



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale o Specialistica in Economia e Management

**GROWTH HACKING: UN CONTESTO IN CUI
L'OBIETTIVO PRINCIPALE È LA CRESCITA**

**GROWTH HACKING: A CONTEXT WHERE
GROWTH IS THE MAIN GOAL**

Relatore: Chiar.mo
Prof. Federica Pascucci

Tesi di Laurea di:
Tommaso Generi

Anno Accademico 2021 – 2022

INDICE

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO 1 - IL GROWTH HACKING: RADICI ED EVOLUZIONE	
1.1 Nascita e evoluzione	7
1.2 Definizione: gli elementi caratterizzanti del Growth Hacking	13
1.3 Contesto di riferimento: le start up	19
<i>1.3.1 L'impresa start up</i>	19
<i>1.3.2 Il ciclo di vita di una start up</i>	25
<i>1.3.3 Lean start up</i>	29
1.4 Growth Hacking vs Marketing tradizionale	33
CAPITOLO 2 - PRINCIPI E CARATTERISTICHE DEL GROWTH HACKING	
2.1 I 4 principi fondamentali del Growth Hacking	37
2.2 Le fasi del processo di Growth Hacking	39
2.3 Strategie per costruire la giusta relazione con il cliente	45
2.4 Strumenti del Growth Hacking	47
2.5 Il “funnel dei pirati”	50
2.6 Esempi di applicazione delle strategie di Growth Hacking	57
<i>2.6.1 Airbnb</i>	57
<i>2.6.2 Twitter</i>	61

2.6.3	<i>PayPal</i>	63
2.6.4	<i>Wallapop</i>	65
CAPITOLO 3 - GROWTH HACKING MINDEST		
3.1	L'importanza del mindset	69
3.2	L'importanza della sperimentazione nell'ambito del mindset	72
3.3	Il mindset basato sui dati	77
3.3.1	<i>Big data</i>	77
3.3.2	<i>Il ciclo di vita dei dati</i>	79
3.3.4	<i>Lavorare guidati dai dati: data-driven o data-informed</i>	84
3.4	Creatività e pensiero laterale	91
CAPITOLO 4 - LA FIGURA DEL GROWTH HACKER		
4.1	L'importanza della formazione a "T"	94
4.2	Il ruolo del growth hacker e del team della crescita	98
4.3	Il caso Coca-Cola	102
	CONCLUSIONI	107
	BIBLIOGRAFIA	111
	SITOGRAFIA	117

INTRODUZIONE

Il marketing tradizionale che noi tutti conosciamo, fatto di azioni di comunicazione, promozione e vendita di prodotti e servizi, è cambiato e sta cambiando ancora. Il marketing è strettamente legato al sistema economico nel quale ci troviamo, se muta uno si modifica anche l'altro; nel tempo sono cambiate le tecnologie, le esigenze, le priorità, i bisogni, i comportamenti degli attori operanti nel sistema e tutto questo ha portato ad una evoluzione. Uber, la società più grande al mondo di trasporto privato, non possiede nemmeno una macchina; AirBnB, il più grande servizio di alloggi per i viaggiatori, non possiede neanche un appartamento; Facebook, la più grande piattaforma di contenuti al mondo, non produce nessun contenuto. Questo significa che realtà appartenenti a contesti completamente differenti possono avere risultati straordinari in pochissimo tempo. A partire da queste considerazioni, si osserva che, con l'avvento dei primi anni 2000 e con la diffusione pervasiva degli strumenti digitali, nasce e si diffonde un nuovo approccio al mercato: il Growth Hacking. Il Growth hacking è un nuovo modo di concepire il marketing, uno dei modelli per potersi distinguere in un mercato sempre più affollato e saturo, ha un approccio cross-funzionale alla crescita del business che utilizza dati quantitativi-qualitativi e un metodo scientifico per prendere le decisioni, derivanti dalla generazione continua e rapida di nuove idee tutte da sperimentare senza aver timore della parola "fallimento". Il primo capitolo di questo elaborato analizzerà le radici dalle quali deriva il fenomeno del growth hacking e la sua evoluzione, mettendo in

risalto in particolar modo il contesto in cui si sviluppa tutto ciò, ossia il mondo delle startup, caratterizzato da scarsità di risorse (tempo e denaro in primis) e i principali fattori differenzianti rispetto al marketing “tradizionale”. Il secondo capitolo andrà a sviscerare più in profondità quelle che sono le principali caratteristiche, il processo e gli strumenti che vengono utilizzati nelle pratiche di growth hacking, prendendo anche in considerazione esempi di importanti imprese per rendere tutto ciò un po' più tangibile e realistico. Proseguendo si arriva al vero principio cardine del growth hacking, il mindset: quella modalità differente di pensare e di processare le informazioni di partenza per raggiungere obiettivi di crescita rilevanti. Mindset che in questo caso riguarda non solo i manager dell'area marketing, ma tutta l'organizzazione per essere efficace. Nell'ultimo capitolo infine si illustrerà la figura del “growth hacker”, quali competenze deve avere e quali mansioni svolge all'interno del team per facilitare la concretizzazione del vantaggio competitivo rispetto ai competitors. Nello stesso capitolo, inoltre, verrà presentato il caso della Coca-Cola, che per prima ha deciso di sostituire il proprio CMO (Chief Marketing Officer) con il nuovo ruolo di CGO (Chief Growth Officer). Segnale di un ruolo professionale sempre più fondamentale anche per le grandi imprese multinazionali. Gli obiettivi principali di questo lavoro di tesi sono, prima di tutto, esplorare ed illustrare quelle che sono le radici e le caratteristiche fondamentali sulle quali si basa il Growth Hacking e i possibili benefici e le differenze, di questo contesto ancora poco conosciuto, rispetto ad un approccio tradizionale al marketing,

avvalorare già l'affermato concetto che il marketing non sia solo ed esclusivamente pubblicità e comunicazione ma qualcosa che utilizza sinergicamente una grande mole di dati e la creatività, spesso considerati due contesti che difficilmente possono convivere ed infine sottolineare l'importanza di una sperimentazione sul prodotto/servizio in modo da essere in grado di rispondere in maniera ottimale alla domanda del cliente, fondamentale per la crescita e lo sviluppo del business delle startup e non solo. La seguente tesi è stata costruita partendo da una semplice curiosità riguardo ad un argomento di discussione trovato online, le aziende unicorno (spiegato poi all'interno del lavoro), il quale mi ha immediatamente collegato al tema principale di questa tesi, il Growth Hacking; inizialmente mi sono documentato ed ho approfondito la ricerca attraverso libri di testo in modo da avere una panoramica generale della realtà presa in considerazione, poi integrato e fondato su fonti e articoli scientifici attentamente selezionati e analizzati per dare una base concreta all'elaborato.

CAPITOLO 1

IL GROWTH HACKING: RADICI ED EVOLUZIONE

1.1 Nascita ed evoluzione del fenomeno

La nascita del termine “Growth Hacker” è dovuta alla figura di Sean Ellis quando il 26 luglio 2010 scrisse nel suo blog un articolo intitolato “Find a growth hacker for your Startup” (Figura 1.1) e definisce questa nuova figura professionale come *“a person whose true north is growth. Everything they do is scrutinized by its potential impact on scalable growth”*¹.

Figura 1.1: Articolo nel blog di Sean Ellis



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

¹ Fonte: <https://www.startup-marketing.com/where-are-all-the-growth-hackers/>

Sean Ellis a quel tempo era consulente marketing e imprenditore digitale per le più importanti startup della Silicon Valley, considerato ad oggi come responsabile della strepitosa crescita di importantissime aziende come Dropbox, Eventbrite e Qualaroo. Ellis non operava mai solo ed esclusivamente su un unico progetto ma, una volta raggiunto l'obiettivo richiesto dall'impresa, cercava un sostituto per la propria figura professionale. Sean Ellis si era reso conto che il suo lavoro era diventato un metodo ben preciso, strutturato in un certo modo, basato su un processo, una serie di step con un risultato atteso e tutto ciò non era marketing, non come era stato inteso fino ad allora. Trovare il giusto candidato tuttavia non era così semplice: gli annunci pubblicati erano soprattutto per “VP of Marketing”²: esperienze e conoscenze dei marketer erano sicuramente molto idonee e specifiche ma erano distanti dalle vere necessità dei giovani business, non c'era bisogno di brand awareness, product positioning o di gestione dei canali di comunicazione ma di figure professionali capaci di mantenere il focus su la più importante metrica delle startup, la crescita. La crescita secondo Sean Ellis aveva bisogno di un approccio differente basato sulla velocità, sulla collaborazione e coesione tra le diverse aree di business, sullo studio e l'analisi scientifica dei dati, tutti fattori che possono essere riassunti nella nuova figura del Growth Hacker. Ellis non volle

² VP of Marketing – Vicepresidente del reparto marketing

creare un nuovo movimento in contrasto con i principi tradizionali del marketing ma cercò di esprimere un bisogno essenziale, quello di gestire in maniera diversa le fasi cruciali della vita di una startup. L'obiettivo principale delle startup è far crescere il proprio business, scalando il più velocemente possibile il mercato di riferimento ed il Growth Hacker è una di quelle figure che può riuscire a raggiungere questo proposito. Sean Ellis definisce il Growth Hacking come "il marketing guidato dagli esperimenti" perché solo una volta trovato il tentativo vincente (in questo contesto anche chiamato "hack"), frutto di molteplici sperimentazioni per adattare la situazione al contesto/business di riferimento, si potevano investire budget crescenti volti alla crescita. Il contesto nel quale queste affermazioni vengono fatte è un contesto dove i canali tradizionali di comunicazione, di promozione e di vendita sono saturi, i costi di acquisizione dei clienti sono sempre più elevati e gli utenti/consumatori sono bombardati da un numero infinito di messaggi e contenuti. Per rendere più tangibile quello che è stato un po' il lavoro di Sean Ellis, è stato riportato uno dei suoi esperimenti di growth hacking più riusciti: Dropbox. Dropbox è ormai una realtà affermata nel panorama digitale internazionale, è uno strumento di grande successo, utilizzato da moltissimi utenti ma, non è sempre stato così. Appena nata, nel 2007, Dropbox non era né la prima né la migliore piattaforma di cloud storage, esistevano già da tempo soluzioni per la condivisione e gestione dei dati che offrivano servizi simili a prezzi molto competitivi. All'epoca Dropbox era una semplice startup fondata da due giovani

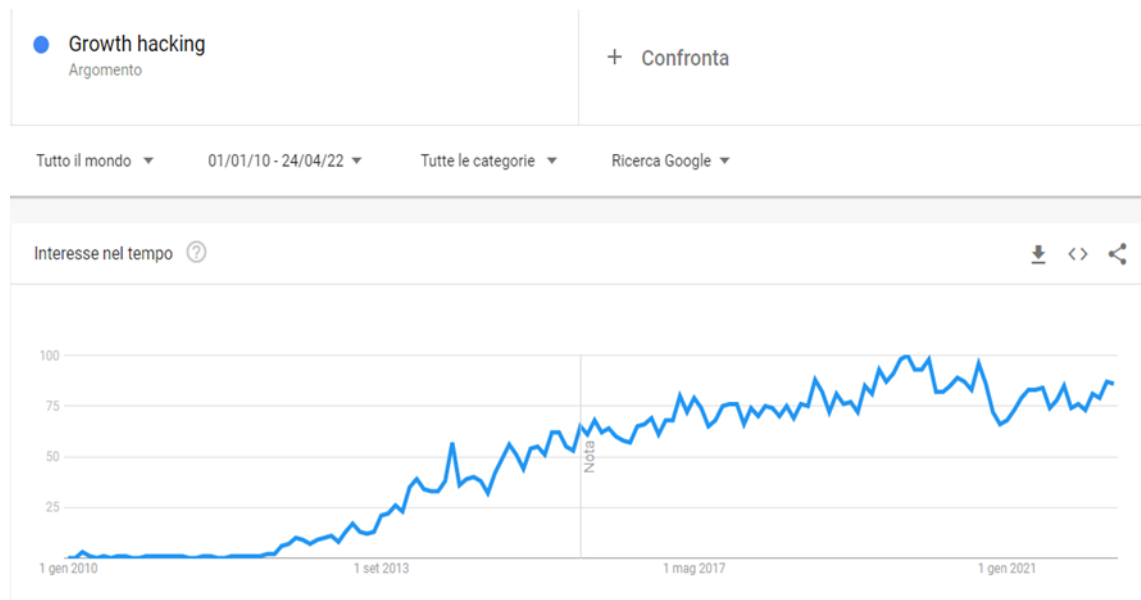
studenti del MIT (Drew Houston e Arash Ferdowsi) stanchi di scambiarsi documenti e file con le pennette USB. Y Combinator³, il più importante acceleratore di startup al mondo, decise di investire una cifra di 15.000 dollari per dare la possibilità di sviluppare e testare questa nuova idea. Il problema principale nei primi anni di vita per Dropbox, comune a tutti i giovani business, era quello di acquisire nuovi clienti e farlo al più basso costo possibile: il team provò moltissime soluzioni tra cui la pubblicità su Google con le inserzioni su AdWords, ma l'ostacolo era sempre quello del costo di acquisizione poiché si arrivava a spendere anche 300 dollari per ogni utente registrato, il che era insostenibile a livello finanziario. Poi un giorno arrivò Sean Ellis e decise di testare un sistema che noi oggi conosciamo come referral program: ogni utente già iscritto avrebbe potuto avere la possibilità di invitare altri utenti ad aderire al servizio; una volta completata l'iscrizione ad entrambi gli utenti venivano regalati 500MB di spazio gratis nei loro account. L'hack funzionò e in solo 15 mesi Dropbox passò da 100.000 utenti a ben 4 milioni, dando il via alla crescita incredibile che lo ha portato a diventare il colosso hi-tech da 10 miliardi di dollari che tutti oggi conosciamo. Questo esempio ci introduce a due elementi fondamentali del mindset del growth hacking che ritroveremo anche più avanti:

³ Y Combinator è un acceleratore di startup americano, fondato da Paul Graham, Jessica Livingston, Trevor Blackwell e Robert Tappan Morris nel marzo 2005. Y Combinator ha dato vita a molte startup di successo ed è considerato uno dei migliori acceleratori negli Stati Uniti.

- fare leva su quello che si ha già: nel caso di Dropbox si trattava di una community, piccola ma esistente, di utenti soddisfatti che una volta attivata è stata fondamentale per la crescita esponenziale del business;
- offrire qualcosa di valore: 500MB di spazio per Dropbox ha un costo irrisorio ma per gli utenti è un incentivo incredibile.

Utilizzando lo strumento Google Trends, nella figura 1.2 è riportato il trend a livello quantitativo delle ricerche fatte sul tema, si osserva come dal 2010 ad oggi l'argomento "growth hacking" è sempre più presente nelle ricerche degli utenti di Google, sintomo del fatto che questo fenomeno sta suscitando sempre più interesse.

Figura 1.2: Dati ricerche dell'argomento "Growth Hacking"



Fonte: <https://trends.google.com/trends/explore?date=2010-01-01%202022-04-24&q=%2Fm%2F0wpwgl>

L'argomento ha avuto un'evoluzione determinata da alcune tappe fondamentali:

- Luglio 2010: Sean Ellis conia il termine “growth hacking” pubblicando il celebre articolo sul suo blog Startup Marketing. La visione è che bisogna modificare il ruolo del marketing nella fase di crescita delle startup.
- Ottobre 2012: Erin Turner⁴, di Google, e Gagan Biyani, co-funder di Udemy⁵, organizzano in California la prima conferenza al mondo sul growth hacking.
- Settembre 2013: Vasil Lazarov⁶ dà vita alla Growth Marketing Conference, che diventa uno degli eventi di riferimento per i professionisti del marketing della Silicon Valley orientato alla crescita.
- Gennaio 2014: Sean Ellis annuncia growthhackers.com, ovvero la più grande community globale del settore.
- Settembre 2015: ad Amsterdam viene fondata la prima accademia europea sul growth hacking: Growth Tribe.

