di qualità e intrattenimento, tanto da aver ricevuto negli anni ben 225 nominations agli Emmy Award trionfando in 43 occasioni.

## Accessibilità

Sin dagli albori, la parola d'ordine è stata "accessibilità". La comodità e la facilità d'uso sono due dei fattori di maggior successo della proposta di valore dell'azienda. Il servizio, infatti, è fruibile per tutti e in qualsiasi momento attraverso non solo il computer, ma anche tramite l'ausilio di tablet, smartphone, console da gaming e Smart TV.

## Business U.S.A. altamente redditizio

Pur avendo un margine di crescita inferiore rispetto al Business International, il Business U.S.A. è assai redditizio e contribuisce al margine di contribuzione del gruppo per oltre il 68%. Infatti, nonostante i ricavi tra le due aree business siano pressoché equiparabili, il business Internazionale comporta costi più alti, dovuti all'entrata dell'azienda in diversi nuovi mercati. Pertanto, proprio grazie ai flussi positivi del business domestico, Netflix potrà garantirsi una crescita profittevole e sostenibile sul mercato internazionale, che garantirà, altresì, il futuro sviluppo aziendale.

Figura 3.7 – Profitti derivanti dallo streaming domestico, internazionale e dal servizio di noleggio

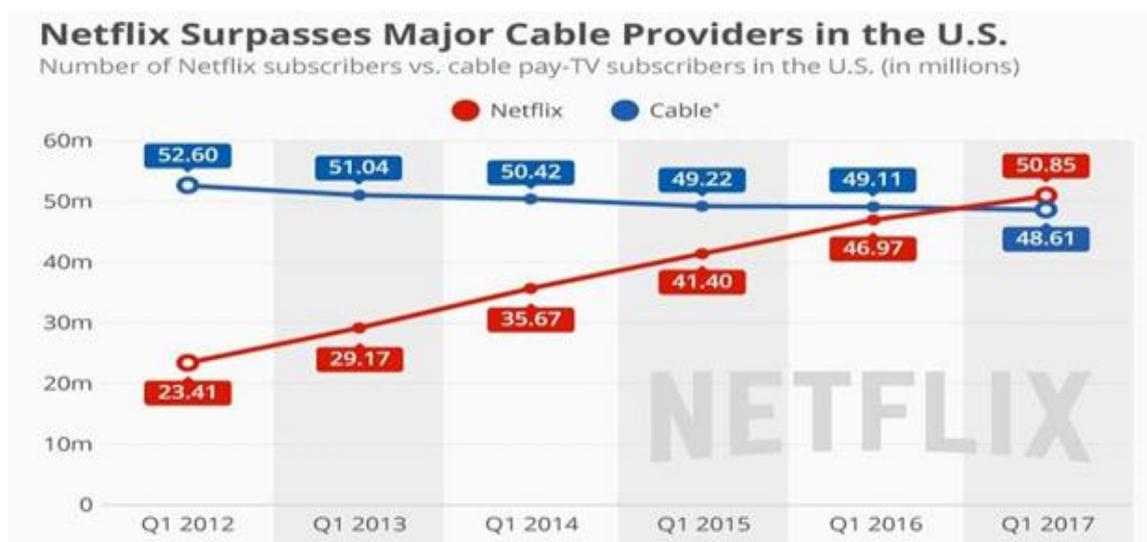


Fonte: "Netflix Strong Q1 For Revenues, Profits, And Members" (2018).

## Pricing

Uno dei maggiori punti di forza di questa azienda è sicuramente la politica di prezzi che, nonostante l'aumento del 2017, resta conveniente rispetto ai competitors tradizionali (Pay TV). In questa ottica, ad esempio, Netflix offre un mese di prova gratuito, senza impegno, forte della qualità del proprio sistema di prodotto.

Figura 3.8 –Netflix vs Tv via Cavo (Stati Uniti)



Fonte: [www.statista.com](http://www.statista.com)

### 3.2.2 Weakness

#### Costi legati ai contenuti originali

Gran parte del vantaggio competitivo di Netflix è legato alla produzione interna di gran parte dei contenuti presenti nel catalogo. Tale investimento, tuttavia, si sta rivelando via via più costoso. Del resto, in una intervista dell'Aprile 2018, lo stesso Hastings ha affermato che la spesa per la produzione di contenuti originali ammonta a circa 8 miliardi di dollari all'anno, più del 70% del fatturato aziendale.

#### Costi di licenza per contenuti non originali

Pur avendo aumentato la produzione di contenuti originali, una ingente parte della programmazione di Netflix viene acquisita da altri Producers esterni. Questo comporta elevati costi di licenza e di rinnovo, in particolare per quanto riguarda i contenuti internazionali.

#### Settore del noleggio di DVD in declino

Molti non ne sono a conoscenza, ma l'attività di noleggio DVD di Netflix negli Stati Uniti non ha mai smesso di funzionare e continua ancora oggi. Gli attuali clienti sono ben 3 milioni (sparsi soprattutto nelle zone rurali dove il servizio internet è mal servito) e generano flussi per 50 milioni di dollari. Nonostante ciò, rispetto al 2010, gli abbonati sono diminuiti dell'85% e le strutture adibite alla distribuzione sono passate da 50 a sole 17: un lento ma inesorabile declino di questo settore.

#### I fornitori di contenuti di Netflix stanno diventando suoi concorrenti

È difficile rimanere impassibili dinanzi al successo di questa società e questo, inevitabilmente,

spinge altre organizzazioni ad attuare strategie imitative. Alcuni dei fornitori di Netflix, infatti hanno deciso di mettersi in proprio e di fare concorrenza al gigante californiano, osteggiandone le attività. In questa direzione si sono mosse “The Walt Disney Company” con il suo servizio streaming “Hulu”, e “HBO” con i suoi servizi “HBO Go” ed “HBO Now”.

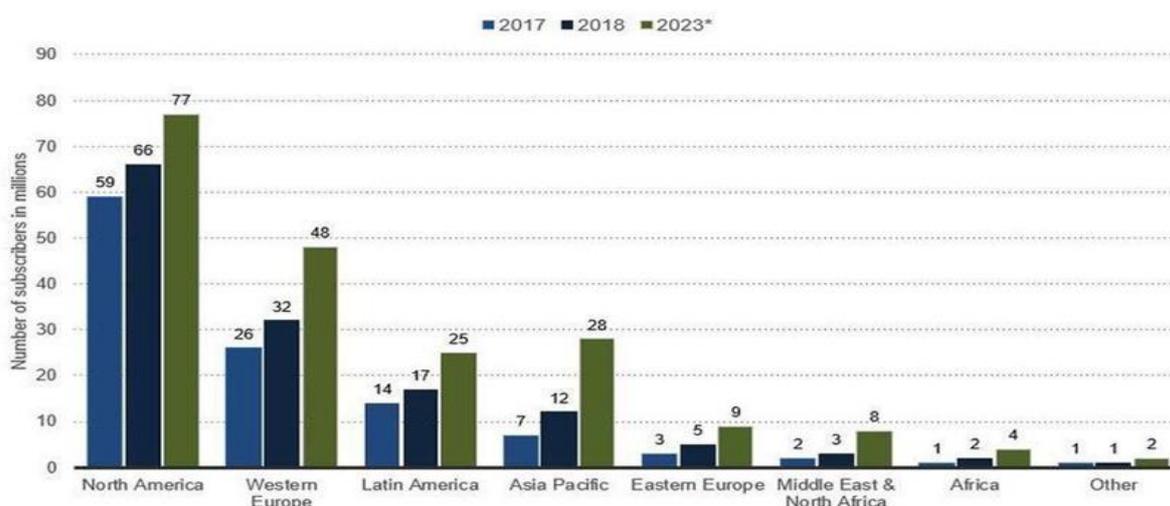
### 3.2.3 Opportunities

#### Espansione globale

A causa delle difficoltà legate all’ottenimento di licenze e a causa della censura, Netflix non è stata in grado di entrare nel mercato cinese tramite i canali di streaming “tradizionali”. Al fine di entrare in questo enorme mercato, l’azienda sta cercando di trovare soluzioni alternative come eventuali “joint-venture” con player del mercato cinese, che permetterebbero di sormontare gran parte dei problemi suddetti. Si prevede, infatti, che la base di abbonati nell’area Asia-Pacifico possa più che raddoppiare fino al 2023, diventando così la regione in più rapida crescita a livello globale. Oltre alla Cina, Netflix sta concentrando i suoi sforzi anche in Europa: per soddisfare la nuova normativa europea, Netflix sta pensando di collaborare con BBC e Canal Plus per ottenere l’accesso a una vasta gamma di contenuti europei in madrelingua e far crescere i clienti nei mercati locali. Anche in questo caso è prevista una crescita dei subscribers di oltre 16 milioni tra il 2018 e il 2023.

Figura 3.9 – Prospettive di crescita per gli abbonamenti di Netflix nel mondo

**Number Of Netflix Subscribers Worldwide From 2017 to 2023 By Region (in millions)**



Fonte: Netflix investor relations and digital tv research

#### Attrarre vecchia e nuova generazione

Grazie alle capacità del proprio sistema di streaming, Netflix potrebbe attrarre nuova clientela

implementando nuovi format che attraggono categorie diverse di persone, con gusti ed età differenti. Per quanto riguarda il segmento “Over 60”, l’azienda dovrebbe cercare di introdurre più film e serie classiche, la trasmissione live di concerti e spettacoli teatrali, senza dimenticare il maggiore inserimento nel catalogo di documentari. Invece, per quanto attiene al segmento “Under 14”, Netflix potrebbe produrre maggiori serie animate e show dedicati esclusivamente ai più piccoli.

#### Sviluppo tecnologico

Con la rapida crescita dei contenuti VR (Virtual Reality) e 4K Ultra HD, Netflix ha nuovi modi per consentire ai clienti di accedere ai propri contenuti ottenendo così un ulteriore vantaggio competitivo. In tal senso, l’azienda si è mossa per prima nella implementazione delle funzionalità “Offline”, che permettono di scaricare i contenuti e di poterli vedere comodamente anche senza connessione Internet.

#### Partnership con compagnie aeree

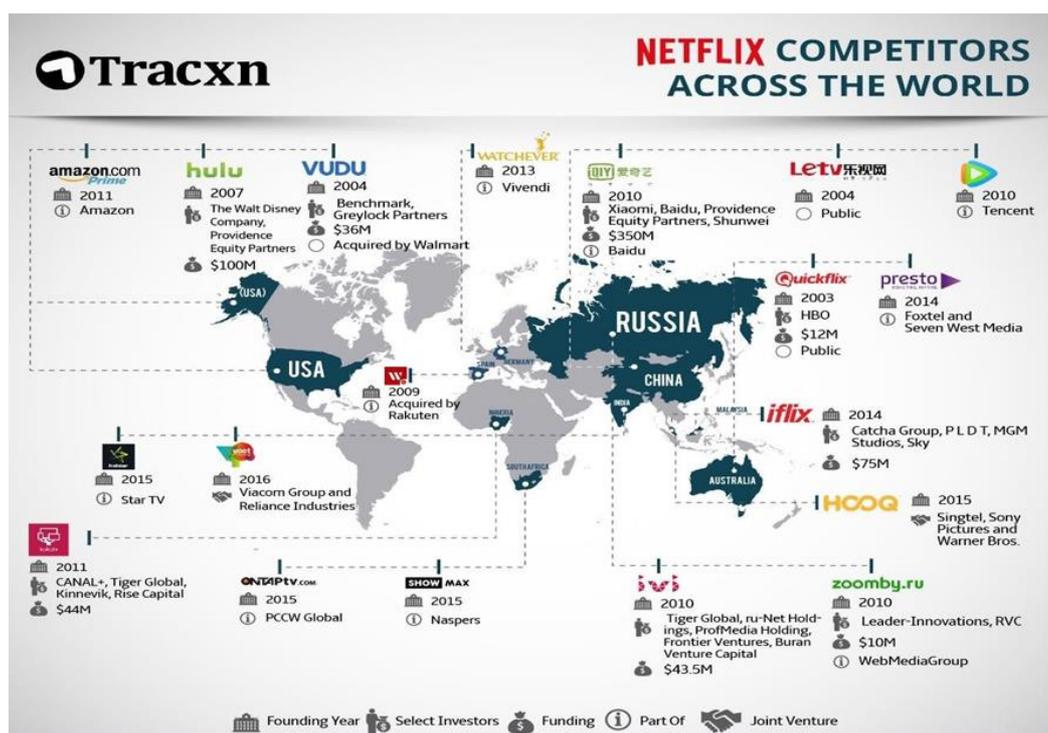
Netflix si sta impegnando per poter offrire ai propri clienti la possibilità di guardare le proprie serie e film preferiti anche a bordo di un aereo. La compagnia californiana già dal 2015 ha messo gli occhi sulle compagnie aeree, sottoscrivendo accordi con Virgin America e Qantas che tramite il servizio “In-Flight WiFi” consentono agli abbonati Netflix di utilizzare gratuitamente la connessione WiFi dell’aereo per guardare i film del catalogo.