⁴ Erin Turner – YouTube Product Manager in Google

⁵ Udemy, Inc. è un provider americano di MOOCs rivolto a studenti e adulti professionisti. L'azienda è stata fondata nel maggio 2010 da Eren Bali, Gagan Biyani e Oktay Caglar. La piattaforma è rivolta principalmente a studenti interessati a corsi formativi, per migliorare le competenze relative al lavoro.

⁶ Vasil Lazarov - Head of Marketing at Vital Concept Ltd

- Luglio 2016: growthhackers.com lancia “Projects”, il primo tool interamente pensato per i team di crescita, che facilita la gestione di tutto il processo di growth hacking, dall’ ideazione di nuove test all’analisi dei risultati.
- Maggio 2017: la multinazionale Coca-Cola licenzia il suo CMO per sostituirlo con un Chief Growth Officer (CGO).

1.2 Definizione: gli elementi caratterizzanti del Growth Hacking

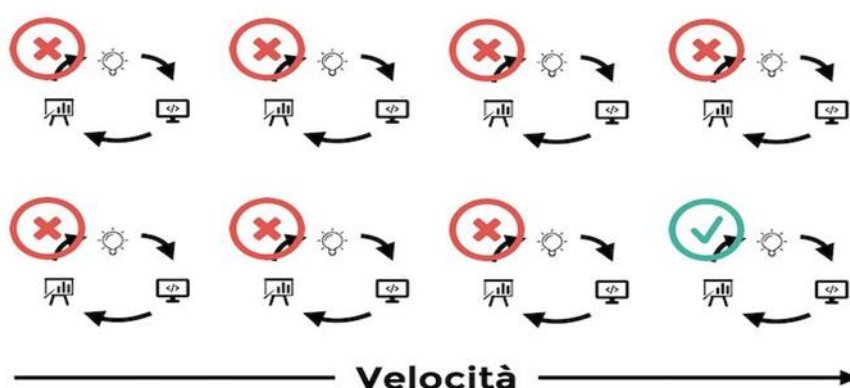
“Il Growth Hacking è un processo di sperimentazione rapida sul prodotto e sui canali di marketing per trovare il modo più efficiente per far crescere un business”

⁷. È da qui che partiremo, da una semplice ma esplicativa definizione nella quale si devono mettere in luce alcune parole chiave: processo, sperimentazione, efficiente e crescere; se manca uno di questi quattro elementi non stiamo facendo growth hacking ma qualcos’altro. Il growth hacking è un processo: significa che non è un’attività sporadica che si svolge quando si sente l’esigenza ma qualcosa di continuo e rapido fino a trovare il famoso hack (Figura 1.3). Questo processo è formato da esperimenti che coinvolgono il prodotto, il team e talvolta l’intero

⁷<https://strategiedigitali.net/growth-hacking/#:~:text=Il%20growth%20hacking%2C%20conosciuto%20anche,%2C%20Sperimentazione%2C%20Efficienza%2C%20Crescita.>

business. Uno degli obiettivi del growth hacking è l'efficienza ma ciò non significa che sia un'attività a "budget zero", al contrario bisogna cercare di ottimizzare il processo per trovare la combinazione vincente per poter crescere.

Figura:1.3: Processo di sperimentazione rapido



Fonte: <https://www.raffaelegaito.com/growth-hacking/>

Partendo dalla definizione data da Sean Ellis nel 2010, "*a person whose true north is growth. Everything they do is scrutinized by its potential impact on scalable growth*" il concetto di growth hacker è stato poi ripreso in un altrettanto famoso articolo⁸ del 2012 scritto da Andrew Chen⁹ il quale afferma che il ruolo del growth hacker è un ibrido tra un marketer e un programmatore che alla tradizionale

⁸ <https://andrewchen.com/how-to-be-a-growth-hacker-an-airbnb-craigslist-case-study/>

⁹ Andrew Chen è socio accomandatario di Andreessen Horowitz, una società di venture capital della Silicon Valley, dove investe in consumers startups.

domanda su come un'azienda possa acquisire nuovi clienti risponde con grafici, landing pages¹⁰ e A/B Test¹¹. Ryan Holiday¹² nel 2014, in *“Introduction to Growth Hacker Marketing”*, arricchisce il dibattito aggiungendo la sua idea di growth hacker come professionista che accantona l'approccio del marketing tradizionale fondato sulle 4P¹³ e lo sostituisce con un approccio orientato alla rintracciabilità e alla scalabilità delle informazioni. In sostanza il Growth Hacking è un nuovo modo di concepire il marketing e le strategie di impresa: si crea un unico processo formato contemporaneamente dallo sviluppo prodotto, dallo studio delle funzioni di marketing digitale e dall'analisi approfondita dei dati per raggiungere il fine ultimo di crescita e diffusione virale¹⁴ (Figura 1.4)

¹⁰ Le landing page sono pagine create per specifiche campagne di marketing e sulle quali gli utenti “atterrano” a seguito di una determinata attività di marketing (Semoli, 2012).

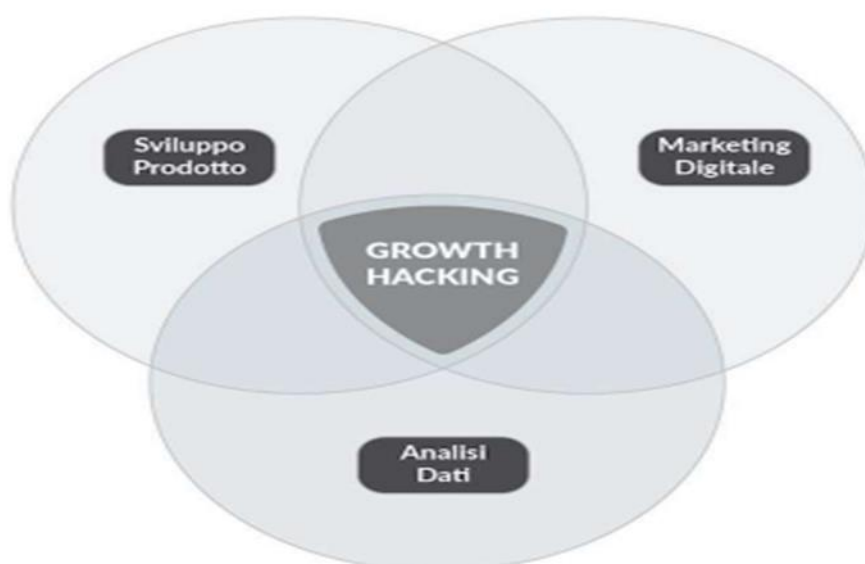
¹¹ L'espressione A/B testing fa riferimento a un processo in cui, partendo da due varianti dello stesso progetto, si stabilisce a seguito delle modifiche implementate quale delle due performi meglio.

¹² Ryan Holiday (16 giugno 1987) è un autore americano, stratega di pubbliche relazioni, proprietario di una libreria e conduttore del podcast The Daily Stoic. È un ex direttore del marketing di American Apparel.

¹³ Le 4P sono le variabili tradizionali che costituiscono il marketing mix, teorizzate da Jerome McCarthy: Prodotto, Prezzo, Promozione, Place-distribuzione. Con il tempo la disciplina si è evoluta aggiungendo altre 3 P: Persone, Processo, Prova tangibile.

¹⁴ Orlando Troisia, Gennaro Maione, Mara Grimaldia, Francesca Loia (2020). Growth hacking: Insights on data-driven decision-making from three firms. *Industrial Marketing Management*, Volume 90, October 2020, Pages 538-557

Figura:1.4: Fattori chiave del Growth Hacking



Fonte: <https://www.raffaelegaito.com/growth-hacking/>

Il termine growth hacking è composto da due radici:

- **GROWTH:** significa crescita. Come sappiamo è l'obiettivo principale per il quale il growth hacker lavora e allo stesso tempo è la metrica con cui misura i risultati raggiunti.

- HACKING: rappresenta il fulcro del mindset di un growth hacker e consiste nella capacità di affrontare i problemi e trovare una soluzione attraverso il pensiero laterale¹⁵.

Nella nostra cultura il termine “hacker” ha assunto delle connotazioni per lo più negative, il più delle volte associate alla pirateria informatica, truffe e alla sottrazione di dati sensibili. Questo termine però ha diversi significati, tralasciando il punto di vista grammaticale del verbo “to hack” che significa tagliare, fare a pezzi:

- “hacker” rappresenta l’attività del programmatore, qualcuno che sa dare ordini ad una macchina per farle fare delle operazioni.
- In maniera più ampia, si può concepire l’”hacker” come qualcuno che pensa fuori dagli schemi, che arriva diretto al punto, che ha bene in mente il risultato atteso e trova vie alternative, creative e inedite per raggiungere l’obiettivo. Come il classico hacker che prova accedere ad un sistema informatico (per il quale non c’è un procedimento standard), il growth hacker cerca la soluzione per determinare la crescita aziendale.

¹⁵ L’espressione “pensiero laterale” è stata promulgata nel 1967 dallo psicologo maltese Edward De Bono nel suo libro “Lateral Thinking: Creativity Step-By-Step” dove definisce questo approccio una modalità di problem solving che prevede l’osservazione del problema da diverse angolazioni, punti di vista alternativi, in contrapposizione ad una logica razionale di tipo sequenziale.

Poiché l'argomento è relativamente nuovo e non ci sono moltissimi dati scientifici che lo supportano è importante capire non solo cos'è il growth hacking, ma anche cosa non è. Prima di tutto non si può affermare con certezza che il growth hacking sia migliore del marketing tradizionale, sono due attività differenti con obiettivi differenti e utilizzano strumenti diversi. Come si è già detto non può essere un'attività una tantum e a "budget zero": è un'attività che richiede tempo per dare risultati tangibili e può partire da piccoli budget i quali possono aumentare mano a mano che si raggiungono gli obiettivi. Il growth hacking non è limitato alle sole startup: il metodo è nato in questo contesto perché povero di risorse e dove la velocità e la creatività fanno la differenza, ad oggi però anche le grandi aziende stanno aprendo reparti interi multidisciplinari dedicati a questo approccio.

1.3 Il contesto di riferimento: le startup

1.3.1 L'impresa startup

Il modo migliore per comprendere il fenomeno del growth hacking è quello di partire dal contesto che lo ha visto nascere: il mondo delle startup. La scuola americana, con Steve Blank¹⁶ come portavoce, fornisce una definizione ben precisa: *“Una startup è un’organizzazione temporanea in cerca di un modello di business che sia scalabile e ripetibile”*¹⁷. Il modello di business è l’insieme delle soluzioni organizzative e strategiche attraverso le quali le imprese acquisiscono vantaggio competitivo: è scalabile¹⁸ quando, qualora la domanda cresca in modo esponenziale, la struttura aziendale riesca a stare al passo di questa crescita senza apportare modifiche importanti al suo interno; il modello di business è invece ripetibile quando si basa su processi condivisi attraverso tutti i livelli dell’azienda e grazie a questi è possibile prevedere l’andamento della performance e dei profitti. Quando in un qualsiasi progetto imprenditoriale c’è un elemento di innovazione (di prodotto, di processo, ecc.) comporta intrinsecamente un aumento del rischio. La

¹⁶ Steve Blank è un imprenditore, educatore, autore e oratore americano, ha creato il metodo di sviluppo del cliente che ha lanciato il movimento lean startup.

¹⁷ Francesco A. Saviozzi, Nuova imprenditorialità su Internet: una «startup» per l'economia?, in "Quaderni di ricerca sull'artigianato, Rivista di Economia, Cultura e Ricerca Sociale" 3/2013, pp. 365-400, doi: 10.12830/75583

¹⁸ Nielsen, C., & Lund, M. (2018). Building scalable business models. MIT Sloan Management Review, 59(2), 65-69.

componente rischio nell'ambito di un'innovazione è talmente forte che Eric Ries¹⁹ propone una definizione di startup ponendo l'accento su questo elemento: “*Una startup è un'istituzione umana progettata per sviluppare un prodotto o un servizio operando in condizioni di estrema incertezza*”²⁰. Va da sé che all'interno del contesto delle startup c'è un grande interesse nell'abbattimento del rischio infatti, mettendosi nei panni di un venture capitalist che deve veicolare i propri investimenti, si dovrà considerare numerose variabili come il potenziale di mercato, lo scenario competitivo, i tempi di sviluppo, il capitale richiesto; detto questo si comprende che il modello di business delle startup oltre ad essere scalabile e ripetibile dovrà essere anche necessariamente valido. Per comprendere meglio si può fare un focus su quello che è il contesto italiano e cosa si intende per startup innovativa: dal punto di vista legale è definita come un'impresa giovane, ad alto contenuto tecnologico e con forti potenzialità di crescita, nel DL 179/2012, art. 25, comma 2²¹ vengono elencati alcuni requisiti per essere considerata tale, come ad esempio: impresa nuova o costituita da meno di 5 anni, ha un fatturato annuo minore di 5 milioni, non distribuisce e non ha distribuito gli utili, ha come oggetto sociale

¹⁹ Eric Ries è un imprenditore, blogger e autore di *The Lean Startup*, un libro sul movimento delle lean startup. È anche autore di *The Startup Way*, un libro sulla moderna gestione imprenditoriale.

²⁰ Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Books

²¹ https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2012-12-18&atto.codiceRedazionale=12A13277

esclusivo o prevalente lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di un prodotto o servizio ad alto valore tecnologico. Infine, sempre nella legislazione italiana, una startup è innovativa se rispetta almeno 1 dei seguenti 3 requisiti soggettivi:

- sostiene spese in R&S e innovazione pari ad almeno il 15% del maggiore valore tra fatturato e costo della produzione;
- impiega personale altamente qualificato (almeno 1/3 dottori di ricerca, dottorandi o ricercatori, oppure almeno 2/3 con laurea magistrale);
- è titolare, depositaria o licenziataria di almeno un brevetto o titolare di un software registrato.

È altrettanto importante domandarsi qual è il tasso di crescita necessario per considerare una startup di successo. In genere, la curva di crescita di un business innovativo attraversa 3 fasi: un primo periodo di crescita lento dove ancora si definiscono quelli che sono gli elementi del modello di business da utilizzare; la seconda fase si contraddistingue in una crescita esponenziale per arrivare all'obiettivo minimo del BEP²² (Break Even Point); l'ultima fase consolida il modello di business e la startup si avvia a diventare una grande azienda, tant'è che la crescita rallenta per effetto di limiti interni ed esterni. Più la pendenza della

²² Il punto di pareggio (BEP) è un valore che indica la quantità, espressa in volumi di produzione o fatturato, di prodotto venduto necessaria a coprire i costi precedentemente sostenuti, al fine di chiudere il periodo di riferimento senza profitti né perdite.

seconda fase è ripida, più l'azienda diventerà grande sfruttando il suo momento di crescita esponenziale. La metrica fondamentale sul quale puntare (di particolare interesse per founder e growth hacker) per ottenere questo risultato è il tasso di crescita e la metodologia con il quale calcolarlo dipenderà dal modello di business scelto, dalla vision, dalla fase di vita che l'azienda sta attraversando e lo stadio di sviluppo del prodotto. Secondo Paul Graham, fondatore di Y Combinator, una startup è considerata in crescita se cresce almeno del 5-7% a settimana e quindi avere un tasso di crescita inferiore è sintomo di qualche errore nel modello di business²³. L'obiettivo principale nelle prime fasi di vita di una startup è quello di raggiungere il Product Market Fit²⁴ il prima possibile, una volta raggiunto significa che il prodotto/servizio soddisfa i bisogni di un certo target di clienti e quindi si può ottenere un primo feedback per evitare il fallimento. Le startup, a differenza delle aziende tradizionali, hanno nel DNA la crescita, non è un elemento fortuito: se si prende, ad esempio, un prodotto come Facebook, che è passato da un milione di utenti attivi nel 2005 ai circa 2 miliardi attuali²⁵, e lo si mette a confronto con il modello di crescita di un ristorante, la differenza di spazi e organizzazione

²³ Grahm, P. (2012) <http://www.paulgraham.com/growth.html>

²⁴ Alcune metriche che possono esserti molto utili per quantificare il PMF:

Net Promoter Score (NPS) – è un indicatore che misura la probabilità che i tuoi utenti consiglino il tuo prodotto/servizio ad un amico; Engagement – è una metrica che mostra il livello di interazione degli utenti con il tuo prodotto in un determinato intervallo temporale; utenti paganti.

²⁵ <https://www.statista.com/statistics/346167/facebook-global-dau/>

necessaria a Facebook è irrisoria mentre per un ristorante passare da 10 a 100 coperti si può immaginare che comporti un importante investimento. Questo spiega perché le aziende tradizionali non sono sempre fatte per crescere in modo esponenziale, mentre le startup sì. Tutto ciò fa pensare che è sempre meglio costituire una startup piuttosto che un business tradizionale, ma la realtà dei fatti è ben diversa, il mercato dei business innovativi è molto complesso: da un recente rapporto²⁶ effettuato da CB insights²⁷ si evince che solo l'1% delle organizzazioni diventano “startup unicorn” (con valutazione di 1 miliardo di dollari, tra gli esempi troviamo Uber e AirBnB) e che ben una percentuale compresa tra il 75 e 90% fallisce o rimane autosufficiente (risultato buono per l'azienda ma potenzialmente dannoso per gli investitori). Tra le prime 3 cause di fallimento (articolo dell' Agosto 2021)²⁸ si trova l'assenza del bisogno sul mercato (42%), per questo la determinazione del Problem-Solution-Fit²⁹ è fondamentale; la seconda causa principale è l'esaurimento del capitale (29%): incapacità di raccogliere finanziamenti aggiuntivi e analisi di mercato sbagliate tra i principali fattori; la

²⁶ <https://www.cbinsights.com/research/venture-capital-funnel-2/>

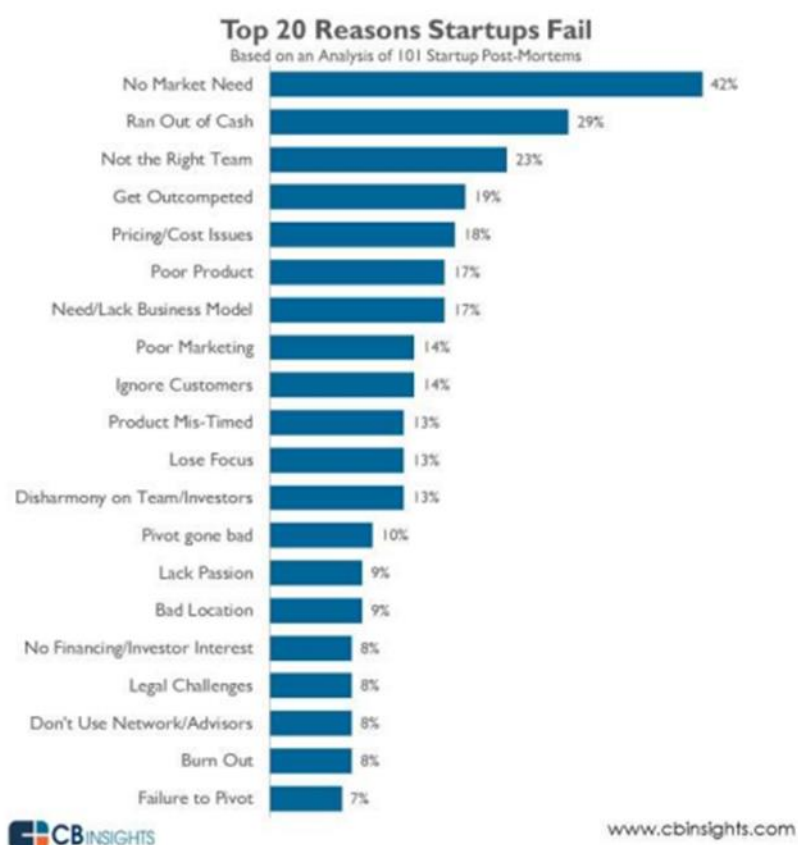
²⁷ CB Insights è una società privata con una piattaforma di business analytics e un database globale che fornisce informazioni di mercato su società private e attività degli investitori.

²⁸ <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>

²⁹ Il Problem-Solution Fit è il framework che permette, grazie ad un'attenta analisi, di individuare una prima soluzione efficace da poter testare e validare; per farlo, tre elementi fondamentali vengono presi in considerazione: customers, problem, solution

mancanza di un team adeguato (23%) è un'ulteriore causa di fallimento perché si ha la necessità di far collaborare dei professionisti provenienti da diversi campi; successivamente si troveranno cause come una concorrenza importante, dei prodotti senza modelli di business, pricing sbagliato, un poor marketing, tempistiche di lancio sbagliate, una perdita del focus e molti altri fattori minori (Figura 1.5).

Figura: 1.5: Le principali cause di fallimento delle startup



Fonte: www.cbinsights.com

1.3.2 Il ciclo di vita di una startup

Il ciclo di vita di una startup, seppure spesso breve, non è qualcosa di semplice e il più delle volte non è nemmeno molto lineare. Si può analizzare una ad una quelle che sono le fasi principali partendo dalla prima^{30 31} :

- bootstrap e pre-seed: in questa fase più embrionale la startup è costituita solo da un'idea con caratteristiche proprie di un progetto organizzato. L'idea generalmente nasce da un'esigenza ben precisa però è necessario testarne la fattibilità, la coerenza e la complementarietà degli elementi che la compongono e valutare gli elementi che generano il vantaggio competitivo. Particolare importanza è l'attenzione che viene data all'analisi di coerenza e orientamento all'obiettivo di tre elementi: il sistema di prodotto, il sistema di mercato e il sistema organizzativo. Il sistema di prodotto descrive l'offerta che l'azienda propone nel mercato, può essere fonte di vantaggio competitivo nel lungo periodo e per questo motivo è essenziale che lo startupper valuti la realizzabilità tecnica e l'innovatività del nuovo prodotto o servizio. Il sistema di mercato rappresenta tutti quei fattori interni ed esteri, micro e macroeconomici che possono influire sul progetto: degli

³⁰ Trachenko M. B., Kozhanova A. V. Le specifiche della struttura di finanziamento delle startup nelle diverse fasi del loro ciclo di vita // Financial Journal. 2019. N. 5. P. 90–103.

³¹ Labunska S. V., Prokopishyna O. V., Iermachenko Ie. V. (2018). Cognitive Modeling of the Startup Life Cycle. Problemi dell'economia, № 2 (36), 2018, 214-220

esempi possono essere i fattori demografici e politici, l'evoluzione della domanda e del settore di riferimento. L'imprenditore deve sempre tener d'occhio quelli che sono i propri punti di forza e debolezza e le opportunità o minacce (SWOT Analysis³²) che possono presentarsi non tralasciando la prospettiva del cliente, della concorrenza e degli stakeholders. Il sistema organizzativo fa riferimento alle risorse, la logistica, la struttura produttiva, commerciale e di comunicazione.

- Seed: nella seconda fase si cerca di dare una base solida all'idea per entrare nel mercato e si sviluppano i primi prototipi del prodotto/servizio offerto: per affinare il modello di business si inizia a strutturare un business plan solido.
- Early stage: è il nome che è stato dato alla terza fase del ciclo di vita di una startup, il focus principale è quello di ottenere feedback dal mercato e individuare il Product Market Fit che permetterà di ottenere i primi ricavi. In questa fase c'è necessità di molti investimenti poiché i ricavi non sono in grado di sostenere l'ampliamento dell'impresa: gli investimenti possono essere privati o pubblici. Gli investitori privati possono essere Business

³² L'analisi SWOT è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza, le debolezze, le opportunità e le minacce di un progetto o in un'impresa o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo debba prendere una decisione per il raggiungimento di un obiettivo.

Angel, che sono investitori informali che di solito hanno un'esperienza nel settore di riferimento e acquisiscono quote dell'azienda, o Venture Capitalist che sono società di fondi. Tra gli investimenti pubblici si trovano soprattutto incentivi all'innovazione e all'imprenditorialità erogati principalmente dallo Stato.

- **Early Growth:** nel momento in cui clienti, vendite e fatturato continuano a crescere significa che siamo arrivati alla quarta fase. In questa fase si dà per assodato che i prodotti o i servizi offerti sono inseriti in un mercato valido e quindi è il momento di spingere sull'acceleratore. A questo punto infatti l'impresa si trova a sostenere due round di investimenti (autofinanziati o meno) per sostenere la crescita che si differenziano per entità e rischio (che subisce una progressiva riduzione perché la quantità di dati disponibili a questo punto sono in grado di definire la reale consistenza del mercato potenziale): il primo round può permettere all'impresa di entrare in nuovi mercati, sviluppare nuovi canali di distribuzione e consolidare iniziative e strategie di marketing. Il secondo round di investimento, ancora più corposo del primo, punta a migliorare il processo di crescita e aumentare la quota di mercato.
- **Growth o Sustained Growth:** fase in cui c'è una crescita esponenziale di utenti, clienti e fatturato e non è escluso che possano esserci altre serie di investimenti necessari per raggiungere sempre di più la saturazione del

mercato (ad esempio, Snapchat nel 2016 è arrivato ad affrontare un sesto round da circa 1.8 miliardi di dollari³³).

- Exit: nell'ultima fase avviene la restituzione agli investitori del capitale di rischio che, secondo Cumming e MacIntosh³⁴, può avvenire in 5 differenti modi:
 - IPO (Initial Public Offering): la startup mette a disposizione del pubblico le proprie azioni quotandosi in borsa.
 - Write-off: la startup è vicina al fallimento, gli investitori si ritirano.
 - Buyback: in questo caso i fondatori riacquistano le quote della startup che avevano precedentemente ceduto agli investitori.
 - Secondary Sale: l'imprenditore cede le quote della startup a nuovi investitori, mantenendone una parte.
 - Acquisizione: la startup viene acquisita da un'altra azienda.

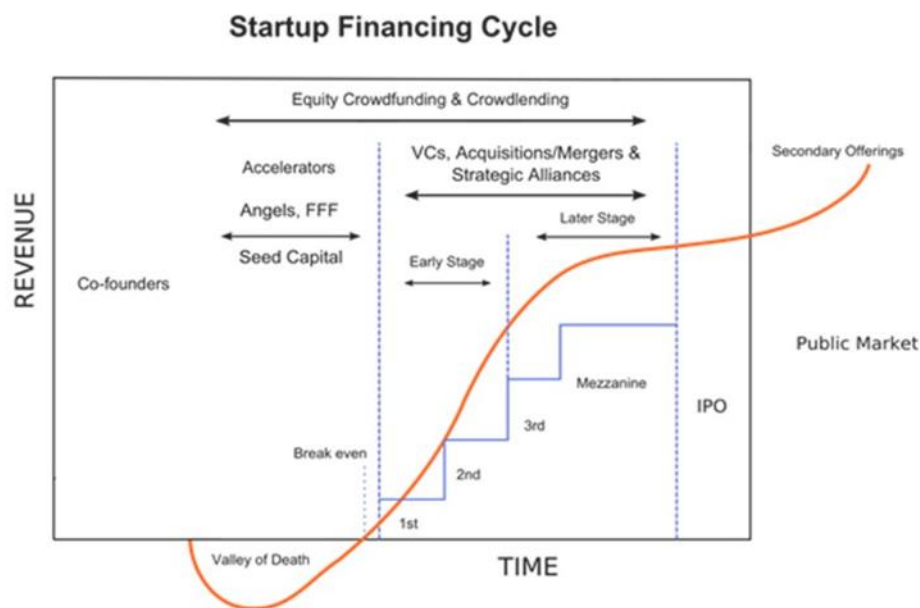
Nella figura che segue (Figura 1.6) si può osservare la rappresentazione dell'intero ciclo di vita delle startup caratterizzato da una curva chiamata "Curva J" a causa della sua forma, particolarmente interessante è la rappresentazione delle prime fasi

³³https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1564408/000156440816000001/xslFormDX01/primary_doc.xml

³⁴ 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)

dell'esistenza dell'azienda caratterizzate da flussi negativi che ispirano la descrizione "Valley of Death" ("Valle della morte").

Figura: 1.6: Ciclo di vita delle Startup



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

1.3.3 La lean startup

Il processo di Growth Hacking ha origine da quelli che sono i principi fondamentali della metodologia di sviluppo business chiamata Lean Startup. A sua volta la filosofia lean ha le radici nel mondo manifatturiero, da un sistema di produzione,

chiamato lean manufacturing, ideato dall'azienda Toyota negli anni '80 per rispondere a quelle che erano le esigenze dei clienti verso un valore più elevato di un'offerta sempre più differenziata. Il valore in questo caso è determinato da una riduzione degli sprechi interni, riducendo i costi di produzione e da un aumento di nuovi servizi o offerte di funzioni al cliente. Un altro importante obiettivo di questo sistema di produzione è la creazione di un flusso cercando di evitare qualsiasi tipo di interruzione come: cambiamenti nella produzione, guasti, lotti errati in termini di quantità o tempi e la mancanza di informazioni³⁵. L'esplosione dello sviluppo agile è avvenuta però nel 2001 quando un gruppo di 17 sviluppatori di software si radunarono nello Utah, Stato americano, per scrivere l'"*Agile Manifesto*"³⁶ basato su dei valori chiave tra cui due meritano di essere citati:

- gli individui e le interazioni più che i processi e gli strumenti;
- rispondere al cambiamento più che seguire un piano.

Uno dei pionieri del movimento di Lean Startup è sicuramente Eric Ries con il bestseller "The Lean Startup" dove definisce la lean startup come "*una metodologia di sviluppo business che ha l'obiettivo di accorciare i tempi di sviluppo e scoprire*

³⁵ Vinícius Figueiredo de Faria, Vanessa Pereira Santos, Fernando Hadad Zaidan (2021). The Business Model Innovation and Lean Startup Process Supporting Startup Sustainability. *Procedia Computer Science* 181 (2021) 93–101

³⁶ <https://agilemanifesto.org/iso/it/manifesto.html>

*il più rapidamente possibile se un business model è adatto*³⁷. Ciò è ottenuto grazie alla combinazione di sperimentazioni basate su ipotesi e feedback raccolti tramite validazione. I principi lean erano presenti, soprattutto nella Silicon Valley già a metà degli anni 2000 grazie al guru Steve Blank e al suo libro “*The Four Steps to the Epiphany*”³⁸, ma l’esposizione massima è avvenuta con la pubblicazione del citato libro di E.Ries nel 2011. Il ciclo di lean startup (Figura 1.7), detto anche Build-Measure-Learn, è composto da 3 step fondamentali³⁹:

- **Costruisci:** il primo passo è caratterizzato dal rilascio di un prodotto/servizio sul mercato per farlo provare a utenti reali. La parola chiave è velocità: non è fondamentale che il prodotto sia finito ma che sia quello realizzabile più velocemente per ottenere feedback validi, tecnicamente viene chiamato MVP ⁴⁰ (Minimum Viable Product).