#### *3.2.4 Threats*

##### Concorrenza in aumento

Amazon, Hulu, HBO, YouTube sono tutti players entrati in competizione con Netflix nel tentativo di sottrarre quote di mercato. Questo andamento continuerà il proprio trend, sia sul piano locale (U.S.A.) che su quello globale. Recentemente, inoltre, la stessa Facebook ha deciso di introdursi in questo settore, trasmettendo contenuti multimediali, originali o in partnership. Il problema maggiore per Netflix è quello di non avere una sottostante massiccia infrastruttura che funzioni da barriera all’ingresso di potenziali concorrenti che vogliono entrare nel mercato.

Figura 3.10 – Competitors di Netflix sparsi nel mondo.



Fonte: <https://blog.tracxn.com/2016/04/29/netflix-competitors-across-the-world/research>

### Pirateria informatica

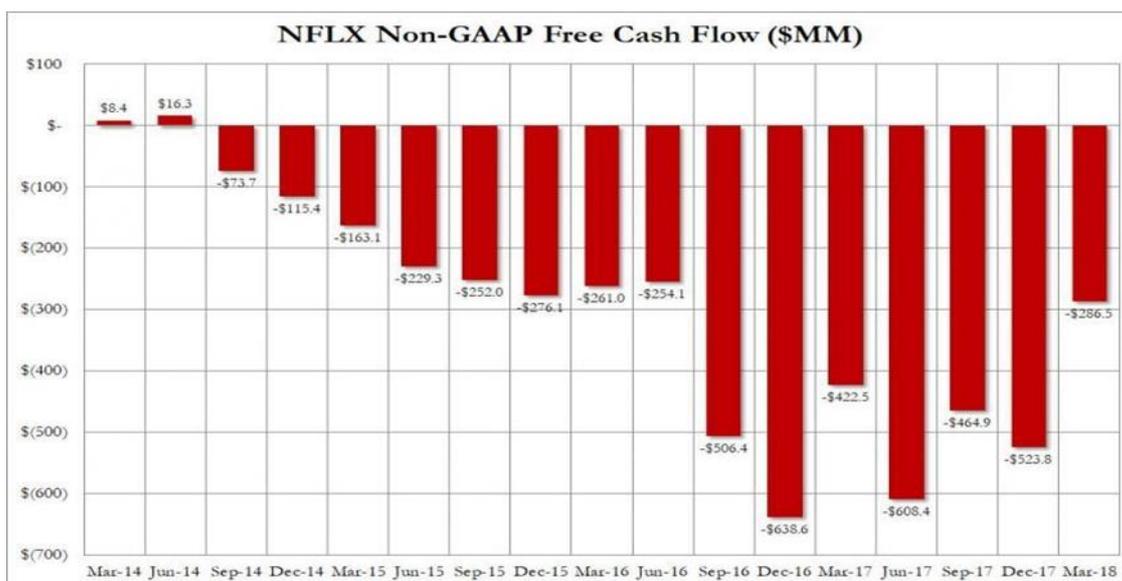
La “pirateria digitale” è ancora molto diffusa e secondo recenti stime è persino in crescita. Secondo la Digital Television Research<sup>70</sup>, i mancati ricavi dovuti al furto di programmi televisivi dovrebbero superare i 51,6 miliardi di dollari nel 2022, quasi il doppio rispetto al 2016. Sebbene i dati previsionali siano incoraggianti per quanto riguarda gli Stati Uniti e la Cina (Paesi in cui la pirateria informatica è maggiormente concentrata), lo stesso non si può dire per Paesi quali Brasile e India. Oltre alla pirateria digitale, l’intero settore è minacciato da apparecchi fisici come il “Dragon Box”, una piccola scatola magica che, dopo un’installazione di pochi minuti, offre gratuitamente film di ogni genere, sport di ogni tipo, oltre che i migliori canali d'intrattenimento.

### Rischio di liquidità

A causa degli ingenti investimenti nella produzione di contenuti originali e nello sviluppo di tecnologie, secondo gli analisti, la società impiega molta liquidità.

<sup>70</sup> Digital TV Research Ltd è una società inglese specializzata nella fornitura di servizi di business intelligence all'avanguardia per l'industria televisiva.

Figura 3.11 – Free Cash Flow di Netflix (Dati in milioni di dollari)



Fonte: [www.zerohedge.com](http://www.zerohedge.com)

Lo stesso management si aspetta che il Cash Flow rimanga negativo per diversi anni e “Moody’s<sup>71</sup>” ha stimato che Netflix tornerà ad avere flussi positivi solo a partire dall’esercizio 2022.

#### Lo switching causato dall’aumento dei prezzi

Secondo uno studio completato nel Dicembre 2017 da “TiVo” e “FierceCable”, oltre il 56% degli intervistati ha identificato il prezzo basso come maggior pregio di Netflix. Appare, dunque, evidente che eventuali aumenti nelle tariffe per l’abbonamento, dovuti ai maggiori costi, potrebbero spingere lontano parte degli utenti, che di conseguenza potrebbero soddisfare i propri bisogni affidandosi ai servizi di altre aziende concorrenti.

### **3.3 Il mutamento di prospettiva: Netflix e la Blue Ocean Strategy**

Netflix sarà qui esaminata attraverso gli strumenti e i framework che caratterizzano la Strategia Oceano Blu. A tal fine, sarà costruito il quadro strategico aziendale e successivamente, attraverso il “framework delle quattro azioni” e il “framework dei sei percorsi”, si approfondirà la possibile strategia futura di Netflix. Infine, saranno osservati i tre livelli dei “non-clienti” dell’impresa e si darà risalto alle sei leve dell’utilità per il cliente.

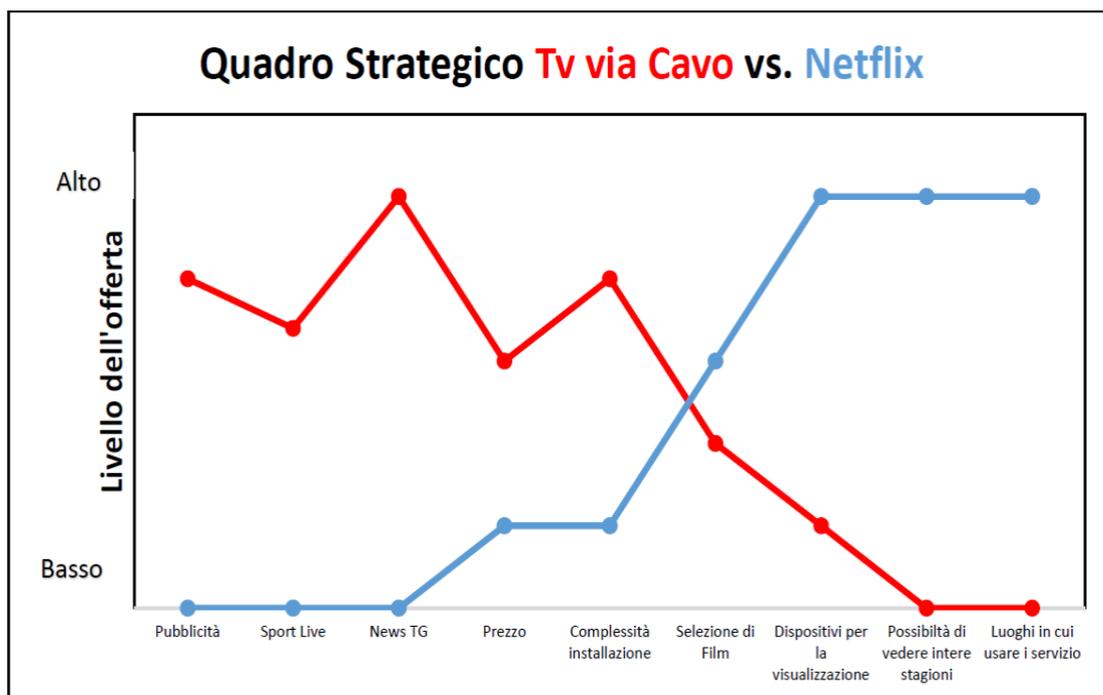
#### *3.3.1 Il quadro strategico*

Quando nel 2007 Netflix ha deciso di introdursi nel mondo dello streaming ha basato le proprie

<sup>71</sup> Moody's Corporation è una società privata con sede a New York che esegue ricerche finanziarie e analisi sulle attività di imprese commerciali e statali.

analisi non sui provider di video on demand dell'epoca (come YouTube) e né sui servizi di noleggio DVD (come Blockbuster), bensì sulle “Cable TV” americane. L'obiettivo di Hastings era quello di offrire un servizio simile alla TV via Cavo che permettesse alla gente di guardare i loro film e serie TV preferiti dovunque e in qualsiasi momento. Questo servizio, oltre ad essere una assoluta novità per l'epoca, era reso accattivante da una politica di pricing molto aggressiva, capace di sbaragliare qualsivoglia tipo di concorrenza.

Figura 3.12 – Quadro strategico di Netflix nella sua fase introduttiva. (2007)

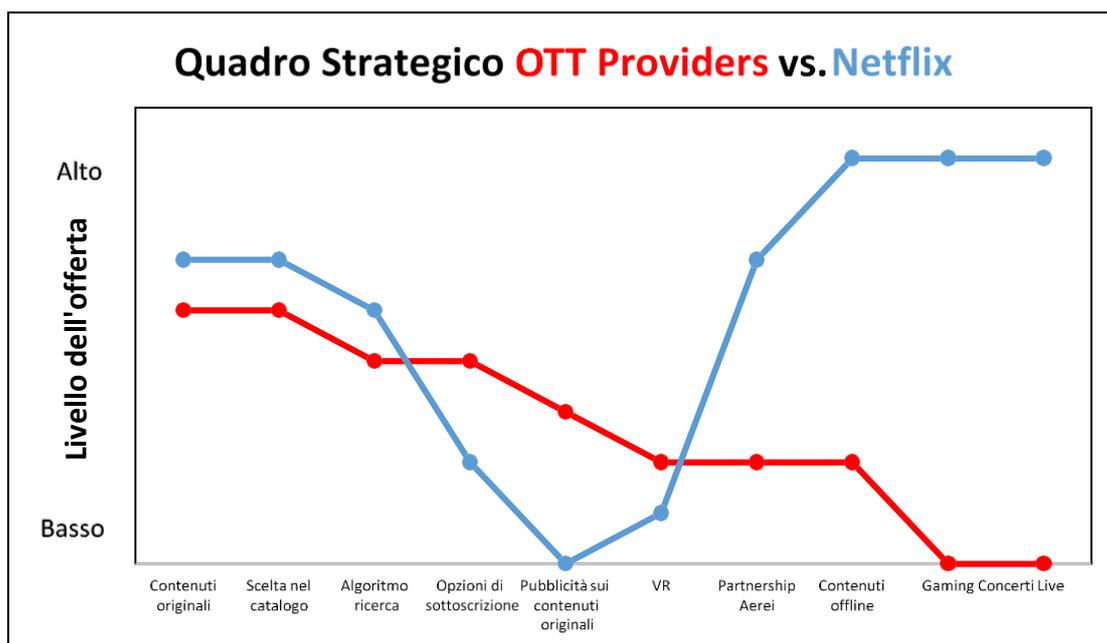


Fonte: elaborazione da Netflix.com

Il quadro strategico mostra con chiarezza i tratti di divergenza tra l'offerta di Netflix e quella delle TV via Cavo. Innanzitutto, l'azienda californiana ha creato la possibilità di visualizzare i propri contenuti dovunque e su più dispositivi (non solo in TV). Inoltre, è offerta una gamma più ampia di film rispetto alla concorrenza, fornendo la possibilità di guardare le serie TV senza dover aspettare l'episodio settimanale. Altra grande novità è la totale eliminazione degli intermezzi pubblicitari che, pur essendo fonte di grandi profitti, non apportano alcun valore aggiunto ed anzi infastidiscono l'esperienza del cliente. A questo si aggiunge un prezzo competitivo e la facilità di installazione che ne favorisce l'acquisto e la messa in prova. Al fine di ottenere questi vantaggi, Netflix ha deciso di comprimere la propria struttura dei costi, eliminando del tutto alcuni programmi live che non erano in linea con la Vision aziendale, ovvero gli eventi sportivi live e i programmi di approfondimento vari (TG, Talk Show). Dopo aver cavalcato l'onda del proprio Oceano Blu per oltre dieci anni, Netflix si trova di fronte una nuova sfida: rinnovare il proprio Spazio di mercato, non è più

incontestato come un tempo, ma anzi sempre più minacciato da nuovi players. Del resto, il successo impressionante della azienda californiana ha fatto sì che molte altre società imitassero la sua proposta di valore nel tentativo di sottrarle quote di mercato.