³⁷ Eric Ries, *Partire leggeri. Il metodo Lean Startup: innovazione senza sprechi per nuovi business di successo*, Rizzoli Etas, 2012

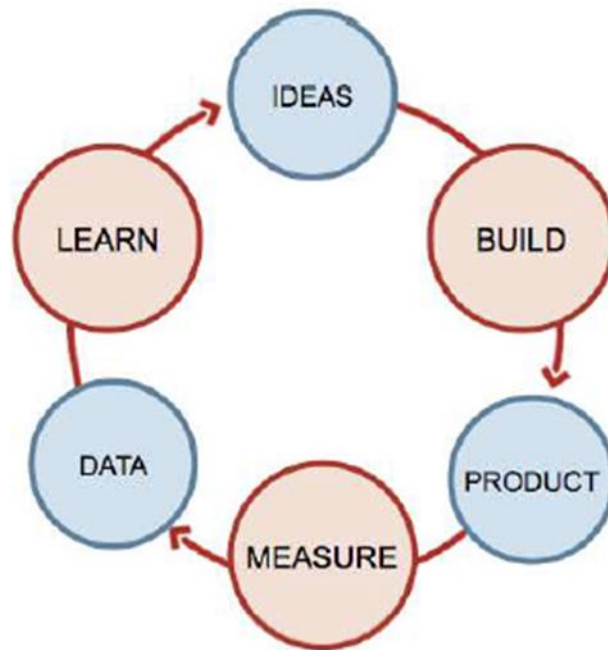
³⁸ Steve Blank, *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products That Win*, K & S Ranch, 2015

³⁹ Yashar Mansoori, Tomas Karlsson, Mats Lundqvist (2019). The influence of the lean startup methodology on entrepreneur-coach relationships in the context of a startup accelerator. *Technovation Volumes 84–85*, June–July 2019, Pages 37-47

⁴⁰ Un MVP è la versione di un prodotto che contiene il più piccolo insieme di funzionalità, costruito utilizzando il minor tempo possibile, con la minor quantità di risorse e fornisce agli imprenditori le informazioni necessarie per convalidare o meno le loro ipotesi (Ries, 2011)

- Misura: una volta che gli utenti iniziano a interagire con l'MVP si ha la possibilità di raccogliere informazioni, fare test, monitorare l'utilizzo, sistematizzare i dati. Dopo una valutazione rigorosa dei risultati, le assunzioni non valide vengono modificate o sostituite da altre e quindi riesaminate. Questo processo continua fino a quando un numero ragionevole di test convalida le assunzioni critiche.
- Impara: i dati dello step precedente devono essere trasformati in insegnamenti che devono permettere di intervenire concretamente sul prodotto/servizio, con dei piccoli, o grossi quando necessario, cambiamenti. Un concetto chiave è quello dell'adattamento prodotto-mercato: l'adattamento implica che l'idea di un prodotto abbia un mercato e quindi ci siano dei clienti disposti a pagare per il valore offerto.

Figura: 1.7: Ciclo di Lean Starup



Fonte: <http://www.ideastartup.it/files/2014/02/Build-Measure-Learn2.png>

1.4 Growth Hacking vs Marketing tradizionale

Innanzitutto si deve partire dal presupposto che il growth hacking è marketing, ma non marketing tradizionale, più una sua evoluzione. Il marketing tradizionale impiega un processo lineare centrato sulla definizione di una strategia, basata essenzialmente sulla definizione delle 4P (diventate poi 7), che viene brevemente

testata tramite l'utilizzo di focus group, questionari e analisi di mercato. Una volta sistematizzati, analizzati e valutati i dati e i feedback ricevuti viene lanciata una campagna commerciale con un budget ben definito e allocato nei diversi touchpoint⁴¹ e nei canali⁴² precedentemente definiti a livello strategico. Un approccio del genere rischia di compromettere sin da subito quello che è il ciclo di vita di una startup essenzialmente per tre motivi:

- Scarsità di risorse economiche: inizialmente i nuovi business non hanno grandi disponibilità di denaro per investire in campagne commerciali a volte molto onerose;
- Scarsità di dati: nelle prime fasi di vita la startup non ha a disposizione un campione abbastanza strutturato per ricavarne dati sia quantitativi che qualitativi e ciò può dar vita a delle strategie solo parziali;
- Scarsa velocità di processo: la startup ha bisogno in poco tempo di raggiungere il maggior numero di utenti possibile per potere esprimere il suo vero potenziale e questo approccio rischia di essere troppo lento.

⁴¹ I touchpoint (i punti di contatto tra il cliente e l'azienda, ad esempio il punto vendita, la pubblicità, il sito, i funzionari commerciali, il prodotto) sono disseminati lungo tutto il possibile viaggio del cliente, a partire da quando scopre il prodotto, il servizio o il brand (attraverso il web, il consiglio di un amico o la vista di un'insegna) fino alla fase di valutazione del prodotto/servizio, dell'acquisto, dell'utilizzo e dell'assistenza post-vendita.

⁴² Nel marketing tradizionale i canali più utilizzati sono i mass media come giornali, televisione e radio.

Il growth hacking ha un approccio al quanto differente poiché come è stato detto viene definito anche come il nuovo marketing applicato ad un'economia sempre più digitale che si nutre di pensiero analitico, sperimentazione e creatività utilizzando campagne sempre più innovative e a basso costo⁴³. Tutto questo permette in grande velocità di raggiungere un numero molto elevato di utenti che tramite la veicolazione di valore possono essere trasformati in clienti. Fondamentali assumere decisioni data-driven: dati che possono essere raccolti tramite un processo di sperimentazione veloce per raggiungere il Product-Market Fit. Un altro aspetto che possiamo prendere in considerazione sono le metriche: con un'impostazione tradizionale il focus è posto su una molteplicità di metriche, le quali sono la sintesi del comportamento del consumatore; tra i KPI (Key Performance Indicator) più importanti troviamo il GRP⁴⁴ (Gross Rating Point), Fatturato prodotto dalla vendita, Costo acquisizione cliente, CLV ⁴⁵(Customer Lifetime Value) e il ROI (Return On Investment). Al contrario, nel growth hacking si utilizza un approccio OMTM (One Metric That Matters) dove la metrica di riferimento è la crescita; proprio Sean Ellis infatti, tra le tante definizioni che ha dato di growth hacker afferma anche che: “*Il*

⁴³ Coll, P., Micó, J.L. (2019). Influencer Marketing in the Growth Hacking strategy of digital brands. *Observatorio*, 13(2), 87-105.

⁴⁴ Il Gross Rating Point è una unità di misura utilizzata in ambito pubblicitario per indicare il livello della pressione pubblicitaria esercitata da una campagna sul pubblico di riferimento.

⁴⁵ CLV: valore di un cliente per un'azienda nell'arco di tutta la durata del loro rapporto.

*Growth Hacker è una persona il cui vero nord è la crescita*⁴⁶. Raccogliere ed elaborare i dati è alla base dell'approccio Growth Hacking, ma la cosa fondamentale è saper analizzare questi dati ed avere molte metriche di riferimento non aiuta. L'unica metrica che conta (OMTM) è una singola metrica che in un dato momento di tempo viene presa in considerazione come la più importante, quindi la prima cosa da ricordare è che questa metrica può cambiare, deve essere analizzata e aggiornata periodicamente dal momento in cui la startup termina la sua fase iniziale. I motivi principali per cui una startup dovrebbe utilizzare un OMTM sono i seguenti:

- Una metrica OMTM risponde alla domanda principale: permette di focalizzare l'utilizzo delle risorse nella risoluzione del problema che accomuna le startup, la crescita.
- Una metrica OMTM aiuta a tracciare obiettivi chiari e concreti.
- Il focus di tutto il team diventa l'OMTM: il team deve essere costantemente a conoscenza dell'andamento dei risultati che si ottengono per poter essere coinvolto in un'ottica di miglioramento.
- Inspira una cultura della sperimentazione.

⁴⁶ Fonte: <https://www.startup-marketing.com/where-are-all-the-growth-hackers/>

CAPITOLO 2

PRINCIPI E CARATTERISTICHE DEL GROWTH HACKING

2.1 I 4 principi fondamentali del Growth Hacking

Partendo dalla definizione di Ehsan Jahandarpour⁴⁷, definito da Forbes⁴⁸ come uno dei venti growth hacker più influenti al mondo⁴⁹, “*il Growth Hacking è un processo di sperimentazione rapida sul prodotto e sui canali di marketing, per trovare il modo più efficiente di far crescere un business*” si può sottolineare i quattro concetti che caratterizzano il growth hacking e analizzarli singolarmente:

1. **Processo:** le attività di growth hacking non sono semplicemente strategie o trucchetti che vengono realizzati “una tantum”, ma c’è la definizione di un processo Step-by-Step con un andamento ben preciso basato su framework e metodi.
2. **Sperimentazione:** è un principio fondamentale perché alla base del processo ci sono gli esperimenti. Esperimenti che coinvolgono il prodotto/servizio, il team o addirittura a volte l’intero business. A differenza del marketing tradizionale che ha un approccio più progettuale, il growth hacking usa un

⁴⁷ Coach di startup e un growth hacker. Aiuta aziende come Microsoft, PETRONAS e BBDO a far crescere la propria attività.

⁴⁸ Forbes è una rivista statunitense di economia e finanza fondata nel 1917 da Bertie Charles Forbes.

⁴⁹ <https://www.forbes.com/sites/laura-inamedinova/2016/08/07/20-growth-hacking-strategists-that-you-must-follow-in-2016/?sh=4bd7d62e5092>

approccio sperimentale per raggiungere l'obiettivo e, per essere tale, l'esperimento deve avere delle caratteristiche ben definite:

- **Misurabile:** prima di iniziare bisogna capire qual è la metrica più adatta in modo che possa rappresentare l'obiettivo della sperimentazione. A titolo di esempio se si decide di effettuare un esperimento per l'acquisizione utenti una metrica utile potrebbe essere quella del costo di acquisizione utenti.
 - **Ripetibile:** l'esperimento non deve essere realizzato in maniera casuale o basato su elementi fortuiti, ma deve avere la capacità di poter essere ripetuto con facilità con le stesse condizioni. Per essere considerato ripetibile l'esperimento deve essere attuabile in maniera efficiente anche in futuro.
 - **Scalabile:** questa caratteristica si collega al concetto di modello di business scalabile di cui si è parlato nel capitolo delle startup. In questo caso l'esperimento deve poter essere realizzato in modo efficiente anche nel momento in cui c'è una crescita dei parametri di riferimento. Riprendendo l'esempio dell'esperimento per l'acquisizione di clienti, è scalabile se applicato indifferentemente per 10,100 o 1000 utenti.
3. **Efficienza:** aspetto fondamentale perché riferito direttamente all'impiego del budget messo a disposizione. Il growth hacking nasce nel contesto delle startup che, a differenza di un'impresa già affermata nel mercato, non ha

inizialmente una grande disponibilità di risorse, quindi l'obiettivo è quello di ottimizzare queste risorse, economico-finanziarie e cognitive, a disposizione.

4. Crescita: concetto ormai ripetuto più volte, il growth hacking è nato essenzialmente per soddisfare questa metrica. La crescita è alla base di tutti i business ma, a seconda del settore e alla maturità dell'azienda, cambia l'attenzione.

2.2 Le fasi del processo di Growth Hacking

Sulla base di quello che è stato evidenziato fino a questo momento e prendendo in considerazione il principio fondamentale che il growth hacking si basa su un processo di tipo lean, è possibile analizzare il processo di growth hacking vero e proprio. Prima di affrontare questo argomento è bene soffermarsi brevemente su quello che è il padre di tutti i cicli che ispira ulteriormente la teoria del growth hacking: il “ciclo di Deming”⁵⁰ anche conosciuto come ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act). William Edwards Deming⁵¹ elaborò questo ciclo negli anni 50' del 900 mentre era in Giappone per cercare di invertire quella tendenza di enorme

⁵⁰ PDSA cycle. Di: Ungvarsky, Janine, Salem Press Encyclopedia of Health, 2022. Research Starters

⁵¹ William Edwards Deming (Sioux City, 14 ottobre 1900 – Washington, 21 dicembre 1993) è stato un ingegnere, saggista, docente e consulente di gestione aziendale e manager statunitense.

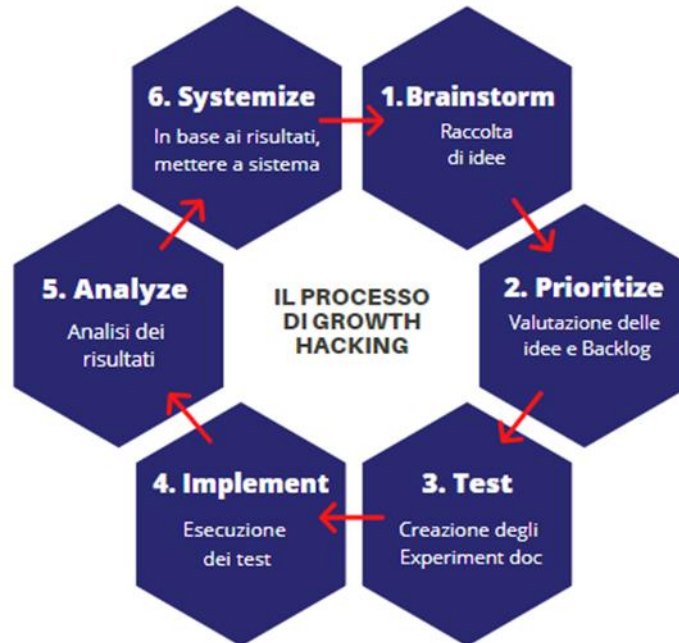
spreco di risorse e investimenti eccessivi di fondi per ricercare quella che era una qualità continua. Il ciclo di Deming è un metodo di management utilizzato per il controllo e il miglioramento dei prodotti e per l'ottimizzazione dei processi lavorativi che si basa su 4 fasi:

- Plan (Pianificare): si definiscono gli obiettivi del progetto, si analizza il problema di partenza e si definisce un piano di intervento;
- Do (Fare): si passa dal piano in forma teorica alla sua applicazione pratica. C'è l'esecuzione del piano e nello stesso tempo si raccolgono i dati necessari per la fase successiva.
- Check (Controllo): si analizzano accuratamente i dati statistici ricavati nel corso della messa in atto del piano di miglioramento e si valutano tutte le eventuali correzioni integrative.
- Act (Agire): quest'ultima fase prevede l'applicazione del piano, integrato con le eventuali modifiche, al fine di garantire una sempre crescente qualità del processo produttivo aziendale.

Il processo di growth hacking (Figura 2.1) può essere suddiviso in 6 fasi⁵²:

⁵² Hacking Growth: How Today's Fastest-Growing Companies Drive Breakout Success. Morgan Brown, Sean Ellis. 2017.

Figura 2.1: Il processo di growth hacking



Fonte: rielaborazione da Hacking Growth: How Today's Fastest-Growing Companies Drive Breakout Success. Morgan Brown, Sean Ellis. 2017.

1. **Brainstorming:** step nel quale è molto importante generare un elevato numero di idee senza scartarle o dare giudizi. È fondamentale coinvolgere ed integrare tutte le funzioni dell'organizzazione, dallo sviluppo prodotto, al marketing, passando per il design. Le idee possono riguardare test di vario tipo come nuove funzionalità o nuovi tipi di target. Tutte le idee generate

sono salvate all'interno di un database specifico denominato anche backlog⁵³.

2. Prioritize: prima di passare alla fase di test è fondamentale selezionare e valutare tutte le idee all'interno del backlog per poi focalizzarsi su una e portarla avanti. Fondamentale quindi fare ordine e definire le priorità e può essere fatto con il metodo ICE (Impact, Confidence, Ease): ogni lettera porta con sé una variabile a cui il team dà un voto da 1 a 10. Per Impatto (impact) si intende l'effetto che può generare l'azione che si vuole intraprendere, la Confidenza (Confidence) può essere analizzata rispondendo alla domanda: "quante probabilità ci sono che l'idea abbia successo?". In termini di tempo, risorse, lavoro, quanto è facile/difficile realizzare questa idea?", rispondendo a questa domanda si valuta l'ultima variabile rappresentata dalla Facilità (Ease). Il punteggio finale di un'idea sarà pari alla media dei punteggi assegnati ad ogni variabile; in modo molto semplicistico l'idea con il punteggio più alto potrebbe essere scelta per essere testata (Figura 2.2)

⁵³ Product backlog: un elenco ordinato di ciò che è necessario per migliorare il prodotto.

Figura 2.2: Esempio calcolo priorità idee

Calcolatore ICE SCORE				
Story	Impact	Confidence	Ease	Punteggio
Ottimizzazione SEO pagina profilo	7	7	5	245
Funzione Condividi via mail	2	2	8	32
Galleria immagini nella pagina profilo	8	5	2	80
Bottoni social sharing	4	7	10	280

Fonte: <https://www.productheroes.it/priorita-sviluppo-di-prodotto/>

3. Test: una volta selezionata l'idea da testare si passa nella fase in cui si concretizzano gli esperimenti con il supporto di un documento, chiamato experiment doc, dove sono riassunti informazioni fondamentali dei test che si stanno svolgendo, in particolare:

- Nome del test: importante per riconoscerlo in futuro.
- Durata del test: ogni esperimento ha una durata precisa, gli esperimenti troppo lunghi (più di due settimane) non sono molto performanti.
- Ipotesi di partenza: l'idea deve essere esplicitata in forma di ipotesi.
- Test: modalità di svolgimento e di realizzazione.
- Metriche: utilizzate per effettuare un controllo continuo.

- Risultati: importante confrontare quelli che sono i risultati ottenuti con quelli attesi perché ne determina il successo/fallimento dell'esperimento.
4. Implement: una volta delineato l'experiment doc si passa alla fase di implementazione dell'esperimento. Il test viene suddiviso in tanti compiti ognuno affidato ad una funzione ben definita; è estremamente importante che i tempi di consegna e gli obiettivi siano rispettati.
 5. Analyze: una volta terminato l'esperimento una fase cruciale è l'analisi di quelli che sono i suoi risultati e il confronto con quelle che erano le aspettative riportate nell' experiment doc. Prima di procedere però è necessario controllare che i dati non siano distorti o modificati da, ad esempio, un evento verificatosi durante il test.
 6. Systemize: nell'ultima fase che caratterizza il processo di growth hacking si va a decidere se l'esperimento fatto è stato un successo o un fallimento. Nella prima ipotesi c'è l'integrazione dell'esperimento nei processi aziendali, nell'ipotesi in cui i risultati non rispecchino le aspettative dei manager l'idea viene scartata e si pone in essere un nuovo processo per trovare una soluzione adeguata.

2.3 Strategie per costruire la giusta relazione con il cliente

Il growth hacking, come è stato già accennato precedentemente, cerca di trovare costantemente idee innovative per creare nuove relazioni il più velocemente possibile. Per creare quelle che sono delle giuste relazioni possono essere utilizzate tre strategie fondamentali: il marketing di persuasione, il marketing di responsabilità sociale e il marketing di causa⁵⁴. Il marketing di persuasione è strettamente collegato alla dimensione della promozione presente tra le 4P del marketing mix e si basa essenzialmente sui comportamenti impulsivi dei clienti in modo da fargli seguire dei percorsi pre-pianificati. Fondamentale utilizzare la scienza della persuasione⁵⁵ per poter far leva sui principi della psicologia umana in modo da sviluppare tecniche di vendita efficaci. Per quanto riguarda il marketing della responsabilità sociale si fa riferimento soprattutto al fatto che le offerte di mercato dovrebbero rafforzare i valori sociali ed etici e apportare un beneficio al consumatore/cittadino tramite la creazione di esternalità positive piuttosto che essere orientate soltanto al profitto. Il marketing di causa si riferisce ad un tipo di responsabilità sociale d'impresa dove le attività poste in essere hanno un duplice scopo: quello di aumentare la redditività e migliorare la società. Una questione già

⁵⁴ Davood Feiz, Azim Zarei, Morteza Maleki Mibashrazgah, Atefeh Shaabani (2021). Typology of Growth Hacking Strategies Along the Growth Hacking Funnel. Iranian Journal of Management Studies (IJMS) 2021, 14(2): 331-346

⁵⁵ Tra gli elementi caratterizzanti della persuasione si possono trovare: reciprocità, scarsità, autorità, impegno, coerenza e consenso.

affrontata è che le startup hanno bisogno di molta crescita, che può richiedere molte risorse se non vengono utilizzati i giusti canali. Tra le strategie che possono essere utilizzate per determinare una crescita importante senza aver bisogno di grandi budget si possono trovare:

- Marketing cooperativo: considerato come qualsiasi accordo tra diverse realtà per combinare gli sforzi di marketing per raggiungere un determinato obiettivo. Tra i principali fattori che spingono all'utilizzo di questa strategia si trovano la condivisione di risorse e le economie di scala. Un esempio importante di marketing cooperativo è la promozione del turismo sanitario in Turchia⁵⁶.
- Marketing di conversione: implica strategie che stimolino l'utente ad effettuare delle azioni specifiche convertendolo da utente ad acquirente di prodotti/servizi. Più alti saranno i tassi di conversione, maggiori saranno le vendite, minori saranno i clienti persi e maggiore sarà il ritorno sull'investimento pubblicitario.
- Marketing promozionale: si riferisce all'utilizzo di offerte speciali per aumentare l'interesse dei clienti, influenzare l'acquisto e aiutare un particolare prodotto o azienda a distinguersi dalla concorrenza

⁵⁶ Murat Ismet HASEKI (2011). Regional Development with Cooperative Marketing Strategy: A Case of Cukurova Region, Turkey. *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 6; June 2011, 98-107

2.4 Strumenti del Growth Hacking

Tra quelli che sono gli strumenti più utilizzati nel growth hacking si possono trovare soprattutto tecniche di inbound e outbound marketing⁵⁷. Per inbound marketing si intende quella strategia multimediale che ha come obiettivo di generare traffico sul sito web aziendale, generare contatti da convertire in clienti e costruire una relazione solida e duratura con i clienti più significativi, sempre in un'ottica customer centric. In questo caso tra le tecniche più utilizzate si possono trovare:

- SEO (Search Engine Optimization): con l'obiettivo di generare traffico si ricerca l'ottimizzazione del motore di ricerca, quindi si pongono in essere un insieme di attività per migliorare l'indicizzazione e il posizionamento di un'informazione o un contenuto presente in un sito web al fine di sviluppare o mantenere una posizione nella SERP (Search Engine Results Page), ossia la pagina dei risultati del motore di ricerca.
- Blog: tramite questo strumento è possibile effettuare degli studi sul consumatore e sul mercato in modo da comprendere l'esposizione del marchio e il pensiero prevalente.

⁵⁷ Marius GERU, Ema RUSU, Alexandru CAPATINA (2014). GROWTH HACKING PRACTICES IN A START-UP: A CASE STUDY ON THECON.RO. International Conference "Risk in Contemporary Economy" ISSN-L 2067-0532 ISSN online 2344-5386, XVth Edition, 2014, Galati, Romania

- E-mail: esempi importanti per questo tipo di tecnica sono la newsletter⁵⁸, referral⁵⁹ ed email di riattivazione⁶⁰.
- Social media: all'interno di questi strumenti è possibile creare, condividere e distribuire contenuti agli utenti target con lo scopo principale di far conoscere il nostro prodotto/servizio e trasformare il cliente da potenziale a effettivo. È importante che i contenuti siano coerenti con la strategia di marketing complessiva e con il pubblico di riferimento in modo da trasferire valore.

Altro metodo per entrare in contatto con gli utenti è l'insieme di tutte quelle tecniche di outbound marketing che si concentrano sul concetto di "interruzione", infatti viene sospesa l'attività dell'utente per proporre contenuti in maniera invasiva e unidirezionale. Tra i principali strumenti utilizzati dal growth hacking in questo contesto si evidenziano:

⁵⁸ Una newsletter, è un aggiornamento informativo periodico che un'azienda, un ente, un'associazione o un gruppo di lavoro, invia a un determinato target, come utenti, clienti o membri, aggiornandoli sulle proprie attività.

⁵⁹ Termine di uso comune nel marketing per indicare le segnalazioni o raccomandazioni di persone che, conoscendo l'azienda produttrice, suggeriscono a terzi di rivolgersi alla stessa per la qualità e le prestazioni dei suoi prodotti e servizi.

⁶⁰ E-mail rivolte a agli utenti inattivi di una determinata impresa in modo da recuperare la relazione già avviata; possono essere fatte delle vere e proprie campagne email di riattivazione, chiamante anche di re-engagement).

- SEA (Search Engine Advertising): per SEA si indicano tutte quelle azioni attivate per promuovere a pagamento il proprio sito sui motori di ricerca. Una delle piattaforme più utilizzate è Google AdWords⁶¹.
- Programmi di affiliazione: sono degli accordi commerciali che includono un publisher, cioè chi mette a disposizione il proprio spazio sul web, che si tratti di un sito o di un profilo social e via dicendo, e di un advertiser, cioè un'azienda interessata a promuovere i suoi prodotti. Il publisher si impegna a promuovere i prodotti dell'advertiser e in cambio riceve una commissione ogni volta che riesce ad ottenere un determinato risultato, ad esempio una vendita o un lead. Uno dei programmi di affiliazione più popolari è quello di Amazon.

⁶¹ Google Ads è un software che permette di inserire spazi pubblicitari all'interno delle pagine di ricerca di Google.

2.5 Il “funnel dei pirati”

Tra le caratteristiche che possono descrivere il growth hacking come metodologia è l’approccio granulare alla risoluzione dei problemi, con la costante capacità di mixare una visione d’insieme con un focus assoluto sul singolo, piccolo problema. Prendere un grande problema e scomporlo in tanti problemi di dimensioni ridotte richiede minore investimento di risorse (persone, competenze e tempo) e nel lungo periodo dà un aumento dei risultati. Per focalizzarsi sui singoli obiettivi e per verificare che le azioni intraprese portino veramente dei risultati è necessario dotarsi di un buon sistema di misurazione. Tuttavia è necessario trovare un metodo di scomposizione del problema in modo da poter pianificare in maniera più efficiente ed efficace possibile le azioni di marketing da porre in essere e nel growth hacking questo framework di riferimento è il funnel⁶² dei pirati. Il funnel dei pirati⁶³, anche conosciuto come funnel AAARRR, è un modello nato nel 2007 ad opera di Dave McClure, investitore e fondatore della venture capital e acceleratore di startup “500 Startups”, che si basa sulla misurazione e sull’analisi di metriche ben precise finalizzate alla crescita. Questo modello quindi può essere considerato come lo scheletro del growth hacking e la bussola per orientare le attività da svolgere in ogni

⁶² Con il termine funnel, nel mondo del marketing, si identifica quel percorso ad imbuto formato da diversi step, attraverso i quali un utente deve necessariamente passare prima di trasformarsi in cliente.

⁶³ Il framework viene chiamato così per il suono dell’acronimo “AAARRR” che richiama il grido di un pirata.

fase del ciclo di vita del cliente. Il funnel dei pirati è suddiviso in sei fasi (Figura 2.3)

le quali saranno analizzate singolarmente:

Figura 2.3: Funnel dei pirati



Fonte: <https://btotek.it/che-cose-il-funnel-dei-pirati-e-come-utilizzarlo/>

1. Awareness: la traduzione italiana della parola awareness è “consapevolezza” ed infatti proprio in questa fase l’utente scopre l’esistenza del prodotto o servizio e della stessa azienda. L’obiettivo di questa fase è di cercare e acquisire utenti in target per portarli all’interno del funnel e

trasformarli poi in clienti effettivi. I dati che vengono raccolti in questa fase non riescono a misurare oggettivamente la crescita del progetto in quanto si considerano più delle “vanity metrics” ovvero metriche di vanità come il traffico sul proprio sito web o sulla landing page, i follower sui propri canali social, il download dell’app. Spesso concentrarsi su questi dati rispetto alle metriche più concrete degli altri 5 step può essere dannoso perché, per esempio, non tutti i visitatori del sito web sono utenti potenziali o reali, però possono dare la possibilità per analizzare il punto da cui il progetto parte.

2. **Acquisizione:** la fase di acquisizione corrisponde al momento in cui un utente entra in contatto con l’impresa grazie ad un prodotto o un servizio, dunque una fase di generazione di contatti (lead generation). Questo significa che un utente, una volta avuta la consapevolezza dell’esistenza dell’impresa e della sua offerta e, dopo aver avuto una buona impressione, decide di lasciare un suo contatto attraverso per esempio l’indirizzo email, il numero telefonico, l’iscrizione alla newsletter molto spesso incentivato da una prova gratuita o un buono sconto per il prodotto o servizio. Una metrica da tenere d’occhio in questa fase è sicuramente il costo di acquisizione dell’utente ma in relazione a quello che è il life time value (profitto totale generato da un cliente) perché potrebbe portare a degli errori di valutazione sul canale di acquisizione migliore (SEO, SEM, Ads, passaparola, ecc.).

3. Attivazione: la terza fase del funnel dei pirati corrisponde all'attivazione dei lead ottenuti dalla fase precedente: degli utenti acquisiti, ovvero chi ha lasciato i propri contatti, non tutti utilizzeranno il servizio o acquisteranno il prodotto dell'azienda infatti, ad esempio, non tutti coloro che si iscrivono alla newsletter la leggono effettivamente o non tutti coloro che attivano una versione di prova gratuita di un servizio acquisteranno la versione integrale. L'obiettivo di questa fase è quello di aumentare l'activation rate, ovvero la percentuale di utenti che provano il prodotto o il servizio dopo esservi entrato in contatto, per fare ciò l'impresa deve avere le capacità di spingere l'utente a fare una determinata azione come ad esempio far in modo che l'utente faccia una visita approfondita del sito web dell'impresa (più pagine visitate, articoli letti e un aumento della durata della sessione di navigazione) o di utilizzare funzionalità avanzate se si tratta di un software o di un app.
4. Revenue: nella fase di revenue si fa riferimento principalmente alla generazione di profitti, alla monetizzazione, infatti corrisponde al momento in cui l'utente passa dall'essere un semplice utente ad un cliente pagante per la prima volta. In molti modelli di business con un onboarding⁶⁴ molto

⁶⁴ Nel lessico aziendale, con il termine inglese Onboarding si vuole indicare quell'azione o, meglio, quel processo aziendale di integrazione di un nuovo dipendente all'interno di un'organizzazione o,

lungo può capitare che questa fase sia preceduta dalla fase di fidelizzazione, ad esempio in tutti quei casi in cui si concede una prova gratuita del prodotto/servizio dove la monetizzazione avviene solo scaduto il periodo predefinito. La fase di revenue quindi sembrerebbe abbastanza semplice, ma per poter garantire adeguati profitti c'è bisogno dell'ottimizzazione di tutte le fasi precedenti. Tra le metriche più importanti da prendere in considerazione si possono trovare:

- ARPU⁶⁵ (Average Revenue Per User): ricavi medi generati da ogni singolo utente.
- Frequenza acquisti.
- Tasso di crescita delle revenue su base mensile o annuale.
- Profitti prevedibili in base alla relazione con il cliente partendo dal loro comportamento d'acquisto.