Figura 3.13 – Quadro strategico di Netflix nella sua fase di rinnovamento



Fonte: elaborazione da Netflix.com

Come si può osservare nella figura i providers Over-the-top<sup>72</sup> sono diventati molteplici ed hanno cercato di replicare i fattori critici di successo di Netflix. In questo senso l'azienda di Los Gatos dovrà offrire ulteriori contenuti ai propri utenti, per far sì che la propria offerta di valore possa divergere e risultare unica nel settore. Al contempo dovrà ridurre o, addirittura eliminare alcuni servizi e funzionalità che intaccano la qualità del sistema di prodotto.

### 3.3.2 Il framework delle quattro azioni

Per far sì che il nuovo quadro strategico aziendale assuma la forma preventivata, andranno analizzati i fattori da Eliminare, Ridurre, Aumentare e Creare. In questo senso, bisognerà seguire il "framework delle quattro azioni" studiato nel secondo capitolo dell'elaborato.

<sup>72</sup> Si tratta di imprese che forniscono, attraverso la rete Internet, servizi, contenuti (soprattutto video). Tali imprese, prive di una propria infrastruttura, agiscono al di sopra delle reti, da cui il termine over-the-top.

Figura 3.14 – ERRC Grid di Netflix

<b>Eliminare</b>	<b>Aumentare</b>
Pubblicità sui contenuti originali Servizio DVD a noleggio	Contenuti originali Scelta nel catalogo Partnership aerei Algoritmo di raccomandazione Contenuti Offline
<b>Ridurre</b>	<b>Creare</b>
Opzioni di sottoscrizione Supporto al VR	Concerti Live Gaming

Fonte: propria elaborazione

#### Fattori da eliminare

L'azienda californiana, nell'Agosto 2018, ha sperimentato su campioni randomici di utenti, nuove forme promozionali, consistenti nell'inserimento di pubblicità tra un episodio e l'altro.

L'intenzione di Netflix era quella di aumentare gli spettatori dei suoi programmi, per evitare che il pubblico si concentrasse esclusivamente sui "big" della sua piattaforma. Questa funzione ha, però, attirato su di sé una miriade di critiche e alcuni utenti, pur non avendola sperimentata, sono corsi immediatamente a disdire il loro abbonamento, sentendosi traditi dalle intenzioni della piattaforma. A questo punto appare evidente che tali pubblicità, pur riguardando contenuti originali Netflix, sono d'ostacolo al cosiddetto binge watching<sup>73</sup>, al quale gli utenti non vogliono in alcun modo rinunciare. Dunque, l'unica soluzione a questo inaspettato problema appare l'eliminazione di queste nuove forme di promozione. Al contempo, pur essendo un business ancora redditizio, il servizio di noleggio DVD resta un settore in forte ed inesorabile declino, pertanto non è strettamente necessario continuare a sprecarvi risorse. Dunque, Netflix dovrebbe eliminare la sua attività di noleggio di DVD liberandosi completamente dei supporti fisici. Mantenere i sistemi di stoccaggio, smistamento e consegna è costoso oltre che inefficiente e non sarà di certo il vettore del successo futuro di Netflix.

<sup>73</sup> Binge watching indica l'atto del binge-watch, ossia il guardare programmi televisivi per un periodo di tempo superiore al consueto, particolarmente l'usufruire della visione di diversi episodi consecutivamente, senza soste.

Figura 3.15 – Declino del comparto DVD e ascesa dello streaming



Fonte: Pwc's Entertainment & Media Outlook Report, (2015).

#### Fattori da ridurre

Netflix dovrebbe rimuovere le tre possibilità di sottoscrizione, concentrandosi su una sola di esse, che permetta al colosso californiano sia di incrementare il volume dei ricavi e sia di facilitare (o guidare) il più possibile il processo decisionale dei propri utenti. Il secondo fattore da ridurre, a causa della sua scarsa profittabilità, sarebbe il supporto alla Realtà Virtuale (VR). Questo supporto, infatti, non è stato ancora implementato al meglio, se non nel settore dei videogiochi.

#### Fattori da aumentare

Uno dei fattori che l'azienda dovrà aumentare nel tempo riguarda sicuramente la produzione e/o acquisizione di contenuti originali. In tal senso oltre alla produzione interna, che si sta sviluppando notevolmente, Netflix collabora con i suoi fornitori di contenuti per far sì che concedano in licenza i diritti di streaming per una moltitudine di serie TV e Film. Pur essendo il leader da questo punto di vista, Netflix deve assolutamente concentrare le proprie risorse su questo aspetto, che si sta rivelando sempre più il fattore critico di successo per l'intero settore. Altresì Netflix dovrà cercare di aumentare il numero di contenuti presenti sul proprio catalogo, del resto, pur avendo una libreria con oltre 7.000 titoli (più del doppio rispetto ad Amazon Video) la scelta appare limitata, in particolar modo per quanto riguarda i film.

Basti pensare che lo stesso servizio di noleggio DVD di Netflix può contare ad oggi su un catalogo di oltre 100.000 titoli. Un modo per guadagnare un numero notevole di utenti è, ad esempio, sicuramente la possibilità di stringere partnership con compagnie aeree. Benché Netflix sia da considerare una pioniera in questa direzione (basti pensare alla collaborazione con la Virgin

Airlines), essa deve concentrare i propri sforzi nel tentativo di rafforzare e allargare le proprie collaborazioni.

Un altro aspetto molto importante riguarda il motore di raccomandazione usato da Netflix, esso, infatti, è regolato da un algoritmo piuttosto efficiente, che però, ad oggi, non sembra ancora perfettamente implementato. L'algoritmo di raccomandazione andrebbe di conseguenza migliorato, agevolando così l'utente nella ricerca del prossimo contenuto da guardare. Infine, l'ultimo aspetto da migliorare è un servizio aggiunto recentemente, si tratta della gestione dei contenuti offline. Questa nuova modalità, denominata "Smart Download" permette agli utenti di scaricare le puntate delle loro serie preferite, che possono poi essere guardate in un momento successivo, anche senza l'ausilio della rete Internet. Questa funzionalità facilita la vita di molti users, soprattutto in viaggio, ma vi è il problema dell'archiviazione, che è piuttosto limitata. Per ovviare a questo problema i tecnici di Netflix hanno fatto sì che una volta visto un episodio, esso venga eliminato per far spazio a quello successivo. È qui che l'azienda dovrà concentrare i propri sforzi per permettere agli abbonati il rewatch offline delle puntate che preferiscono.

#### Fattori da creare

Uno dei segmenti lasciati completamente in disparte da Netflix è quello dei concerti Live e degli spettacoli musicali. Questo è uno spazio completamente ignorato dalla azienda di Los Gatos, ma che potrebbe assicurare un notevole numero di nuovi subscribers, basti pensare che nell'Aprile 2018 più di 41 milioni di persone hanno visualizzato il livestream su YouTube del "Coachella Valley Music and Arts Festival<sup>74</sup>" e ben 458.000 persone hanno assistito simultaneamente alla performance della cantante Beyonce. In questo modo, chiunque, da ogni angolo del mondo, potrebbe assistere live alle performance dei propri artisti preferiti, il tutto ad un prezzo pressoché irrisorio. Un ultimo spazio di mercato da esplorare potrebbe essere quello dei videogame, che, grazie alla base clienti già acquisita, potrebbero garantire un'ulteriore fonte di redditività, grazie alla opportunità di distribuire i giochi online, senza bisogno di alcun supporto fisico. In tal senso sarebbe necessario approfondire ulteriormente la collaborazione con i due colossi del gaming mondiale (Playstation e Xbox) al fine di supportare al meglio l'applicazione di casa Netflix.

<sup>74</sup> Il Coachella Music and Arts Festival (noto semplicemente Coachella), è un festival musicale che si svolge annualmente nell'arco di due o tre giorni intorno alla fine di aprile negli Stati Uniti d'America, negli Empire Polo Fields di Indio in California.

### 3.4 I tre livelli dei non-clienti

#### *Non clienti di Primo livello.*

In questo livello rientrano i clienti pronti a dirigere la propria attenzione verso un'altra offerta. Ciò riguarda i subscribers che danno particolare rilievo alle variazioni di prezzo. Netflix ha sperimentato questo problema già in passato quando, nell'ottobre del 2017, ha aumentato le proprie tariffe di un solo dollaro. Considerando che gli investimenti in contenuti originali e in licensing<sup>75</sup> si stanno rivelando sempre più importanti, non è da escludere in un futuro prossimo l'aumento ulteriore delle tariffe di sottoscrizione.

#### *Non clienti di Secondo livello*

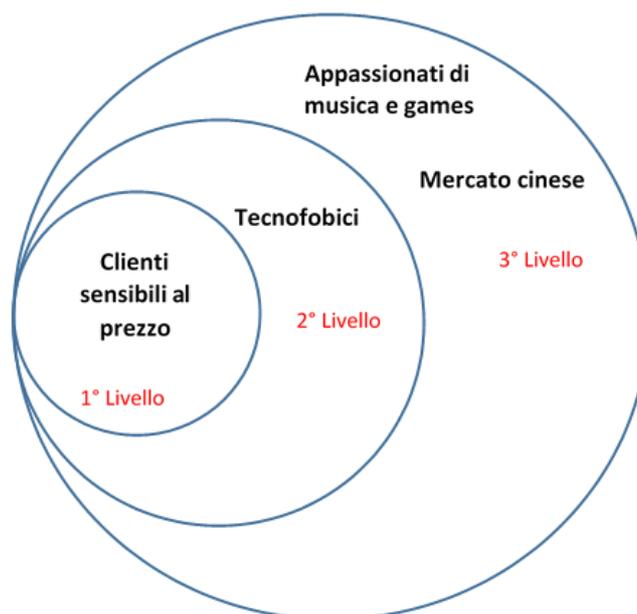
In questa categoria rientrano coloro i quali rifiutano l'offerta di Netflix decidendo di soddisfare i propri bisogni con servizi alternativi. L'offerta dell'azienda californiana è veramente appetibile, ma ci sono soggetti disposti a rinunciarvi, tra questi vi sono i cosiddetti "tecnofobici". Questi soggetti provano una forte avversione verso tutto ciò che è tecnologico e pertanto sono disposti ad andare al cinema o a guardare la TV tradizionale, piuttosto che cimentarsi con l'esperienza offerta da Netflix.

#### *Non clienti di Terzo livello*

In questo raggruppamento vi sono tutti coloro che non conoscono l'offerta di Netflix o che da essa sono stati ignorati. Benché parte di questo agglomerato sia composto da tutti quegli appassionati di musica e videogame, che non sono serviti dall'attuale sistema di prodotto, la quota più consistente di non-clienti riguarda i mercati, scarsamente o non ancora esplorati. In particolare, si fa riferimento al mercato cinese che, pur possedendo potenzialità di profitto immense, non è ancora servito da Netflix a causa di restrizioni governative e di censura. Per il futuro sviluppo aziendale, sarà, dunque, essenziale superare queste barriere normative, per sfruttare al massimo le opportunità offerte da questo mercato.

<sup>75</sup> Per licensing si intende l'attività di commercializzazione delle licenze con la quale il licenziante (licensor) accorda al licenziatario (licensee) il diritto di utilizzare un brevetto, un marchio, un certo know-how o un elemento fondamentale per la produzione e/o la commercializzazione di un prodotto o un servizio.