5. Retention: questa fase come si è già spiegato può anche essere prevista prima della fase di Revenue. Quando si parla di retention si fa riferimento al concetto di fidelizzazione dell'utente, è importante prendere in considerazione non solo l'esperienza positiva creata nella fase di attivazione, ma anche di quanto valore si può trarre nel tempo da un

al limite, anche il processo di familiarizzazione di un nuovo cliente con i prodotti o servizi della propria azienda.

⁶⁵ La formula è: entrate totali in uno slot temporale / numero di utenti per lo stesso periodo.

determinato cliente, ovvero se il cliente tornerà ad acquistare e usare il prodotto/servizio e quindi assicurare un tasso di retention⁶⁶ elevato per l'azienda. Questa metrica è sintomo del valore e della qualità del prodotto e di quanto esso realmente risolva i problemi e risponda alle esigenze dei consumatori. La fase di retention è uno degli step più complicati da valutare e gestire, perché capire quando un utente è considerato fidelizzato non è una cosa semplice; altre metriche che aiutano ad ottimizzare questa fase possono essere ad esempio gli utenti attivi giornalmente, settimanalmente o annualmente e il tasso di abbandono del prodotto.

6. Referral: la fase di referral rappresenta l'ultimo step del funnel "AAARRR" ed è anche detto "word of mouth" cioè il passaparola, considerato uno dei canali marketing più importanti per la crescita esponenziale di un'idea di business innovativa, infatti si è già analizzato come questa tecnica possa portare risultati importanti in breve tempo con l'esempio di Dropbox. Molto spesso si tende ad abbandonare l'utente una volta che effettua l'acquisto (fase di revenue), è invece fondamentale continuare a seguire ed accompagnare il consumatore nelle fasi successive in modo da sviluppare una relazione solida che possa convincerlo a parlare e consigliare il

⁶⁶ Il Customer Retention Rate (CRR), se si prende in considerazione una base annuale, può essere calcolato: $((\text{Clienti di quest'anno} - \text{Clienti nuovi di quest'anno}) / \text{clienti dell'anno scorso}) \times 100 = \text{retention rate}$.

prodotto/servizio, dopo averlo apprezzato personalmente, a familiari, colleghi, amici, followers sui social media. L'utente soddisfatto diventa involontariamente promoter dell'impresa e risulta molto più convicente di qualsiasi altro canale di marketing utilizzato dall'impresa. Il monitoraggio delle metriche nella fase post-vendita è fondamentale per ottimizzare il prodotto, consente di capire il reale valore dell'utente e di individuare eventuali problemi che impediscono la diffusione del valore.

L'ordine delle fasi descritto è generalmente il più comune, ma spesso le fasi possono essere anticipate o posticipate in base al tipo di prodotto/servizio e a come gli utenti entrano in contatto con l'impresa; spesso viene aggiunta anche un'ulteriore fase alla fine, quella di Resurrezione, per tenere sempre in considerazione quegli utenti che abbandonano il prodotto o servizio e dopo un lungo periodo riprendono ad utilizzarlo.

2.6 Esempi di applicazione delle strategie di Growth Hacking

2.6.1 AirBnB

Le aziende con il tasso di crescita più elevato negli ultimi anni sono quelle che hanno mantenuto un focus su una visione olistica della crescita piuttosto che concentrarsi su azioni di marketing con obiettivi specifici e poco vicini al core dell'azienda. Alcune di esse hanno avuto un ruolo molto importante nello sviluppo e nell'aumentare l'attenzione sulla disciplina del growth hacking amplificando la risonanza anche al di fuori del mondo delle startup circoscritto nella Silicon Valley. Di seguito si cercherà di dare luce a quelle che sono delle strategie di crescita ingegnose (growth hack) di aziende che, anche grazie a queste tecniche, sono diventate i colossi mondiali che sono oggi. Un primo esempio, forse anche il più famoso, è quello di AirBnB: questa piattaforma è stata una vera e propria rivoluzione nel mondo delle strutture ricettive e segue un modello di economia della condivisione⁶⁷ dove asset sottoutilizzati vengono offerti in prestito (dietro pagamento) come fossero servizi. Nel caso di AirBnB qualunque appartamento privato può essere proposto sulla piattaforma come se fosse un bed & breakfast in

⁶⁷ Nel sistema economico capitalista, l'economia collaborativa, è un modo di distribuire beni e servizi che differisce dal tradizionale modello di società che assume la vendita di prodotti/servizi ai consumatori. Nell'economia della condivisione, le persone fisiche prendono in locazione o "condividono" beni mobili e immobili come la propria auto, casa o tempo personale con altri soggetti. L'economia collaborativa è una nuova modalità di mercato in cui le relazioni tra gli attori avvengono in maniera orizzontale e sono basate su meccanismi di fiducia e reputazione.

modo da ricevere ospiti da tutto il mondo e gestire il pagamento per intero direttamente tramite il sito. La realtà dei fatti è che il successo attuale di AirBnB è dovuto ad un growth hack che viene anche citato da Andrew Chen nel primo case study in assoluto di growth hacking ⁶⁸. Il team di crescita è infatti riuscito a sfruttare una falla interna, ormai corretta, in uno dei siti di annunci più famoso negli Stati Uniti, Craigslist, dove i milioni di utenti possono postare annunci su qualsiasi cosa, come se fosse una bacheca virtuale: oggetti, auto, lavoretti e, naturalmente, anche appartamenti. Inizialmente AirBnB, essendo una startup, aveva problemi di acquisizione utenti, ma consapevoli dell'”apertura” all'interno di Craigslist e in particolare nel modo di gestire gli URL ⁶⁹, crearono un automatismo che permetteva a chiunque mettesse in affitto il proprio appartamento, tramite annuncio sul sito Airbnb.com, poteva automaticamente creare una copia dell'annuncio su Craigslist con all'interno un link che rimandasse sulla piattaforma di AirBnB in modo da concludere la prenotazione e gestire i pagamenti (Figura 2.4).

⁶⁸ <https://andrewchen.com/how-to-be-a-growth-hacker-an-airbnb-craigslist-case-study/>

⁶⁹ Uniform Resource Locator, noto con l'acronimo URL, è una sequenza di caratteri che identifica univocamente l'indirizzo di una risorsa su una rete di computer, come ad esempio un documento, un'immagine, un video.

Figura 2.4: Bot creato dal team di crescita di AirBnB

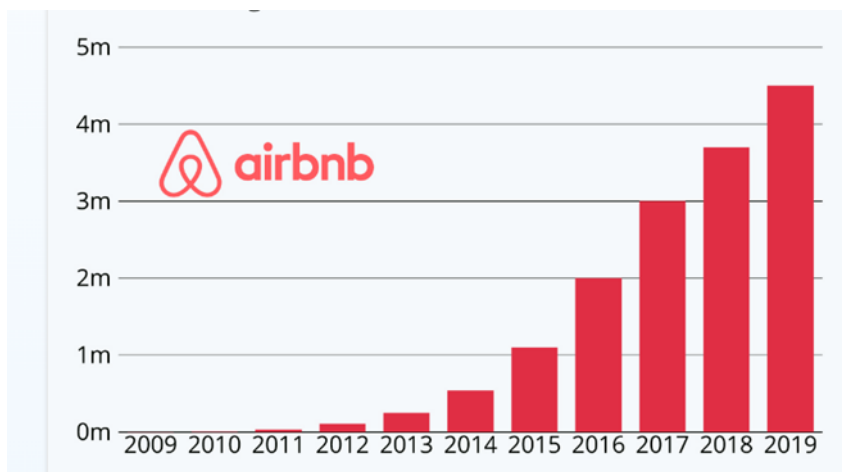


Fonte: <https://growthhackers.com/growthstudies/airbnb>

Il sito di Craigslist all'epoca era molto popolare ma allo stesso tempo come design e organizzazione era abbastanza carente e AirBnB sfruttò tutto questo a suo vantaggio: il doppio post garantiva visibilità agli annunci e al marchio e soprattutto andava a migliorare l'indicizzazione e il posizionamento dei contenuti in ottica SEO, il sito di AirBnB poi era molto accattivante in termini di design e qualità delle foto, fattore che determinò ulteriormente lo "switch" (cambiamento, passaggio) degli utenti dall'altra piattaforma. Il team di crescita di AirBnB non ha avuto naturalmente vita facile nel creare questo automatismo, hanno avuto la necessità di fare molti tentativi e test prima di trovare l'hack ideale e soprattutto hanno avuto bisogno di competenze specifiche per gestire la grande mole di dati; dopo alcune

settimane di esperimenti il piano prese a funzionare e in pochi giorni Airbnb.com toccò vette di traffico sempre più alte, aumentando il numero degli utenti grazie anche all'aumento di annunci su Craigslist. Ovviamente il portale degli annunci si rese conto della “falla” e risolse prontamente il problema ma l'ottimo prodotto e il brand di AirBnB era stato notato e apprezzato, tant'è vero che attualmente sono presenti più di 4 milioni di host (proprietari dell'annuncio che gestiscono l'alloggio) che pubblicano altrettanti annunci (Figura 2.5). Tutto ciò dimostra che di fronte ad una opportunità di crescita non è solo necessaria la visione imprenditoriale ma anche le capacità tecniche.

Figura 2.5: Crescita utenti AirBnB



Fonte: [https://www.statista.com/chart/20386/guests-staying-at-airbnb-appartments-on-new-years-](https://www.statista.com/chart/20386/guests-staying-at-airbnb-appartments-on-new-years-eve/)

[eve/](#)

2.6.2 Twitter

Twitter ha beneficiato molto delle strategie di growth hacking per raggiungere un tasso di crescita esponenziale, soprattutto nei suoi primi anni di attività. Twitter nasce nel 2006 come social network per condividere in maniera rapida messaggi brevi di massimo 140 caratteri e fin dall'inizio blog, testate giornalistiche e la rete ne apprezzano le funzionalità e le persone cominciarono a creare numerosi account. In questo caso il problema dunque non è l'acquisizione dell'utente ma è che gli iscritti non usavano il social con continuità e abbandonavano l'account poco dopo averlo creato. Twitter deve trovare il modo di fidelizzare più utenti possibili nel minor tempo possibile e invece di implementare strategie di remarketing⁷⁰ decide di investire direttamente nel prodotto. Si inizia a lavorare sulla user experience⁷¹ facendo un'analisi molto approfondita e una volta suddiviso in step il percorso dell'utente durante la fase di iscrizione alla piattaforma e incrociato questo con i comportamenti successivi, Twitter fa una scoperta: se un nuovo iscritto seleziona

⁷⁰ Il Remarketing è una strategia di recupero dell'audience attraverso cui l'utente che ha visitato un sito web senza compiere alcuna azione trova un messaggio pubblicitario che lo invoglia a tornare sul sito precedente, aumentando le possibilità di far compiere l'azione desiderata.

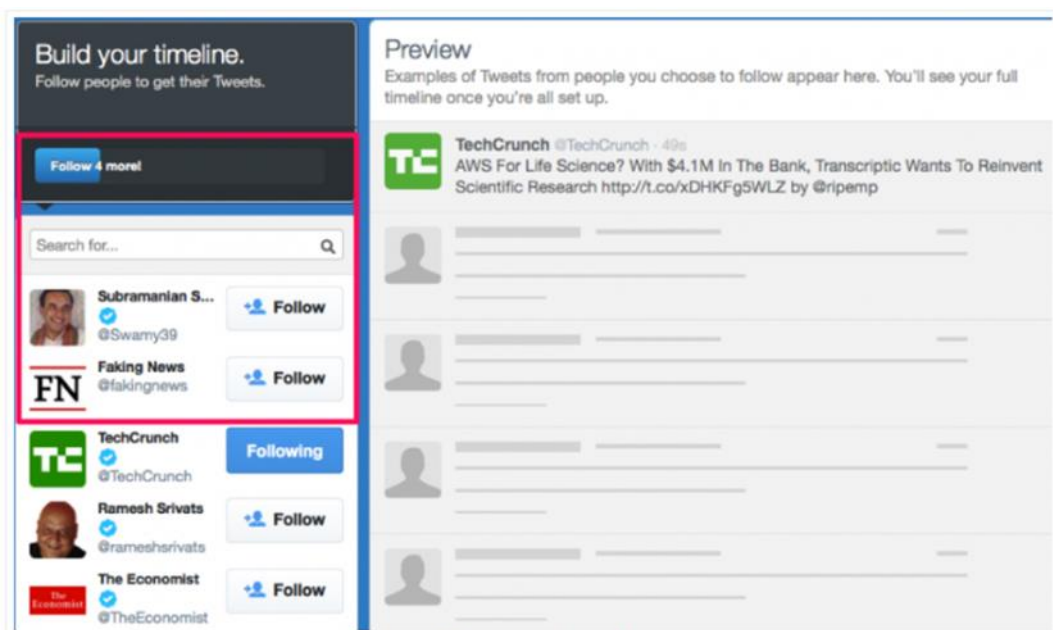
⁷¹ Complesso di sensazioni che prova una persona quando utilizza un prodotto/servizio. Si tratta di un concetto che supera la semplice usabilità e che prende in considerazione anche aspetti più soggettivi, come le emozioni, l'esperienza, il senso e il valore attribuiti all'esperienza vissuta, e percezioni personali quali utilità, efficienza del sistema e semplicità di utilizzo.

dalle cinque alle dieci persone da seguire appena dopo l'iscrizione, la probabilità di abbandono si dimezza. Questo accade principalmente per due ragioni:

- L'utente ha ormai investito tempo e risorse per personalizzare il proprio account.
- Avere delle persone da seguire fin dal principio consente di dare e ricevere le prime interazioni stimolando l'utente a tornare.

La soluzione al problema quindi si rivela essere un restyling delle interfacce durante la fase di iscrizione per “costringere” l'utente a seguire dieci persone prima di proseguire (Figura 2.6).