Figura 3.16 – I tre livelli di non-clienti di Netflix

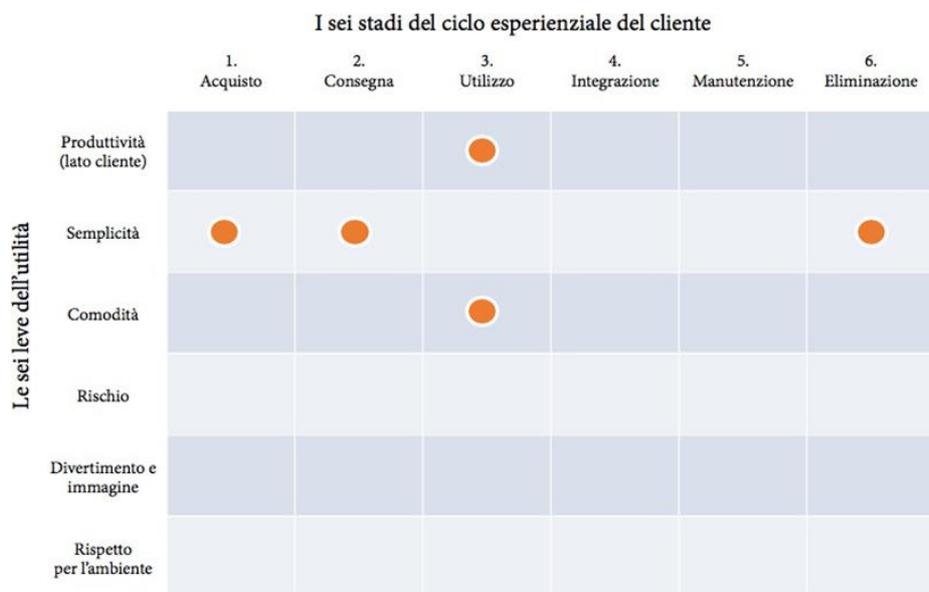


Fonte: elaborazione propria

### 3.5 Mappa dell'utilità per il cliente

Come è possibile osservare dalla figura 3.17, la semplicità è la leva su cui Netflix fa maggior affidamento e ricorso, andamento perfettamente in linea con quella che è la Vision aziendale. In fase di acquisto, l'azienda si distingue per la straordinaria facilità: basta collegarsi al suo sito, o scaricare l'App ed effettuare una rapida iscrizione al servizio. Non ci sarà, infatti, bisogno di parlare con alcun operatore o tecnico, in quanto le tariffe di sottoscrizione sono semplici e ben spiegate; non vi è necessità di installare alcun decoder o altro hardware esterno. Subito dopo aver completato l'iscrizione, sarà direttamente possibile accedere ed usufruire di tutti i servizi che la piattaforma offre. Durante l'utilizzo ciò che colpisce maggiormente il cliente è la grande varietà di contenuti disponibili. A differenza delle tradizionali Pay TV, inoltre, la produttività del cliente è ottimizzata grazie alla opportunità di fruire del servizio simultaneamente su più devices, fino ad un massimo di quattro. Oltre a ciò, l'utilizzo è reso comodo dalla possibilità di utilizzare Netflix su praticamente qualsiasi device (Smart TV, PC, Tablet, Console e Smartphone) che possa essere collegato ad una connessione di rete. Infine, l'ultimo grande pregio del servizio offerto da Netflix sta nella semplicità di dismissione. Per farlo, basta collegarsi al proprio Account personale e disdire l'abbonamento. Il tutto avverrà istantaneamente e senza alcun costo aggiuntivo o penale, diversamente da quanto accade con le Pay TV tradizionali.

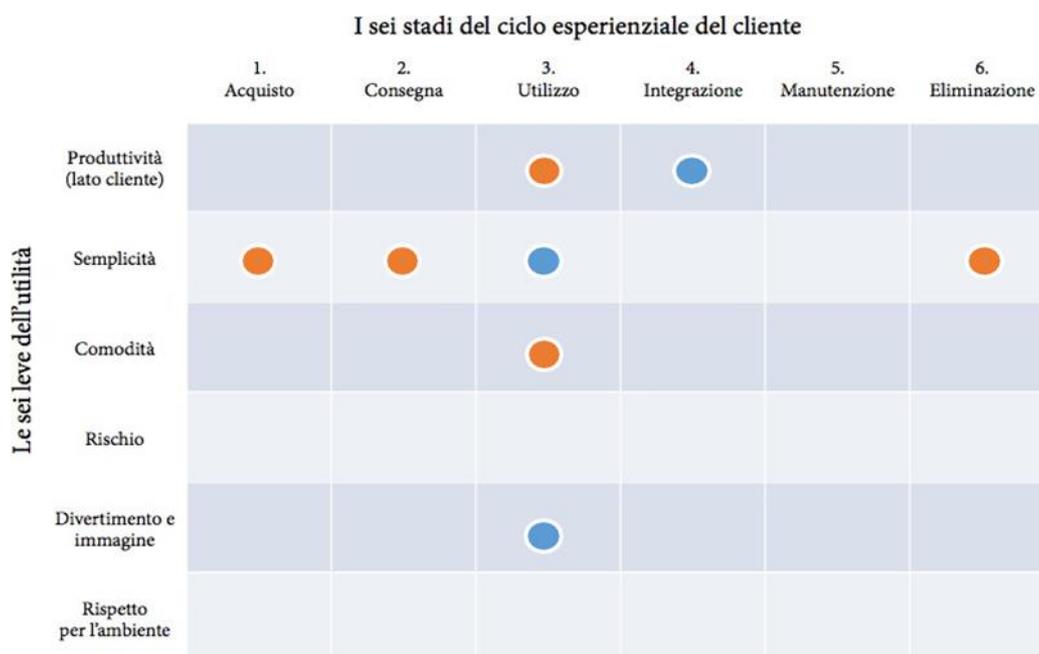
Figura 3.17 – Attuale mappa dell'utilità per il cliente di Netflix.



Fonte: elaborazione propria

Alla figura 3.17 sono state aggiunte altre leve (in blu) sulle quali Netflix dovrebbe focalizzarsi, per garantire un servizio migliore ed inimitabile (fig. 3.18). Innanzitutto, andrebbe semplificato ulteriormente l'utilizzo della piattaforma, rendendo l'interfaccia grafica più semplice e migliorando ulteriormente il motore di ricerca/raccomandazione. Fatto questo, sarebbe opportuno introdurre un sistema di community (modello YouTube) che permetta agli utenti di lasciare commenti durante gli eventi streaming e che dia possibilità ai clienti di dare suggerimenti sui contenuti da aggiungere al catalogo. Questa operazione renderebbe il servizio più divertente ed immersivo, migliorando sensibilmente l'immagine di Netflix. Successivamente sarebbe utile approfondire maggiormente la fase di integrazione, attualmente trascurata dal colosso di Los Gatos. In questo stadio del ciclo esperienziale, rientrano tutti servizi ausiliari offerti dall'azienda, tra cui il supporto tecnico. Questa funzione dovrebbe essere maggiormente sviluppata, impiegandovi più personale specializzato, disponibile 24 ore su 24, per assicurare ai propri clienti assistenza completa ed efficiente, ponendo la soddisfazione del cliente come priorità assoluta del successo aziendale.

Figura 3.18 – Leve su cui Netflix dovrebbe concentrarsi maggiormente in futuro



Fonte: elaborazione propria

### 3.6 Quale futuro per Netflix?

Come visto, l'hack che ha condotto Netflix alla crescita è lo stesso che ha dato il via alla definizione di un nuovo spazio di mercato, differente dall'on-demand e dalla fruizione offline. È molto probabile, quindi, che Netflix rimarrà fortemente impegnata nella produzione di contenuti originali e nell'ampliamento della propria offerta on demand. Questo, tuttavia, non basta: *Amazon* e *Hulu* intensificheranno certamente, nei prossimi anni, la propria concorrenza. Netflix ha dunque la necessità di sviluppare nuovi hack. L'Oceano Blu nel quale fino ad oggi si è mossa, infatti, è stato in parte già eroso dall'azione di concorrenti come Amazon (Amazon Prime Video) e NowTv.

Come evidenziato (cfr. appendice) da Gaito e Barboni, la concorrenza è fondamentale nel Growth Hacking, del quale il concetto base è "crescere sulle spalle dei giganti". Ciò implica che i competitors sono fondamentali perché sono i primi da studiare nel momento in cui si impostano gli esperimenti. Se ad esempio c'è necessità di idee da sperimentare, la prima cosa da fare è chiedersi come si muovono i principali competitor di successo. In questo mindset-switch, il competitor diventa una risorsa a tutti gli effetti, fonte di informazioni fondamentali per gli esperimenti da condurre successivamente.

Seguendo questa linea e a partire dall'analisi svolta, in particolare, può essere utile per Netflix concentrarsi su tre macro-dimensioni: una di carattere strategico (acquisizioni di altro profilo) e due di natura *data-driven* (contenuti con realtà aumentata e virtuale, spettacoli data-driven).

### *Acquisizioni di alto profilo*

Il consolidamento dei media è una delle tendenze più importanti nel settore. Con diverse fusioni che rimodellano radicalmente il panorama dei media in Nord America e nel mondo, Netflix potrebbe trovarsi a negoziare acquisizioni strategiche per acquisire proprietà intellettuali, diritti di trasmissione e fornitori di servizi. L'acquisizione di Hulu da parte della Disney di 21st Century Fox, ad esempio, potrebbe costringere Netflix a muoversi a sua volta nella stessa direzione.

### *Contenuti con realtà aumentata e virtuale*

Fare congetture sul futuro dell'intrattenimento domestico è, oggi, praticamente impossibile senza tenere in considerazione realtà aumentata (AR) e virtuale (VR).

In passato, Hastings è stato scettico nei confronti di AR e VR. Era convinto, in particolare, che la realtà virtuale fosse non adeguata alla TV e al cinema: il *binge-watching* è molto più impegnativo a causa delle sensazioni fisiche che rendono la realtà virtuale immersiva. Tuttavia, con Amazon e Hulu che scommettono su AR e VR, Netflix potrebbe non avere altra scelta, se vuole mantenere la sua posizione di leader nel mercato dell'intrattenimento domestico.

### *Spettacoli data-driven*

Netflix utilizza i dati per ottimizzare il gradimento generato dagli spettacoli, costruendo in tal modo i propri palinsesti. Con così tanti dati a disposizione, Netflix si trova in una posizione unica per produrre una programmazione sostanzialmente migliore di quella dei competitor. Nei prossimi anni, dunque, Netflix potrebbe osservare un approccio più orientato ai dati per la produzione di contenuti, mentre la concorrenza si indirizza verso l'ampliamento del numero di abbonati.

Come suggerito da Gaito e Barboni, dunque, il Growth Hacking interviene su qualsiasi area del business e su ciascuna funzione aziendale. Si potrebbe dire, secondo quanto suggerito da Barboni, che il Growth Hacking è una metodologia per far sì che trovare l'Oceano Blu del marketing non sia un caso, ma sia un processo di ricerca sistematico, evitando di lasciarsi andare alla sola ispirazione (cfr. tab 2.6, cap. II).

Riprendendo la tabella costruita alla fine del secondo capitolo, infine, si può notare come all'approccio di Netflix possa aggiungersi una fase di validazione dell'hack che consenta di ottenere un feedback più chiaro sull'approccio seguito. Ciò consentirebbe di ottenere ulteriori informazioni per correggere e rivedere il tiro dell'hack.

Tab. 3.1 – Strategia Oceano Blu e Growth Hacking: Netflix

Strumenti	Strategia Oceano Blu Netflix	Growth Hacking Netflix	Finalità
<i>Framework delle quattro azioni</i>	Definizione nuova curva del valore: - contenuti offline - VR.	- Attività di testing e individuazione delle unità di misura (es. A/B testing)	<i>Elaborazione dell'hack</i>
<i>Matrice PMC/Mappa utilità</i>	- Semplificazione della piattaforma e maggiore integrazione; - Attenzione al ciclo esperienziale e ai servizi ausiliari offerti dall'azienda (es. supporto tecnico).	- Misurabilità e scalabilità di soluzioni individuate (es. algoritmo di raccomandazione e spettacoli data-driven)	<i>Visualizzazione dell'hack</i>
<i>Sequenza strategica</i>	- Validazione <i>value proposition</i> .	- Validazione dell'hack attraverso un <i>funnel</i> chiaro e di facile lettura (di tipo <i>if...then</i> ); - Strumento utile a indagare l'area di intervento a partire dalla quale migliorare l'hack.	<i>Validazione dell'hack</i>
<p align="center"><b>Growth Hacker</b>  <i>T-shaped individual</i>, rende coerente ed integra l'hack alla <i>value proposition</i>. Ricombina le informazioni in entrata con i feedback che il mercato restituisce a seguito dell'implementazione dell'hack.</p>			

Fonte: elaborazione propria

# Lesson learned e prime conclusioni: Netflix tra Oceano Blu e Growth Hacking

Quella di Netflix è stata, negli ultimi vent'anni, una corsa sfrenata. Cosa si può imparare dal viaggio di Netflix? Per un'azienda di respiro globale che da aprile 2016 ha un servizio attivo in oltre 190 paesi, la personalizzazione è l'unico modo per fornire contenuti audiovisivi a tutti i territori in cui opera, senza trascurare la diversità culturale e la soddisfazione delle preferenze audiovisive locali. Come spiegano Raimon e Basilisco (2016), fino al 2001 le raccomandazioni si basavano principalmente sul luogo di residenza. Ogni volta che Netflix si recava in un nuovo Paese il servizio, così come il tagging dei contenuti locali, veniva reimpostato manualmente. Questo approccio mirava ad evitare che la standardizzazione danneggiasse l'esperienza di visione e, quindi, si allontanasse dalle culture audiovisive. L'espansione globale ha imposto un cambiamento rilevante: invece di scalare l'approccio per ogni singolo mercato, l'algoritmo opera collocando i paesi in regioni con cataloghi simili, lasciando che l'algoritmo operi in ogni regione ma elaborando i dati a livello globale. I dati vengono, poi, corretti in base alle dimensioni del catalogo. La progettazione di programmi e palinsesti, frutto di una profonda consapevolezza dei clienti e di nuove aperture di mercato, è andata di pari passo con l'espansione di Netflix Originals<sup>76</sup>. L'espansione globale ha permesso a Netflix, grazie ai big data, di identificare i segmenti di spettatori nei diversi territori: le nicchie di audience, prima solo regionali, sono ora globali. Contenuti come *House of Cards* (2013), *Jessica Jones* (2015), o *Fuller House* (2016), coesistono ora con prodotti sviluppati per le suddette nicchie globali. Quali conclusioni, dunque, è possibile trarre? L'estrazione e la gestione dei dati, le successive analisi e decisioni, sono diventate un vantaggio competitivo per Netflix, che orienta la propria offerta in relazione alle richieste e alle preferenze dell'utente. L'utilizzo di tecniche di data mining permette a Netflix di segmentare i propri clienti e di identificare cluster di utenti per osservare e offrire contenuti personalizzati. In questo senso, tali tecniche hanno contribuito a creare un vero e proprio marchio di produzione (*Netflix Originals*), cucito sugli interessi e sulle richieste degli abbonati. Attraverso l'utilizzo di tecniche di data mining e di raccomandazione dei contenuti, inoltre, Netflix intuisce anche ciò che i suoi utenti desiderano o di cui hanno bisogno, riducendo di conseguenza il numero di cancellazioni. L'internazionalizzazione del servizio è stata, curiosamente, il passo decisivo per superare la frammentazione culturale. Grazie al flusso di dati, dinamico, circolare e basato su modelli di machine learning (Govind, 2015), Netflix ha sviluppato la capacità di individuare nuovi mercati,

<sup>76</sup> È il caso di *Narcos* (2015), una serie basata sulla figura di Pablo Escobar, con una parte significativa in spagnolo. Tale produzione è arrivata in un momento di forte aumento del pubblico ispanico e parallelamente allo sbarco del servizio in alcuni paesi dell'America Latina (Betancourt, 2015).

producendo contenuti su misura per ciascun pubblico obiettivo. Non un solo hack, dunque, ma la relazione e l'interconnessione di soluzioni misurabili e scalabili che hanno ridisegnato la curva del valore di Netflix e lo hanno condotto in un Oceano Blu.

## Bibliografia

- American Marketing Association, (2013). Definition of Marketing (<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>)
- Anderssen M. (2007). Stanford University Blog. (<http://web.stanford.edu/class/ee204/ProductMarketFit.html>)
- Andrews, K. R., & David, D. K. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Irwin.
- Ansoff, H. I. (1968). *Strategia aziendale*. Etas libri.
- Ashby, W. R. (1961). *An introduction to cybernetics*. Chapman & Hall Ltd.
- Barboni, L., Simonetti, F., (2019). *Growth Hacking. Fai crescere la tua impresa online*, Dario Flaccovio Editore.
- Bellini, S., & Cardinali, M. G. (2015). Strategie di valorizzazione dei prodotti tipici: ruolo dei brand e dei canali distributivi. *Micro & Macro Marketing*, 24(3), 393-412.
- Betancourt, J. R., Green, A. R., Carrillo, J. E., & Owusu Ananeh-Firempong, I. I. (2016). Defining cultural competence: a practical framework for addressing racial/ethnic disparities in health and health care. *Public health reports*.
- Betancourt, M. (2015). "Netflix unequal marketing of 'Narcos' and 'Club de cuervos' ignores bilingual Latinos".
- Blank, S. (2016). Why Start-ups are Agile and Opportunistic—Pivoting the Business Model.
- Blank, S. (2017). Why the lean start-up changes everything. Harvard business review.
- Braudel, F. (1981). *The structures of everyday life: The limits of the possible* (Vol. 1). HarperCollins.
- Burke P. (2000), *A Social History of Knowledge. From Gutenberg to Diderot*. Polity Press-Blackwell.
- Burke, R. J., & Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16(2), 86-94.
- Carr, A. (2012). Paul Graham: Why Y Combinator Replaces the Traditional Corporation. *Fast Company*, 22.
- Carter, N. M., Gartner, W. B., & Reynolds, P. D. (1996). Exploring start-up event sequences. *Journal of business venturing*, 11(3), 151-166.
- Chan, K. W., & Mauborgne, R. (2015). *Strategia oceano blu. Vincere senza competere*.
- Chandler, A. D., Salamone, A., & Martinelli, A. (1980). *Strategia e struttura: storia della grande impresa americana*. Angeli.
- Chen, A. (2012). Growth Hacker Is the New VP Marketing (<http://andrewchen.co/how-to-be-a-growth-hacker-an-airbnb-craigslist-case-study/>).

- Choi, J., & Lee, K. H. (2003). Risk perception and e-shopping: a cross-cultural study. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*.
- Coda, V. (1988). *L'orientamento strategico dell'impresa*. Unione Tip.-Ed. Torinese.
- Cowan, R., David, P. A., & Foray, D. (2000). The explicit economics of knowledge codification and tacitness. *Industrial and corporate change*, 9(2), 211-253.
- Cumming, D. J., & MacIntosh, J. G. (2003). A cross-country comparison of full and partial venture capital exits. *Journal of Banking and Finance*.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2010). Intrinsic motivation. *The corsini encyclopedia of psychology*, 1-2.
- Ellis, S. (2010). Find a Growth Hacker for Your Startup. *Da Startup Marketing*: <http://www.startup-marketing.com/where-are-all-the-growth-hackers/>.
- Ellis, S. (2014). Growth Hacking is for Smart Marketers – Not Just Startups (<https://www.startup-marketing.com/is-growth-hacking-only-a-startup-thing/>)
- Ellis, S., Brown, M. (2014). *Startup Growth Engines: Case Studies of How Today's Most Successful Startups Unlock Extraordinary Growth*. First printing.
- Eyal, N. (2014). *Hooked: How to build habit-forming products*. Penguin UK.
- Gaito, R. (2017). *Growth Hacker: Mindset e strumenti per far crescere il tuo business*. FrancoAngeli.
- Ginn, A. (n.d.). What is a growth hacker? <http://www.aginnt.com/growthhacker/#>.
- Ginter, P. M., and W. J. Duncan. (1990). "Macroenvironmental Analysis for Strategic Management." *Long Range Planning* 23(6): 91-100.
- Gladwell, M. (2006). *The tipping point: How little things can make a big difference*. Little, Brown.
- Graham, P. (2012). Startup= growth. Self-published online article, Article source: <http://www.paulgraham.com/growth.html>.
- Graham, P. (2012) <http://www.paulgraham.com/growth.html>
- Gualandri, E. and V. Venturelli (2008) *Bridging the equity gap for innovative SMEs*, Palgrave Macmillan Basingstoke.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1993). Strategy as stretch and leverage. *Harvard business review*, 71(2), 75-84.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996). *Competing for the Future*. Harvard Business Press.
- Hansen, M. T. (2001). Introducing T-shaped managers. *Knowledge management's next generation*. *Harvard business review*, 79(3), 106-16.
- Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Publ.
- Holiday, R. (2013). *Growth hacker marketing: a primer on the future of PR, marketing, and advertising*. Penguin.

- Holiday, R. (2014). Introduction to Growth Hacker Marketing. Croydon: CPI Group (UK) Ltd, p. XXV. Il Growth Hacking come modello di sviluppo per startup culturali.
- Johnson, M. W., & Lafley, A. G. (2010). Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal. Harvard Business Press.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2017). *Blue ocean shift: Beyond competing-proven steps to inspire confidence and seize new growth*. Hachette UK.
- Kim, W., & Mauborgne, R. (1997). Fair process. *Harvard business review*, 75, 65-75.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2015). *Marketing management, global edition*. Pearson Education UK.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of management information systems*, 20(1), 179-228.
- Lee, Y. C., & Lee, S. K. (2007). Capabilities, processes, and performance of knowledge management: a structural approach. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 17(1), 21-41.
- Mauborgne, R., & Kim, W. C. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Publishing Corporation. Boston, Massachusetts.
- Mauborgne, R., & Kim, W. C. (2015). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Publishing Corporation. Boston, Massachusetts.
- Moore, J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard business review*, 71(3), 75-86.
- Nielsen, C., & Lund, M. (2018). Building scalable business models. *MIT Sloan Management Review*, 59(2), 65-69.
- North, D. C. (2006). *Understanding the process of economic change*. Academic foundation.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. John Wiley & Sons.
- Pepall, L., Richards, D. J., Norman, G., & Calzolari, G. (2009). *Organizzazione industriale*. Mcgraw-Hill.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Prigogine, I. and Stengers, I. (1984). *Order out of chaos: Man's new dialogue with nature*. New York: Bantam Books.
- Raimond, Y. & Basilico, J. (2016). "Recommending for the world". Netflix tech blog, 17 Febr. <http://techblog.netflix.com/2016/02/recommending-forworld.html>
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Books.

- Taleb, N. N. (2007). *The black swan: The impact of the highly improbable* (Vol. 2). Random house.
- Teece, D. Pisano e Shuen,(1997). *Dynamics Capabilities and Strategic Management*, 509-533.
- Thiel, P. A., & Masters, B. (2014). *Zero to one: Notes on startups, or how to build the future*. Broadway Business.
- Trevisani, D. (2000). *Competitività aziendale, personale, organizzativa. Strumenti di sviluppo e creazione del valore* (Vol. 207). Franco Angeli.
- Troisi, O., Maione, G., Grimaldi, M., & Loia, F. (2019). Growth Hacking: Insights on data-driven decision-making from three firms. *Industrial Marketing Management*.
- Valdani, E. (2001). Il fenomeno ‘convergenza’: coevoluzione, teoria dell’impresa rete e delle reti d’impresa, experience economy. *Valdani E., Ancarani F., Castaldo S.(a cura di), Convergenza. Nuove traiettorie per la competizione, Egea, Milano*, 15-33.
- Weinberg, G., & Mares, J. (2015). *Traction: How Any Startup Can Achieve Explosive Customer Growth*. Penguin.
- Zan, L. (Ed.). (1992). *Strategic management: materiali critici*. UTET Libr.

### **Sitografia**

- <https://www.startup-marketing.com/where-are-all-the-growth-hackers/>
- [http://ilariasantamariapalombo.altervista.org/che-cose-il-growth-hacking/#\\_ftn](http://ilariasantamariapalombo.altervista.org/che-cose-il-growth-hacking/#_ftn)
- <https://growthtribe.io/blog/growth-hacking-process/>
- <https://andrewchen.co/how-to-be-a-growth-hacker-an-airbnb-craigslist-case-study/>
- <https://andrewchen.co/you-dont-need-a-growth-hacker/>
- [www.zerohedge.com](http://www.zerohedge.com)
- <https://www.fastcompany.com/3003888/everything-marketing-how-growth-hackers-redefine-game>
- [www.growthmarketingconf.com](http://www.growthmarketingconf.com)
- <https://medium.com/tradecraft-traction/5-phases-of-the-startup-lifecycle-morgan-brown-on-what-it-takes-to-grow-a-startup-50b4350f9d96>
- <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/buyer-utility-map/>
- <https://www.blueoceanstrategy.com>
- <https://techcrunch.com/2012/09/02/defining-a-growth-hacker-three-common-characteristics/>
- <https://techcrunch.com/2012/12/08/defining-a-growth-hacker-6-myths-about-growth-hackers/>
- <https://thenextweb.com/insider/2013/05/05/the-actual-difference-between-growth-hacking-and-marketing-explained/>
- <https://www.01net.it/netflix-big-data/>
- <https://growthhackers.com/articles/the-best-growth-hack-that-works-for-netflix-amazon-facebook-google-uber-and-other-trailblazers>

<https://markstaton.files.wordpress.com/2013/11/the-definitive-guide-to-growth-hack.pdf>

# Appendici

## *Appendice I – Intervista a Raffaele Gaito*

### *1. Come ti sei avvicinato al mondo del Growth Hacking?*

Mi sono avvicinato al Growth Hacking per esigenza. Ho sempre fatto impresa con miei progetti ed attività, ma avevo un background diverso. All'università ho studiato informatica, quindi non avevo un background in marketing. Ho studiato da autodidatta e lungo la strada ho incrociato il Growth Hacking che, in primis, ho utilizzato sui miei progetti. Dopodiché ho iniziato l'attività di divulgazione, consulenza e formazione.