Figura 2.6: Fase di iscrizione a Twitter



Fonte: Twitter.com

2.6.3 Paypal

Si può affermare che in poche persone sanno che il famoso programma di referral di Dropbox è stato in realtà ispirato da PayPal. PayPal è una piattaforma online di trasferimento di denaro che permette di inviare o accettare denaro in maniera molto rapida ormai diffusa in tutto il mondo, infatti le transazioni possono essere effettuate in 30 valute differenti e in oltre 50 paesi. Il successo di PayPal è passato più inosservato rispetto a quello di Dropbox perché Internet non era così potente e i programmi di referral di PayPal sono avvenuti quasi interamente tramite e-mail, blog e messaggi istantanei. La tecnica utilizzata da questa azienda è spiegata in modo molto semplice dalle parole di David O Sacks, COO⁷² originale di PayPal: “Inizialmente gli utenti dovevano solo registrarsi, confermare il proprio indirizzo e-mail e aggiungere una carta di credito. Il denaro è stato semplicemente aggiunto al loro conto. Erano soldi veri. Gli utenti potevano inviarlo a qualcun altro o ritirarlo. Quindi è stato un costo reale per PayPal. Dobbiamo aver speso decine di milioni in bonus di iscrizione e referral il primo anno. I bonus sono stati poi gradualmente eliminati, prima riducendoli a \$ 5 (inizialmente i bonus per iscrizione e di referral erano di 20\$ ciascuno, poi abbassato a 10\$), quindi aggiungendo più cerchi di verifica (come la verifica del conto bancario) in modo che diventassero più difficili da ottenere. Poi sono stati eliminati del tutto". Una tecnica che ha

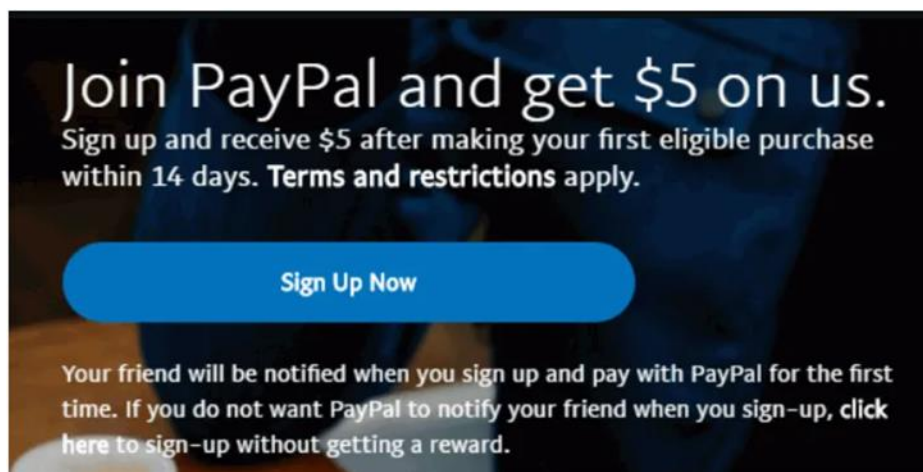
⁷² COO-Chief Operating Officer, Direttore Generale

permesso di raggiungere una crescita giornaliera di utenti tra il 7 e il 10% e nel 2000, solo un anno dopo la fondazione dell'azienda, il passaggio da 1 a 5 milioni di utenti fino a raggiungere nel 2020 una base utenti di 361 milioni di unità. Nonostante il grande successo dei bonus per iscrizione e referral (Figura 2.7) il team di PayPal ha deciso di rimuoverli nel 2010 una volta raggiunto quota 100 milioni di utenti perché è stata fatta un'analisi costi benefici molto accurata che ha portato a delle conclusioni:

- I rendimenti erano decrescenti su grande scala: il valore di PayPal è determinato dalla rete che viene costruita, il numero di persone che utilizzano la piattaforma (come si è visto in grande crescita) che è da solo incentivo sufficiente per i nuovi utenti a registrarsi.
- Il costo di acquisizione del cliente cominciava a superare il valore di vita del cliente.

Questo esempio verifica il fatto che le azioni di growth hacking non sono da considerare a “zero budget” ma il focus è posto unicamente su un'unica metrica, quella della crescita.

Figura 2.7: Referral program di PayPal



Fonte: paypal.com

2.6.4 Wallapop

Wallapop è stata la prima applicazione spagnola utilizzata come piattaforma per acquistare e vendere prodotti in base alla posizione. Fondata a Barcellona nel 2013, la piattaforma concentra il suo interesse principalmente su oggetti di seconda mano, consentendo agli utenti di venderli, visto che non li utilizzano più, a persone loro vicine. Wallapop ha attualmente 20 milioni di utenti che effettuano una media di 70.000 transazioni ogni giorno di uno qualsiasi degli oltre 100 milioni di prodotti caricati nell'applicazione. Wallapop sfrutta le sinergie tra pubblicità, marketing digitale e pubbliche relazioni, con una visione a 360° che si inserisce nel concetto

di comunicazione di marketing integrata: l'uso ben coordinato di azioni di comunicazione permettono di rafforzare a vicenda il valore offerto da queste attività per ottenere una maggiore notorietà e, allo stesso tempo, una maggiore coerenza del messaggio. La strategia di comunicazione a 360° di questo marchio include quindi una visione di hacking della crescita, che comprende campagne e azioni pubblicitarie, nonché comunicazioni di marketing e influencer marketing ⁷³, riunendo tutti i possibili canali online e offline per ottenere risultati migliori nella valutazione. L'approccio growth hacker della strategia comunicativa trova infatti conferma sia nel suo obiettivo di crescita sia nelle sue pratiche che coniugano creatività, basata sulla sperimentazione e analisi, tant'è vero che una delle peculiarità svolte all'interno di Wallapop è l'esecuzione di esperimenti, come si evince dalle parole di Gemma Escribano, Chief Marketing Officer di Wallapop: *“La ricerca è fondamentale prima di intraprendere qualsiasi azione. Anche una ricerca minima deve essere fatta per avere un punto di partenza.”* La misurazione dei risultati è un elemento chiave della strategia di comunicazione di Wallapop, i dati infatti chiudono costantemente il cerchio e quindi sono proprio loro che influenzano qualsiasi decisione. Nelle loro campagne poi c'è, fin dall'inizio, un concetto comune che viene poi applicato a ciascun canale: la viralità, che si ottiene

⁷³ L'influencer marketing è un insieme di attività che prevedono il coinvolgimento di un testimonial, un blogger o un social reviewer, che possano testare, validare e poi comunicare ai propri seguaci la bontà di un marchio, prodotto o servizio.

combinando ricerca, strategia e investimento, oltre a fornire agli utenti gli strumenti, al momento giusto, in modo che possano condividere contenuti o addirittura creare contenuti propri sul marchio, come è avvenuto con il concorso #wallacar dove gli utenti dovevano registrarsi mentre cantavano in macchina per poter aggiudicarsi un premio in denaro da investire in una nuova auto (Figura 2.8).

Figura 2.8: Concorso #wallacar



Fonte: Account Twitter di Wallapop

“Cerchiamo non solo di lanciare contenuti sui social network o sulla nostra app ma anche incoraggiare l'utente a rispondere o creare propri contenuti legati al brand o alla propria esperienza con l'app (...) non si tratta di mettere un messaggio su questo o quel canale, ma di ascoltare il pubblico, capisci cosa chiedono e offriglielo” (Carlos Macho, content manager di Wallapop). I marchi digitali operano in un contesto in cui velocità e cambiamento sono le parole d'ordine e,

quindi, i piani sono quasi sempre pensati a breve termine. Questo tipo di pianificazione richiede team multidisciplinari altamente coordinati, con una cultura collaborativa e flessibile^{74 75}.

⁷⁴ Patricia Coll-Rubio, Josep Lluís Micó (2020). Public relations in growth hacking strategies in digital communication: the case studies of Wallapop, Westwing and Fotocasa. *Comunicação e Sociedade*, special vol., 2020, pp. 245-257 [https://doi.org/10.17231/comsoc.0\(2020\).2750](https://doi.org/10.17231/comsoc.0(2020).2750)

⁷⁵ Coll, P., y Micó, J.L. (2019). El Growth hacking en la estrategia de captación de audiencias en la nueva economía. *Hipertext.net*, (18), 14-22. DOI:10.31009/hipertext.net.2019.i18.02

CAPITOLO 3

GROWTH HACKING MINDSET

3.1 L'importanza del mindset

“*Il Growth Hacking è, prima di tutto, un mindset!*”, queste sono le parole di Raffaele Gaito⁷⁶, un noto growth hacker italiano, il quale afferma che chi utilizza questo approccio è in grado di risolvere i problemi ragionando fuori dagli schemi. Carol Dweck⁷⁷ definisce il mindset come la modalità di pensare e l'insieme delle proprie convinzioni, il termine infatti deriva dalla psicologia cognitiva che pone l'attenzione su come le persone processano le informazioni. Visto e considerato che gli umani hanno una limitata capacità di assorbire e gestire le informazioni, il mindset può aiutare a filtrare e interpretare la grande mole di dati a disposizione e quindi permette di agire di conseguenza. Bellin e Pham⁷⁸ affermano⁷⁹ che il

⁷⁶ Raffaele Gaito è un Growth Coach, Insegna alla 24ORE Business School, è speaker alle principali conferenze italiane del mondo digitale e innovazione, ha organizzato la più grossa conferenza d'Europa sul Growth Hacking e ha pubblicato due libri sull'argomento, diventati in Italia dei punti di riferimento del settore.

⁷⁷ Carol Susan Dweck è una psicologa americana. È la professoressa di psicologia Lewis e Virginia Eaton presso la Stanford University.

⁷⁸ Joshua B. Bellin, Chi T. Pham sono collaboratori di ricerca presso l'Institute for High Performance Business di Accenture a Boston.

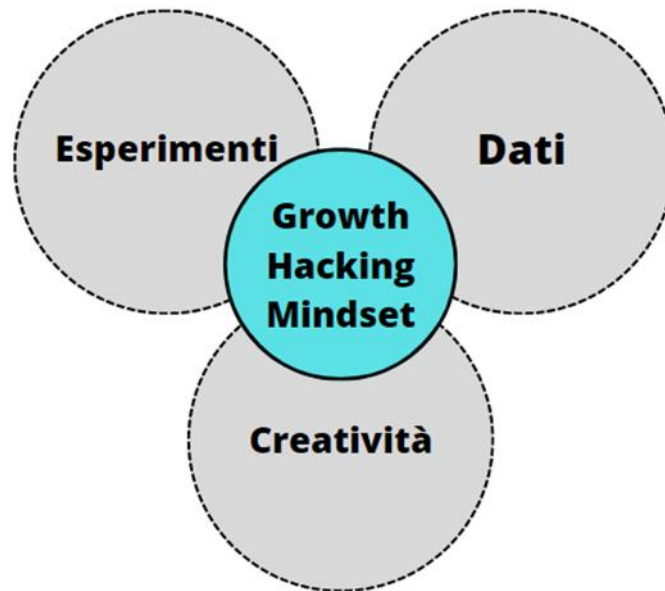
⁷⁹ Bellin, JB e Pham, CT (2007), "Espansione globale: bilanciamento di una cultura della performance uniforme con le condizioni locali", *Strategia e Leadership*, vol. 35 n. 6, pp. 44-50.

mindset è fondamentale per le aziende e per la loro organizzazione perché, nel tempo, può aiutare l'azienda a sviluppare un proprio modo, approccio o addirittura filosofia per risolvere i problemi e prendere decisioni in un contesto informativo sempre più complesso, ambiguo e dinamico. Per comprendere meglio il vero significato e l'importanza che deve essere data al concetto di mindset si può prendere in considerazione la storia di Takeru Kobayashi, il quale è estraneo al contesto del marketing e di tutte le sue applicazioni visto che è semplicemente il vincitore di una famosa gara americana. Era il 2001 e come ogni anno, dal 1916, a Coney Island, New York, si tiene la più grande competizione in fatto di hot dog, il Nathan's Hot Dog Eating Contest⁸⁰. La competizione è molto semplice: ogni concorrente in 12 minuti deve mangiare la più elevata quantità di hot dog possibile, è concesso solo l'aggiunta di condimenti e bere acqua. Il campione in carica, Kazutoyo Aral, nell'edizione precedente è riuscito a mangiare 25 hot dog nel tempo prestabilito, quindi più di 2 hot dog al minuto. Nel 2001 però le cose cambiano perché tra i concorrenti c'è anche Takeru Kobayashi che in quell'anno riesce a mangiare 50 hot dog in 12 minuti, stracciando il record dell'anno precedente raddoppiando la quantità di hot dog mangiati. I numeri hanno dell'incredibile, più di 4 hot dog al minuto sembra veramente impossibile, ma Takeru fa una cosa che nessuno aveva mai fatto prima, separa il wurstel dal panino e li mangia

⁸⁰ <https://nathansfamous.com/promos-and-fanfare/hot-dog-eating-contest/>

separatamente, ingoia due wurstel alla volta che, senza pane, sono più morbidi e facili da masticare, ma ancora più geniale è la seconda parte della sua strategia, quella riguardante il pane. Takeru prende la caraffa dell'acqua (unico elemento extra concesso nella competizione) e ci immerge il pane, semplice ma geniale intuizione che permette di trasformarlo in una poltiglia morbida da ingoiare senza essere masticata. Takeru stupisce tutti, gli avversari, i giudici e il pubblico, è riuscito a trovare una "falla" nel sistema che lo ha portato a battere tutti semplicemente utilizzando un nuovo approccio, osservando il problema da un nuovo punto di vista per trovare una soluzione dove apparentemente non c'era, senza violare le regole e utilizzando le risorse a sua disposizione: è stato in grado di cambiare le regole del gioco. Questa storia è molto esplicativa dell'importanza di avere un mindset forte perché in un contesto veloce, come quello digitale che viviamo quotidianamente, gli strumenti passano, i framework diventano obsoleti, le formule magiche non esistono, ma invece il mindset resta per sempre. Il Growth Hacking mindset è formato da tre elementi fondamentali che si contaminano costantemente l'uno con l'altro: gli esperimenti, i dati e la creatività (Figura 3.1). Questi tre elementi vengono illustrati singolarmente nei prossimi paragrafi, ma la vera forza del growth hacking sta nella loro combinazione e nella capacità degli attori responsabili della crescita dell'azienda di trovare un punto di incontro per poter creare più valore possibile.

Figura 3.1: Growth Hacking Mindset



Fonte: rielaborazione da Raffaele Gaito, Growth Hacking Mindset: non esiste innovazione senza sperimentazione, FrancoAngeli, 2019

3.2 L'importanza della sperimentazione nell'ambito del mindset

Il concetto di sperimentazione e l'importanza di effettuare esperimenti rapidi e continui sono stati due argomenti largamente affrontati nei capitoli precedenti, soprattutto a supporto della definizione di growth hacking, ma in questo caso l'esperimento, la necessità di fare test in maniera continuativa diventa anche un elemento fondamentale del mindset che si è preso in considerazione. Le

motivazioni che spingono le aziende ad investire risorse nella sperimentazione possono essere diverse, ma si può porre il focus su tre di esse:

- Non esistono aziende che non hanno bisogno di crescere: indipendentemente dal settore e dalla dimensione le aziende hanno sempre un margine di miglioramento, proprio per questo il concetto di crescita deve essere considerato sempre in modo relativo.
- Tutti i canali prima o poi si saturano perdendo di efficacia: Andrew Chan ha definito questo problema con il nome “The Law of Shitty Clicktroughs” (letteralmente tradotto in italiano “la legge dei clicktroughs di m***a”). Un esempio che riporta nel suo articolo⁸¹ pubblicato nel 2012 è che i banner nel 1994 avevano un tasso di click del 78% e che su Facebook è sceso allo 0.05% infatti si crea un circolo vizioso: emerge un nuovo canale; i primi a spostarsi ottengono ottimi risultati, gli ottimi risultati attirano concorrenza, il canale si satura e perde efficacia, qualcuno si sposta su altri canali e si ricomincia da capo.
- Cinque aziende stanno entrando in ogni mercato: Amazon, Google, Facebook, Microsoft e Apple possono essere considerate da ogni azienda di qualsiasi settore come un potenziale competitor vista la loro potenza.

⁸¹ <https://andrewchen.com/the-law-of-shitty-clicktroughs/>

Ecco perché bisogna entrare nell'ottica che non esiste innovazione senza sperimentazione, ma una sperimentazione effettuata continuamente per anticipare i cambiamenti del mercato e non effettuata solo una volta che si presenta il problema.