### *2. Chi è il growth hacker? Di cosa si occupa?*

Il growth hacker è la persona che gestisce il processo di Growth Hacking. È un “facilitatore” che consente ed aiuta l'azienda ad impostare un processo di sperimentazione. Non lo fa da solo ma con l'aiuto di un team.

### *3. Come si acquisisce e come si sviluppa il Growth Mindset?*

Si acquisisce con il tempo, è un mindset fatto di curiosità e multidisciplinarietà. Sono caratteristiche che ho sempre visto come conseguenza l'una dell'altra: chi fa questo lavoro è un curioso e la curiosità spinge ad approfondire le caratteristiche di un business, di un progetto, di un'azienda. Le competenze di conseguenza vengono acquisite allo stesso modo, perché questa è un'attività fortemente guidata dalla sperimentazione. Senza curiosità, perciò, non ti poni domande e non fai esperimenti né test. L'esperienza, gli stimoli, le letture, la formazione sono tutti fattori che impattano su questo mindset.

### *4. Cosa s'intende per “approccio sperimentale”?*

Il Growth Hacking consiste esclusivamente nel fare esperimenti su qualsiasi aspetto di un business, non solo su attività di marketing. Si avvicina, nell'approccio, alla sperimentazione scientifica. I test presentano diverse fasi: analisi, progettazione, prioritizzazione ed esecuzione dell'esperimento. Poi si ricomincia con l'analisi in un ciclo continuo di feedbacks. Per “sperimentale” intendo quindi un approccio empirico basato sull'evidenza, sulla raccolta dei dati.

### *5. L'obiettivo del growth hacker e del marketer convergono nella crescita. Ovviamente, però, l'approccio differisce. Pensi che la figura del Growth Hacker possa convivere con quella del marketer?*

Marketing e Growth Hacking sono due attività completamente diverse con approcci, obiettivi e metodologie diverse. In azienda, il reparto di marketing ed il reparto di crescita possono convivere tranquillamente. Il marketing si occupa di best practice e ottimizzazione; Growth Hacking si occupa della sperimentazione, fuori dalla zona di comfort, di tutto ciò che non è stato ancora testato. Nel momento in cui un esperimento va a buon fine, il know-how viene portato dentro l'azienda trasferendolo al reparto marketing o altri reparti. Il reparto del Growth Hacking ricomincia il proprio testing.

6. *Come si sviluppa un hack? In quali fasi? Puoi raccontare tue esperienze di sviluppo?*  
(+tool)

L'hack non esiste, anzi la ricerca dell'hack è pericolosa e fuorviante. Il Growth Hacking è un processo ed è il processo la chiave della questione. All'interno di un'azienda impariamo come si fa sperimentazione, cosa significa navigare fuori dalla propria zona di comfort ecc. Se invece cerchiamo l'hack ci illudiamo di seguire mirabolanti storie che arrivano dalla Silicon Valley. Più che la ricerca dell'hack deve esserci la ricerca di una corretta impostazione di processo. Per questi motivi metto sempre l'accento sul mindset e sul processo. I tool sono tantissimi e variano in base al business su cui stai lavorando. Sicuramente servono i tool di analytics, chi fa questo lavoro inevitabilmente utilizza strumenti di analisi. Parliamo di strumenti di analisi quantitativa e qualitativa (Google Analytics, Mixpanel, XMetrics ma anche Hotjar, Smartlook). Abbiamo anche strumenti per fare interviste come Typeform, Google Forms, SurveyMonkey. C'è una categoria di strumenti per gestire gli automatismi, fondamentali in questo lavoro, come Zapier, ActiveCampaign. Ci sono strumenti più legati all'operatività giorno per giorno nella gestione di task come Trello, che utilizzo con molti miei clienti per la gestione degli esperimenti.

7. *Il Growth Hacking può essere applicato anche alle grandi aziende? Che differenze ci sono rispetto alle startup?*

Sì, sta già succedendo. Nasce nelle startup ma poi ha invaso aziende di ogni tipo e, ad oggi, molte multinazionali hanno una funzione che si occupa esclusivamente di testing. Rispetto alle startup cambiano le tempistiche, i budget, le complessità: non si può lavorare allo stesso modo. Nella startup c'è il vantaggio di potersi muovere più velocemente perché i processi decisionali sono più semplici, ma molto spesso ci sono limitazioni al budget. Dall'altro lato nella grande azienda il budget a disposizione è più ampio però il processo decisionale è più rallentato, quindi è molto più complesso e lungo impostare il processo di sperimentazione.

8. *Il Growth Hacking non è il solo approccio strategico che promuove l'idea di una rottura con la teoria strategica tradizionale. L'Oceano Blu si muove sicuramente nello stesso solco. Vedi una complementarità tra questi due approcci?*

Sì, assolutamente. Sono due approcci che possono convivere ma secondo me intervengono in momenti diversi. La strategia Oceano Blu si colloca più a monte, quando va individuato il nuovo spazio nel quale posizionarsi. Il Growth Hacking interviene in una fase successiva, quando il prodotto, il progetto o l'azienda esiste già, con sperimentazioni sui canali, sul modello di business ecc. Entrambi si muovono lungo la ricerca della novità, della peculiarità, della "prima volta", ma credo intervengano in momenti diversi.

9. *Secondo te, un hack può creare un Oceano Blu? Mi spiegheresti come, secondo te?*

Non per forza. Il Growth Hacking interviene su qualsiasi area del business e funzione aziendale. Quindi potrebbe in qualche caso andare a creare un Oceano Blu ma in altri casi potrebbe svolgere attività legate al customer care, modello di business, attività di PR. Dipende molto dall'area di sperimentazione. Se parliamo di sperimentazione di prodotto, allora in quel caso potrebbe crearsi un Oceano Blu.

10. *Il ruolo della concorrenza è centrale nella strategia oceano blu. Secondo te qual è il ruolo della concorrenza nel Growth Hacking?*

La concorrenza è fondamentale anche nel Growth Hacking, di cui due dei concetti base sono "non reinventare la ruota" e "crescere sulle spalle dei giganti". I competitors sono fondamentali perché sono i primi da studiare nel momento in cui si impostano gli esperimenti. Se ad esempio non sappiamo cosa sperimentare ed abbiamo bisogno di idee, la prima cosa da fare è chiedersi cosa fanno quelli più grandi di noi. Il competitor in questo cambio di mindset diventa una risorsa a tutti gli effetti, perché da lì raccogliamo informazioni fondamentali per gli esperimenti che andremo a fare successivamente.

11. *Hai mai utilizzato congiuntamente i due approcci, durante la tua attività di formatore/consulente? Lo hai riscontrato nei case studies riportati sul tuo libro?*

Personalmente non mi è mai capitato perché, anche se trovo i due approcci complementari, intervengono in fasi diverse. Il mio cliente solitamente è già molto avanti per poter usufruire della strategia Oceano Blu, che invece solitamente è utile un po' prima.

## ***Appendice II – Intervista a Luca Barboni***

### *1. Come ti sei avvicinato al mondo del Growth Hacking?*

Ho scoperto il Growth Hacking nel 2014 (allora lavoravo in una startup accelerata Luiss Enlabs che si chiamava Atooma), leggendo la guida di Neil Patel “The definitive guide to Growth Hacking”, 60 pagine molto dense. In un certo senso l’ho scoperto per caso. Lessi questa guida e ciò che mi colpì fu che univa legava insieme molte cose che conoscevo, ma che erano relegate a discipline diverse. L’A/B testing, l’approccio “lean”, i gruppi di controllo, ad esempio, erano cose che già conoscevo ma nell’ambito delle scienze sociali, della statistica, della psicomotricità. È un approccio che dà una panoramica complessiva delle opzioni disponibili e che invita a sperimentare prima di decidere.

### *2. Chi è il growth hacker? Di cosa si occupa?*

La risposta varia tantissimo in base alla grandezza dell’azienda, (da una startup in cui si lavora come consulente o in una corporate). In generale un growth hacker è un project manager della crescita e l’attività che compie dipende da quanto dall’attività dell’azienda (ad esempio chi fa Growth Hacking a Skyskanner non si preoccupa di Facebook Ads, ma si occupa appunto del suo processo di crescita, degli strumenti e delle piattaforme). Diversamente dal marketer tradizionale, un Growth Hacker si deve occupare anche del team e delle competenze, dell’organizzazione e del processo. Una grossa parte del Growth Hacking è il test: c’è una fase in cui si generano idee, una si dà loro priorità diversa, una in cui si progettano gli esperimenti, una in cui si mettono in pratica. Il lavoro del Growth Hacking in una grande azienda è molto simile a quello di chi si occupa di change management. Quindi il ruolo cambia: nella corporate è principalmente un ruolo di facilitatore.

### *3. Come si acquisisce e come si sviluppa il Growth Mindset?*

Il modo migliore per comunicarlo è con i casi studio proprio perché gestire un’azienda è un lavoro impegnativo spesso chi è manager è talmente assorbito da quello che fa che raramente alza la testa e guarda fuori ed è questo uno dei motivi per cui il tema della formazione continua è così importante oggi, perché non è lo standard. Il modo in cui Facebook, Skyskanner, Amazon, Spotify ecc. lavorano al marketing e al prodotto è proprio questo. Il Growth Hacking non è un “secondo me” né una moda, ma è sbirciare dentro i dipartimenti marketing e prodotto di aziende che sono esempi virtuosi di crescita esplosiva, trovare la sintesi delle best practice che hanno funzionato e che hanno permesso di raggiungere quei risultati.

4. *Quali sono le competenze e capabilities fondamentali, richieste al Growth Hacker per accendere il motore della crescita di un business?*

Ovviamente la formazione continua non deve essere solo del manager, ma anche e soprattutto del growth hacker. Il motivo per cui si parla di Growth Hacking dal 2010 in poi e non dal 1980 è perché senza il digitale così diffuso, accessibile e democratizzato, tutta questa scalabilità nel marketing non sarebbe stata possibile. Non è possibile essere efficaci in questo lavoro senza una formazione continua, che peraltro deve avere un profilo a T, ovvero deve essere verticale ma anche orizzontale perché ogni singolo dipartimento dell'azienda contribuisce alla crescita e il growth hacker deve essere in grado di comprendere ed interfacciarsi con tutti i dipartimenti e quindi deve intendersi anche un po' di sviluppo, analisi dei dati, programmazione, ingegneria, psicologia oltre che, ovviamente, di marketing.

5. *L'obiettivo del growth hacker e del marketer convergono nella crescita. Ovviamente, però, l'approccio differisce, Pensi che la figura del Growth Hacker possa convivere con quella del marketer?*

Spesso al marketing vengono affidati dei micro-obiettivi in declinazione agli obiettivi strategici (ad esempio aumentare like della pagina). Il marketing è costruito sui pilastri del marketing strategico; la sperimentazione è, invece, più in mano al Growth Hacking. Sono figure che possono convivere, nel senso che il marketing definisce la cornice entro cui l'azienda si muove e il Growth Hacking sperimenta, sia a livello di screening che di mantenimento delle operazioni. Il lavoro del marketing è tenere acceso quello che funziona, quello del Growth Hacking è chiedersi continuamente "possiamo provare questa nuova soluzione o quest'altro test". Appurato che il test funziona, però, qualcuno deve realizzarlo e...se lo fa sempre chi si occupa di Growth Hacking sarà talmente intasato di cose da fare che non sperimenta più.

6. *Cosa s'intende per "approccio sperimentale"?*

Per prima cosa è necessario definire cosa s'intende per crescita: per organizzazioni diverse, potrebbe significare cose diversissime. Nel caso delle PMI, solitamente, si identifica con l'aumento del fatturato; nel caso delle startup, il significato è più vario. Le startup basano, almeno nelle prime fasi, la loro crescita su fondi d'investimento e possono non preoccuparsi del fatturato per un certo numero di anni. Devono, però, preoccuparsi di nuovi utenti, tassi di conversione, ecc. Il lavoro del growth hacker è mettere questa sperimentazione al servizio dell'obiettivo del momento, sapendo che può cambiare nel corso del tempo. Il lavoro di sperimentazione non finisce mai. Prima di tutto, però, è necessario definire qual è la metrica più importante per l'azienda in analisi: il growth hacker

viene messo a lavoro sul numero (si chiama “metrica stella polare” o “one metric that matters”) che rappresenta l’obiettivo che il growth hacker deve riuscire ad incrementare.

7. *Come si sviluppa un hack? In quali fasi? Puoi raccontare tue esperienze di sviluppo?*

Spesso la parola “hack” viene vista come il trucchetto magico che chiunque in qualsiasi momento può ripetere con successo, ma non è così; piuttosto è un risultato dell’hacking (anche quello un processo). Il mio punto di vista è che l’hacking è un mindset. L’hacking ha tre passaggi:

1. studiare il sistema (per generare idee nuove bisogna conoscere lo scenario);
2. sperimentare: come, ad esempio, nel caso di “oceano blu”;
3. scalare l’esperimento (ciò che hai scoperto diventa ciò in cui investi un budget superiore).

La gente ti racconta solo ciò che funziona degli hack e non ti racconta le volte in cui non ha funzionato, anche se dietro quello c’è un processo di esclusione di ciò che non funziona finché scopri ciò che funziona.

Un esempio di processo di hacking che sto usando spesso specialmente su mercati b2b dove ci sono interlocutori specifici, difficilmente approcciabili, è quello di fare un’intervista: gli diamo un palco, in modo tale che, sfruttando anche il loro ego, ci ascoltino e ci diano spontaneamente l’email. La relazione comincia positivamente, con noi che gli abbiamo fatto un favore. Inoltre, il poter sfoggiare un blog o un sito che ha tanti interventi con persone importanti, fa sì che tu venga percepito come importante. Pubblicato il contenuto, l’intervistato può ricondividerlo e se hai un form per generare contatti fai lead-generation a costo zero sfruttando gente più famosa di te. Come ultimo effetto ti ritrovi un blog con gli interventi di nomi grossi del tuo settore che crea automaticamente una reputazione importante. Questa è una cosa che ho utilizzato in diversi settori. Fa parte dello sviluppo dell’esperimento decidere cosa osservare per decidere se è stato un successo o no. Ovviamente, questo cambia sulla base di quello che stai cercando di raggiungere.

8. *Il Growth Hacking non è il solo approccio strategico che promuove l’idea di una rottura con la teoria strategica tradizionale. L’Oceano Blu si muove sicuramente nello stesso solco. Vedi una complementarità tra questi due approcci?*

Sì, la strategia oceano blu è un framework strategico che si usa a livello-mercato ma se tu consideri, nel Growth Hacking, il numero di persone del tuo target come fossero dei mercati (e di fatto lo sono), allora è completamente identico. In un certo senso, potremmo dire che il Growth Hacking è una metodologia per far sì che trovare il tuo oceano blu del marketing non sia un caso, ma sia un processo di ricerca sistematico. Se ti lasci andare alla sola ispirazione il risultato è molto più incerto. Io per esempio quando presento il Growth Hacking spesso parto proprio da questo: faccio

vedere il primo banner di internet, pubblicato nel 1994 (il sito è HotWired) e mostro che quel banner veniva cliccato oltre l'80%. Ad oggi, il tasso di click su banner è inferiore all'1%, con il tempo si è saturato. Questo è un esempio perfetto di strategia oceano blu nel marketing che con il tempo si satura e se non hai un meccanismo per poter trovare altri oceani blu rimani ancorato a qualcosa che non funziona più. Quando è nato l'email marketing le email venivano aperte al 70% mentre adesso la media è 15%. Ora i chatbot sono un nuovo potenziale "oceano blu". Devi essere un pioniere, scoprire per primo l'oceano blu, trarne i benefici e quando vedi che l'oceano diventa rosso ti sposti su un altro oceano blu. Ciò non può succedere a caso, deve essere un sistema perché io non affiderei un'impresa al caso o all'ispirazione.

*9. Secondo te, un hack può creare un Oceano Blu? Mi spiegheresti come, secondo te?*

Sì. Il primo passo è sicuramente l'analisi di quello che c'è già. La prima cosa da fare è studiare il passato di un'azienda perché emergano elementi non notati. Poi, consapevoli di queste informazioni, si ottiene un set di dati che descrivono cosa ha funzionato. Nel nostro caso, la metrica è spesso aumentare il fatturato, in altri casi può essere nuovi utenti, acquisti. In assoluto, generare idee che funzionano. Dopodiché, con un sistema di punteggi, vengono priorizzate, si cerca di stimare prima ancora di investirci del tempo. Se ciò funziona quanto beneficio ci porta? Ma quanto sei sicuro che questa cosa funziona? È anche utile realizzare una versione light, rapida ed economica dell'hack per capire se quello che ho trovato funziona. Se funziona, si passa al marketing. Una volta lanciata l'idea (e se ha funzionato), si studia come farla diventare una best practice diffusa in tutta l'azienda. Se non ha funzionato, si cerca di capirne il motivo. Questo viene fatto a ritmi elevati. Di solito si lavora in sprint, noi per esempio lavoriamo a sprint di due settimane, in questo modo periodicamente hai completato un giro intero di quel ciclo, ti fermi un attimo, vedi come è andato lo sprint scorso, che risultati abbiamo avuto, cosa ha funzionato e cosa no, cosa teniamo e scaliamo, cosa scartiamo.

*10. Il ruolo della concorrenza è centrale nella strategia oceano blu. Secondo te qual è il ruolo della concorrenza nel Growth Hacking?*

Lo studio della concorrenza, il posizionamento, sono strumenti creati dal marketing che rimangono in mano ad esso. Ad esempio, i metodi migliori per definire il brand, il posizionamento sono del marketing tradizionale e non del Growth Hacking. Poi ovviamente anche il posizionamento può essere testato per vedere cosa funziona meglio utilizzando gli strumenti. Il modo in cui la concorrenza viene coinvolta nei processi di Growth Hacking è sempre nel suo: si tratta di reverse engineering. Partendo dal risultato, capire quali sono gli step precedenti. Se, ad esempio, voglio sviluppare un nuovo social network, il mio competitor è Facebook: cerco di partire da ciò che ha funzionato per lui e poi costruire ("stare in piedi sulle spalle dei giganti").

*11. Hai mai utilizzato congiuntamente i due approcci, durante la tua attività di formatore/consulente? O lo hai riscontrato nei case studies riportati sul tuo libro?*

Lavorando con aziende che già esistono e già hanno un passato, normalmente, non abbiamo la stessa libertà di cambiare completamente l'approccio strategico. Una volta abbiamo fatto un esperimento sul posizionamento brand: un e-commerce operante nel food - che vendeva vini, formaggi e salumi da produttori laziali scelti - aveva competitor enormi, non era l'unico, non aveva tanta esperienza, non aveva reputazione. Abbiamo scelto, perciò, una sola linea di prodotto, i salumi, creato un sotto brand ("il club dei carnivori") che poteva spedire dei box di salumi. Il club dei carnivori in due settimane ha venduto di più rispetto al progetto core del cliente in tre mesi perché eravamo entrati in un oceano blu con un'offerta diversa, una comunicazione diversa, una struttura diversa, un posto diverso nel mercato. A livello di canale invece è una cosa che il Growth Hacking fa sempre ed è il motivo per cui noi utilizziamo un modello, è un po' la stessa logica di Warren Buffett quando dice: "differenzia l'investimento, se vuoi ammortizzare i rischi investi in tante cose non in una sola". È lo stesso caso nel marketing, ci sono clienti in cui Facebook funziona ma non ci limitiamo a quello perché il giorno in cui Facebook comincia a saturarsi, si alzano i costi, e devi avere pronta un'alternativa e quindi a livello di Growth Hacking lo facciamo sempre. Un caso studio invece è quello di Dropbox con Sean Ellis che è stato uno dei primi casi di programma di referral "invita un amico ti do un premio" che è andato virale in tutto il mondo, mentre ad oggi ogni app ha un programma di referral (AIRB&B, MY TAXY, UBER). Era un oceano blu quando lo hanno scoperto, ma con il tempo è diventato un oceano rosso, motivo per cui interpretare le strategie come un hack che funziona sempre è sbagliato perché una cosa che ha fatto un'azienda in America 5 anni fa ed ha funzionato, oggi non funzionerà mai allo stesso modo, in settori diversi, in un contesto storico diverso e soprattutto quando un sacco di gente che ragiona con il reverse engineering ha visto che funziona e l'ha copiata, ormai è senso comune, non funziona più, la gente non clicca, non lo sfrutta.

In conclusione, in generale secondo me non è immediata la vicinanza tra oceano blu e Growth Hacking finché non ragioni sul fenomeno della saturazione. Moltissime persone fanno marketing guardando al presente, ma se tu fai marketing guardando a lungo termine, è lampante che qualsiasi cosa oggi ti sta fruttando dei soldi prima o poi smetterà di funzionare o funzionerà gradualmente sempre meno finché non te la potrai più permettere e quindi è fondamentale interrogarsi su come agire successivamente. C'è un modo di prepararsi? Perché se tu guardi alla storia e conosci la storia del marketing, del digital, del business, sai che c'è sempre stata questa cosa anche se non te la racconta nessuno. Fare pubblicità su Facebook nel 2014 non è uguale a farla nel 2020, è completamente diverso oltre che per un discorso di funzioni ecc. per un discorso di costi; fare

pubblicità per un app gratis, nel 2014 pagavi un download 1,50 euro poi se sei bravo l'abbassi, oggi la stessa cosa, ti costa 3 euro e poi se sei bravo l'abbassi. Quindi un'azienda che aveva margini bassi sei anni fa, oggi ha smesso di fare pubblicità su Facebook oppure ha chiuso. Dunque, quando hai una visione a lungo termine ti rendi conto di quanto sono vicini questi approcci e di quanto sia fondamentale tenere conto di questa cosa e quindi prendere precauzioni, differenziare, chiedersi a livello di marketing quali canali nel tuo settore possono essere oceani blu quali no e agire di conseguenza, se invece ti guardi le scarpe non te ne rendi conto finché è troppo tardi.

## ***Riassunto***

Da sempre il marketing è associato ad azioni di comunicazione, promozione e vendita di prodotti o servizi. L'evoluzione tecnologica ed il cambiamento dell'ambiente in cui nascono nuovi prodotti e nuove aziende hanno tuttavia messo in discussione questa definizione. L'American Marketing Association, a titolo di esempio, ha rilanciato l'idea di marketing come: “*the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large*”. L'approccio tradizionale al marketing era, dunque, ormai superato. A partire dal 2010 e grazie alla pervasiva diffusione delle tecnologie digitali, nasce e si diffonde una nuova modalità di approccio al mercato: il *Growth Hacking*. Il Growth Hacking è un nuovo modo di concepire il marketing e le strategie d'impresa: esso integra lo sviluppo del prodotto e le funzioni di marketing in un unico processo dove il fine è la crescita e la diffusione virale.

Oltre alla conoscenza dei codici informatici, quindi, un growth hacker deve possedere conoscenze, seppur basiche, di tutte le aree aziendali e del prodotto stesso per comunicare con ciascuna nella maniera migliore possibile: si tratta di un decision-maker in grado di impiegare creatività e pensiero laterale nella risoluzione dei problemi e nella definizione di nuove strategie di prodotto, si tratta di una figura che unisce la dimensione verticale della conoscenza tecnica (competenze professionali) alla dimensione orizzontale delle c.d. bridging capabilities (*t-shaped professional*).

Egli deve chiedersi cosa guidi il comportamento d'acquisto degli utenti, cosa spinga e sostenga la crescita del prodotto/business in esame, cosa – invece – la inibisca. È la logica ad essere completamente invertita: mentre il marketing tradizionale studia il mercato e solo in seguito il lancio del prodotto, l'approccio Growth Hacking sviluppa il prodotto, testandolo – solo alla fine – all'interno del mercato. Da quanto detto, dunque, emerge con chiarezza che, sebbene sia nato solo nel 2010, i concetti core Growth Hacking sono impliciti nel DNA delle startup: trattandosi di un approccio, può essere potenzialmente applicato a qualsiasi tipo di prodotto o servizio ed anzi, va cucito sul prodotto. Big data e social media, infine, rendono possibile tracciare, testare, ripetere e aumentare l'income dall'hack. Provando a tirare le somme, dunque, il termine Growth Hacking è composto da due radici:

- **Growth:** significa crescita / sviluppo. È l'obiettivo verso il quale ogni growth hacker punta ossessivamente ed allo stesso tempo la metrica con cui misura i risultati raggiunti;
- **Hacking:** rappresenta il fulcro del mindset di un growth hacker e si traduce nella capacità di affrontare i problemi attraverso il pensiero laterale.

È un approccio che combina le principali tecniche di marketing per lo sviluppo delle *startup* ed è centrato su tre processi: lo sviluppo del prodotto, l'analisi dei dati e le tecniche proprie del

marketing digitale. Unendo queste tre dimensioni è possibile ottenere l'obiettivo principale del Growth Hacking: la crescita.

Definito l'obiettivo della crescita del business, il Growth Hacking utilizza ogni strumento a sua disposizione per raggiungere tale scopo, perseguendo il *Product Market Fit* (P.M.F.), ossia la progettazione e la vendita di un prodotto o servizio capace di rispondere perfettamente ai bisogni ed alle esigenze dei clienti. Nella costruzione di un approccio di Growth Hacking possiamo distinguere quattro tappe principali:

5. Definizione di un processo step-by-step: si parla di processo perché l'attività svolta dal Growth Hacker non riguarda l'applicazione di semplici strategie, ma segue un andamento ben preciso basato su *framework* e metodi.

6. Sperimentazione: a differenza del marketing tradizionale, di tipo progettuale, il Growth Hacking impiega un approccio di tipo sperimentale. Per essere definito tale, infatti, un esperimento deve essere misurabile, ripetibile e scalabile.

In particolare:

- *Misurabile*: prima di iniziare, è necessario individuare la *metrica* più adatta, in modo che rappresenti con chiarezza l'obiettivo della sperimentazione. A puro titolo di esempio, se si effettua un esperimento nella fase di acquisizione utenti, una metrica utile è sicuramente quella riferita al costo di acquisizione utenti;

- *Ripetibile*: un esperimento deve potersi replicare con facilità, sotto le stesse condizioni. Per essere considerato *ripetibile* deve essere attuabile anche nel futuro;

- *Scalabile*: concetto che si ricollega alla *scalabilità* di una startup. Riprendendo l'esempio dell'esperimento del costo di acquisizione di un utente, questo deve potersi applicare indipendentemente dal numero di utenti.

7. Efficienza: si riferisce all'utilizzo efficiente del budget. Diversamente da un'azienda già nota e affermata sul mercato, una startup ha risorse molto più limitate. L'obiettivo, perciò, è ottimizzare nel migliore dei modi l'utilizzo delle risorse, economico-finanziarie e cognitive, a disposizione.

8. Crescita: affinché il processo sia misurabile, è fondamentale definire con chiarezza una metrica. Una delle modalità più utilizzate è quella degli A/B test, consistente nel mettere a confronto due alternative e successivamente indagare quale ha fatto registrare una maggiore efficacia (ad esempio, la stesura di due post sui social che trattino lo stesso argomento ma che abbiano elementi di differenza e verificare quale dei due abbia maggior successo). Monitorare adeguatamente i risultati è, infatti, un driver essenziale per la crescita. Esistono numerosissimi tool per misurare e analizzare crescenti quantità di dati. Uno tra i più famosi è certamente Google Analytics.

Il Growth Hacking è, poi, un mindset: chi utilizza questo tipo di approccio ha una maggiore propensione a risolvere problemi ragionando fuori dagli schemi. Dato un problema dove sembra non esserci una soluzione, è necessario ridefinire i vincoli del problema, date le risorse a disposizione, trovando la soluzione con qualsiasi mezzo e più velocemente possibile.

Il primo capitolo di questa dissertazione si occupa, dunque, di approfondire la nascita, l'evoluzione e i principali casi studio che hanno visto emergere il Growth Hacking, un approccio per il quale orientamento alla crescita, capacità di gestione, analisi ed interpretazione dei dati sono caratteristiche preponderanti.

Come osservato nel primo capitolo, *crescita, mindset, ampliamento della base clienti, creatività, pensiero laterale* sono, nella individuazione dell'*hack*, elementi importanti almeno quanto i tool di analisi dei quali l'approccio di Growth Hacking si serve.

Analizzato sotto questa luce, dunque, il Growth Hacker non può identificarsi in un semplice manager funzionale, versato esclusivamente nella propria area di competenza. Al contrario, deve trattarsi di un decision-maker le cui reali capacità risiedono nella creazione di ponti tra diverse aree di conoscenza. La creazione dell'*hack* non può seguire un percorso deterministico, né può essere ottenuta impiegando un protocollo unico, poiché ciascun *hack* è direttamente legato al proprio business. A ben vedere, dunque, il ruolo del Growth Hacking supera la tradizionale logica di marketing orientata al prodotto, al mercato o al business, volgendosi piuttosto alla creazione di un nuovo spazio di mercato. Se ciò è vero, tuttavia, il Growth Hacking (e ogni *hack* identificato) è un vettore che conduce alla creazione di un Oceano Blu, alla definizione di una c.d. *innovazione di valore*.

In particolare, nel descrivere la relazione tra la struttura di un settore e le operazioni strategiche dei player che ne fanno parte esistono due visioni distinte. La visione *strutturalista*, derivante dalle *Industrial Organization* (IO), è basata sul paradigma “*struttura - condotta - performance*”, che suggerisce l'esistenza di un flusso causale che va dalla struttura del mercato alla condotta aziendale e infine alla performance. La *struttura del mercato*, determinata dalle condizioni della domanda e dell'offerta, influenza la *condotta* dei venditori e degli acquirenti che, a sua volta, determina la *performance finale*. I cambiamenti di sistema sono indotti da fattori esterni alla struttura del mercato (ad esempio, un mutamento delle condizioni economiche di base o una svolta tecnologica). La visione *ricostruzionista*, d'altro canto, è basata sulla teoria della crescita endogena. La teoria risale all'osservazione iniziale di Schumpeter (1934) secondo cui le forze che guidano il cambiamento possono nascere all'interno del sistema stesso. Schumpeter sostiene che l'innovazione possa originarsi da un processo endogeno e che la sua fonte principale sia la capacità creativa dell'imprenditore. Tale innovazione, tuttavia, resta una scatola nera poiché è il prodotto della genialità dell'imprenditore e non può essere replicata sistematicamente. Più di recente la *nuova*

*teoria della crescita* ha mostrato che l'innovazione può essere replicabile a livello endogeno tramite la comprensione dei modelli o delle formule che ne sono alla base. Ciò ha sottratto l'innovazione dalle mani dell'imprenditore schumpeteriano. Nonostante questo, tuttavia, ancora manca una comprensione di quali siano tali formule e modelli di replicabilità. Queste due visioni - quella strutturalista e quella ricostruzionista - generano implicazioni importanti per l'approccio e gli effetti ottenuti dalla implementazione del Growth Hacking mindset come vettore di un Oceano Blu. Da un lato, la visione strutturalista conduce a un pensiero strategico *competition-based*, "di costo" o "di differenziazione". Costo e valore sono semplice *trade - off*, la ricchezza è solo sottratta e redistribuita, non creata (Oceano Rosso). Agli occhi di un ricostruzionista, invece, la sfida strategica appare molto diversa. Riconoscendo che la struttura e i confini del mercato esistono solo nella mente del management, i responsabili della strategia non permettono che la struttura del mercato esistente limiti il loro pensiero. Il focus, dunque, è la creazione di nuova domanda (Oceano Blu). Con tale focus in mente, è possibile rivolgersi oltre i confini consolidati di mercato e ricombinare elementi che attualmente appartengono a mercati diversi fino a ricostruirli all'interno di un nuovo spazio di mercato, capace di generare un nuovo livello di domanda. L'introduzione di un'innovazione di valore crea nuova ricchezza invece di sottrarne ai concorrenti: in questo modo, essa porta una creazione non distruttiva, attraverso la quale espande i confini dei mercati esistenti o crea nuovi spazi di mercato. Il Growth Hacking e la mossa strategica Oceano Blu, dunque, pongono il loro focus sulla domanda, ben oltre la semplice ricombinazione di tecnologie o di mezzi produttivi esistenti (Kotler e Keller, 2015). Della complementarità tra Growth Hacking mindset e Mossa Strategica Oceano Blu si occupa il secondo capitolo di questo elaborato. Tale complementarità, in particolare, emerge con riferimento a due elementi portanti del Growth Hacking mindset: la figura del Growth Hacker che, grazie alle proprie soft skills, è in grado di creare e trasmettere le necessarie capacità dinamiche sulle quali costruire un vantaggio competitivo durevole; l'hack, l'idea che apre il mercato e consente una crescita esponenziale. A ben vedere, dunque, Growth Hacking e strategia Oceano Blu condividono lo stesso *mindset* e la stessa finalità: la crescita.

Il terzo capitolo di questo elaborato è, infine, dedicato all'analisi del caso di Netflix, azienda che con il proprio approccio strategico ha messo in evidenza con grande chiarezza la profonda complementarità esistente tra gli approcci di Oceano Blu e del Growth Hacking.

Quella di Netflix è stata, infatti, una corsa sfrenata. Per un'azienda di respiro globale che da aprile 2016 ha un servizio attivo in oltre 190 paesi, la personalizzazione è l'unico modo per fornire contenuti audiovisivi a tutti i territori in cui opera, senza trascurare la diversità culturale e la soddisfazione delle preferenze audiovisive locali. Fino al 2001, le raccomandazioni di Netflix si basavano principalmente sul luogo di residenza. Ogni volta che Netflix si recava in un nuovo Paese

il servizio, così come il tagging dei contenuti locali, veniva reimpostato manualmente. Questo approccio mirava ad evitare che la standardizzazione danneggiasse l'esperienza di visione e quindi si allontanasse dalle culture audiovisive locali. L'espansione globale ha imposto un cambiamento rilevante: invece di scalare l'approccio per ogni singolo mercato, l'algoritmo opera collocando i paesi in regioni con cataloghi simili, lasciando che l'algoritmo operi in ogni regione ma elaborando i dati a livello globale. I dati vengono, poi, corretti in base alle dimensioni del catalogo. La progettazione di programmi e palinsesti, frutto di una profonda consapevolezza dei clienti e di nuove aperture di mercato, è andata di pari passo con l'espansione di Netflix Originals<sup>77</sup>. L'espansione globale ha permesso a Netflix, grazie ai big data, di identificare i segmenti di spettatori nei diversi territori: le nicchie di audience, prima solo regionali, sono ora globali. Contenuti come *House of Cards* (2013), *Jessica Jones* (2015), o *Fuller House* (2016), coesistono ora con prodotti sviluppati per le suddette nicchie globali. Quali conclusioni, dunque, è possibile trarre? L'estrazione e la gestione dei dati, le successive analisi e decisioni, sono diventate un vantaggio competitivo per Netflix, che orienta la propria offerta in relazione alle richieste e alle preferenze dell'utente. L'utilizzo di tecniche di data mining permette a Netflix di segmentare i propri clienti e di identificare cluster di utenti per osservare e offrire contenuti personalizzati. In questo senso, tali tecniche hanno contribuito a creare un vero e proprio marchio di produzione (*Netflix Originals*), cucito sugli interessi e sulle richieste degli abbonati. Attraverso l'utilizzo di tecniche di data mining e di raccomandazione dei contenuti, inoltre, Netflix intuisce anche ciò che i suoi utenti desiderano o di cui hanno bisogno, riducendo di conseguenza il numero di cancellazioni. L'internazionalizzazione del servizio è stata, curiosamente, il passo decisivo per superare la frammentazione culturale. Grazie al flusso di dati, dinamico, circolare e basato su modelli di machine learning (Govind, 2015), Netflix ha sviluppato la capacità di individuare nuovi mercati, producendo contenuti su misura per ciascun pubblico obiettivo. Non un solo hack, dunque, ma la relazione e l'interconnessione di soluzioni misurabili e scalabili che hanno ridisegnato la curva del valore di Netflix e lo hanno condotto in un Oceano Blu. Al fine di mettere in luce tali complementarità, all'analisi della letteratura condotta nel secondo capitolo di questo elaborato sono state affiancate due interviste a due importanti Growth Hacker italiani: Raffaele Gaito e Luca Barboni.

<sup>77</sup> È il caso di *Narcos* (2015), una serie basata sulla figura di Pablo Escobar, con una parte significativa in spagnolo. Tale produzione è arrivata in un momento di forte aumento del pubblico ispanico e parallelamente allo sbarco del servizio in alcuni paesi dell'America Latina (Betancourt, 2015).