Quando si parla di test solitamente si fa riferimento a due grandi famiglie:

- Test di ottimizzazione: si intende l'insieme di tutte quelle attività volte a migliorare una metrica relativa ad un determinato canale o ad un determinato strumento. Esempi sono A/B test e il multivariate test⁸².
- Test di scoperta: hanno lo scopo di individuare qualcosa che non è stato ancora valutato. La forza del growth hacking sta proprio in questa seconda famiglia di esperimenti, la vera chiave per la crescita dell'azienda è scoprire qualcosa di nuovo, preferibilmente prima dei competitors.

Lavorare con un approccio di sperimentazione continua, come fa il growth hacking, è il modo migliore per spingere l'azienda a farsi le giuste domande sul prodotto, sui clienti, sul mercato, sui competitors e su tante altre cose invece di dare troppo peso a quelle che sono le risposte. Infatti non si può parlare di esperimenti senza prendere in considerazione la parola "fallimento": in una metodologia basata sulla quantità il rapporto tra gli esperimenti vincenti e quelli falliti è senza dubbio a favore di quest'ultimi e sicuramente questo dato può spaventare, ma bisogna anche ricordare

⁸² Il Test Multivariato serve a testare più elementi contemporaneamente. Alla fine si valuterà la performance generale data dalla combinazione di questi elementi.

che il costo del non innovare è molto più elevato rispetto agli investimenti effettuati in esperimenti anche se successivamente falliti perché nel processo di sperimentazione non esistono fallimenti, ma solo cose che prima non si conoscevano; il know-how e le competenze aumentano e si consolidano soltanto con il tempo e questo porta ad un percorso di miglioramento continuo e a dei risultati. È possibile riconoscere tre motivi principali per cui condurre esperimenti⁸³

⁸⁴ :

- Sottoporre a verifica empirica teorie e discriminare tra teorie alternative (tests of behavioural hypotheses): questo è lo scopo classico e forse il più comune dell'economia sperimentale⁸⁵, in questo caso infatti si disegnano esperimenti per testare le predizioni di teorie formali articolate, in un ambiente controllato, che permetta di interpretare senza ambiguità le osservazioni ottenute. Molto spesso possono emergere, grazie proprio agli esperimenti, degli elementi che la teoria non aveva preso in considerazione

⁸³ Davis, D.D. e Hol, C.A.t (1993), *Experimental Economics*, Princeton, Princeton University Press

⁸⁴ Harrison, G.W. e List, J.A. (2004), "Field Experiments", *Journal of Economic Literature*, 62, pp. 1009-1065.

⁸⁵ L'economia sperimentale è una metodologia di analisi che, con un procedimento proprio delle scienze naturali, utilizza esperimenti controllati, disegnati scientificamente, in condizioni di laboratorio o sul campo, con soggetti incentivati, al fine di generare dati che permettano di valutare le predizioni teoriche del comportamento economico.

e questo permette di ottimizzare l'offerta e rispondere, se non anticipare, in maniera efficace ed efficiente ai bisogni e alle necessità del cliente.

- Verificare la robustezza di una teoria (theory stress test): se le predizioni chiave di una teoria non vengono respinte dall'analisi sperimentale, si può attivare il processo che porta ad una riduzione via via sempre più importante del gap tra il mercato creato in laboratorio per effettuare i test e il mercato naturale. Un approccio comunemente usato è quello di esaminare la sensibilità della teoria a violazioni di assunzioni esemplificative fortemente irrealistiche.
- Ricercare regolarità empiriche (searching for empirical regularities): gli esperimenti in questo sono posti in essere per scoprire regolarità tra comportamenti economici osservati e di vedere quali teorie meglio possano darne conto creando stimoli per le teorie esistenti o fondamenti per teorie nuove.

In sintesi, sembra utile distinguere tra due principali modi di vedere gli esperimenti, da una parte gli esperimenti come test di teorie, dall'altra esperimenti come ricerca di regolarità empiriche e fattore fondamentale è che questi due tipi non si escludono a vicenda.

3.3 Il mindset basato sui dati

3.3.1 I big data

Altro elemento fondamentale del mindset del growth hacking è sicuramente il dato e l'approccio data-driven a quelle che sono le decisioni più o meno complesse che l'impresa deve prendere soprattutto nel contesto delle attività di marketing. Quando si pensa allo scenario digitale in cui si vive oggi, anche chiamato "The Digital Era", vengono subito in mente concetti come Internet, Smartphone, Artificial Intelligence, Computer, Social Media. Tutte queste tecnologie stanno producendo una mole immensa di dati digitalizzati e aggiornati sulle attività di persone ed aziende, ma solo poche realtà sfruttano le potenzialità di queste informazioni soprattutto come leva di crescita del proprio business. Questi dati vengono comunemente chiamati "Big Data", concetto che è apparso per la prima volta alla fine degli anni '90⁸⁶ e definito poi nei primi anni 2000 in termini del modello delle 3V che si riferisce al Volume (quantità dei big data, sia che essi siano stati generati dagli utenti sia che, in maniera automatica, da macchine), alla Velocità (è la velocità con cui i nuovi dati si rendono disponibili) e la Varietà (fa riferimento alla diversità di formato con cui il dato può presentarsi, ad esempio il dato può essere ricavato anche da foto, video e post). Questo modello si è evoluto per adattarsi alla mutevole

⁸⁶ Cox, M., Ellsworth, D., 1997. Managing Big Data for scientific visualization. ACM Siggraph, MRJ/NASA Ames Res. Cent. 5, 1–17.

realtà digitale aggiungendo la dimensione del Valore, concetto molto importante perché l'attività di raccogliere dati rimane fine a sé stessa se poi non si riesce ad estrarre le informazioni utili per prendere decisioni efficaci ed efficienti; infatti al giorno d'oggi esistono attività come la Big Data Analytics che comprendono l'insieme di tutte quelle tecniche e tecnologie che consentono di raccogliere i big data per poi gestirli, elaborarli ed integrarli per poterli trasformare in "Small Data", ossia informazioni comprensibili e utili a ottimizzare il processo decisionale, Lindstrom⁸⁷ infatti li definisce *"piccoli indizi che svelano i grandi trend"*. Attualmente il concetto di "Big Data" è definito in termini del modello delle 5V⁸⁸ aggiungendo la dimensione della Veridicità (dimensione correlata alla loro affidabilità, ma anche alla loro governance e alle preoccupazione per la gestione della privacy). Nell'andare a orientare la cultura organizzativa di un'impresa verso la gestione dei big data è importante prendere in considerazione non solo i vantaggi in termini di ottimizzazione del processo decisionale, ma anche le numerose sfide che possono presentarsi come la scalabilità, l'integrità, la disponibilità, la qualità e la provenienza del dato, nonché la necessità di competenze e capacità per poter gestire enormi volumi di informazioni, per poter integrare i dati provenienti da fonti

⁸⁷ Martin Lindstrøm è uno scrittore danese. Nel 2009 è stato inserito dal Time nella sua lista delle 100 persone più influenti al mondo.

⁸⁸ Bello-Orgaz, G., Jung, J.J., Camacho, D., 2016. Social big data: recent achievements and new challenges. Inf. Fusion 28, 45–59.

diverse e, soprattutto in quest'ultimo periodo, i problemi legati al trattamento dei dati.

3.2.2 Il ciclo di vita dei dati

I dati digitali, di cui si è parlato fino a questo momento, hanno molti vantaggi come la facilità di condivisione, sono potenzialmente riutilizzabili, possono stimolare le ricerche in corso o rivitalizzare gli investimenti fatti in passato. Tuttavia, per sfruttare al massimo tutti i vantaggi che i dati possono produrre, questi devono essere adeguatamente raccolti, elaborati e conservati; la perdita o il danneggiamento dei dati può implicare infatti, il sostenimento di ulteriori costi economici oltre che la perdita di importanti opportunità. Tutto questo per spiegare il fatto che sempre di più gli investitori, che siano pubblici o privati, richiedono alle imprese di documentare ed eseguire piani di gestione dei dati tenendo conto dell'intero ciclo di vita dei dati⁸⁹. Per questo motivo è fondamentale definire quali fasi e processi formano il ciclo di vita al fine di implementare architetture robuste ma flessibili per gestire il dato nel contesto digitale di riferimento. I primi modelli proposti per gestire i dati erano inizialmente processi completi ma non ciclici, di estrazione della

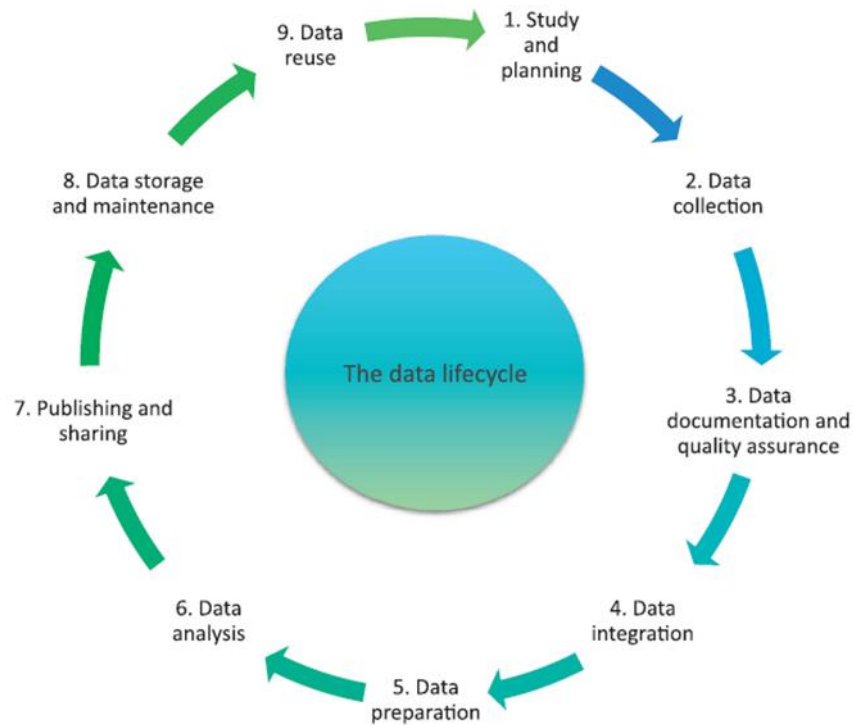
⁸⁹ Lynch, C. How do your data grow?. *Nature* 455, 28–29 (2008). <https://doi.org/10.1038/455028a>

conoscenza dai dati (esempio: processo KDD⁹⁰, ossia processo knowledge discovery in databases), poi vista la crescita esponenziale in termini di dimensione e complessità dei database ed è stata evidenziata la necessità di uno schema più ampio per la gestione del dato in modo ciclico. Uno dei modelli più completi proposti per descrivere il percorso dei dati in un contesto di analisi economiche e sociali divide il ciclo di vita dei dati in 9 fasi⁹¹ (Figura 3.2), le quali sono riportate di seguito:

⁹⁰ Il termine knowledge discovery in databases (KDD), si riferisce all'intero processo, interattivo ed iterativo, di scoperta della conoscenza che consiste nell'identificazione di relazioni tra dati che siano valide, nuove, potenzialmente utili e comprensibili. 5 sono le fasi principali: selezione dati, pre-elaborazione dati, trasformazione dati, data mining e interpretazione dei dati.

⁹¹ Desamparados Blazquez, Josep Domenech (2018). Big Data sources and methods for social and economic analyses. *Technological Forecasting & Social Change* 130 (2018) 99–113

Figura 3.2: Il ciclo di vita dei dati



Fonte: Desamparados Blazquez, Josep Domenech (2018). Big Data sources and methods for social and economic analyses. *Technological Forecasting & Social Change* 130 (2018) 99–113

1. Studio e pianificazione: questa prima fase consiste nel progettare la ricerca o il progetto imprenditoriale per raggiungere gli obiettivi desiderati. Una volta definite le fasi dello studio è necessario pianificare quali procedure verranno applicate per il trattamento dei dati, esempio il tipo di dati raccolti, come e da quali fonti, metodi di elaborazione e analisi, dove i dati verranno

archiviati, quali sono le normative in ottica di privacy e trattamento dei dati, tutto questo per adeguare le successive procedure operative.

2. Raccolta dei dati: consiste nell'accesso alle fonti, interne o esterne, e nella raccolta dei dati iniziali o grezzi. A seconda della tipologia di ricerca e del tipo di dato necessario possono far parte di questa fase anche attività di osservazione di fenomeni, negoziazione con fornitori di dati e scraping⁹².
3. Documentazione dei dati e assicurazione della qualità: questa fase consiste nel documentare i dati acquisiti e verificarne la loro qualità. Il processo di acquisizione dei dati, prima di tutto, dovrebbe essere documentato associando i dati ai metadati⁹³, che includono informazioni relative alla fonte di origine, formato, dettagli tecnici, consentendo il loro riutilizzo e la corretta referenziazione. In secondo luogo per assicurare la validità e la qualità dei dati è necessario verificare l'affidabilità delle fonti, controllare eventuali incongruenze e, se serve, pulire e rendere anonimi i dati.
4. Integrazione dei dati: consiste nella combinazione dei dati ottenuti da diverse fonti in un'unica struttura coerente e omogenea, che consenta una

⁹² Il web scraping è una tecnica informatica di estrazione di dati da un sito web per mezzo di programmi software. Di solito, tali programmi simulano la navigazione umana nel World Wide Web utilizzando l'Hypertext Transfer Protocol o attraverso browser, come Internet Explorer o Mozilla Firefox.

⁹³ I metadati sono le informazioni di cui bisogna dotare un documento informatico per poterlo correttamente formare, gestire e conservare nel tempo.

più facile tracciabilità, accessibilità e manipolazione degli stessi dati per eventuali progetti futuri. In questa fase sono incluse attività come la creazione e la traduzione di un unico database, stabilire relazioni tra variabili di diverse fonti ed incorporare vincoli alla privacy per evitare di rivelare informazioni private.

5. Preparazione dei dati: questa fase consiste nella trasformazione dai dati in modo che soddisfino i requisiti di formato degli strumenti e tecniche di analisi che verranno applicate, ciò include attività di trascrizione, digitalizzazione, creazione di formati tabellari e derivazione di nuovi dati operando con i dati esistenti.
6. Analisi dei dati: importante l'analisi dei dati a disposizione, l'ottenimento e l'interpretazione dei risultati e il raggiungimento di conclusioni. In questa fase è necessario utilizzare una vasta gamma di tecniche statistiche e strumenti computazionali che dipenderanno dalla tipologia di dati da analizzare e dagli obiettivi da raggiungere. L'interpretazione dei risultati, così come le conclusioni raggiunte rappresentano input fondamentali per la fase successiva.
7. Pubblicazione e condivisione: la pubblicazione e la condivisione dei risultati e delle conclusioni raggiunte mira a facilitare e velocizzare il processo decisionale dei manager, a diffondere la conoscenza e ad alimentare sistemi

automatici di aziende con informazioni rilevanti per, ad esempio, aiutare il personale a prendere decisioni come ordinare delle forniture.

8. Conservazione e mantenimento dei dati: consiste nell'archiviazione e nella registrazione di tutti i dati raccolti, elaborati ed analizzati, per consentire la gestione, la cura e il riutilizzo nel lungo periodo. Tra le azioni che è possibile intraprendere si può includere ad esempio la memorizzazione dei dati in archivi o in sistemi informatici specifici, lo spostamento degli stessi in altre piattaforme o mezzi sia offline che online, il backup periodico e regolare dei dati o la produzione dei metadati associati.
9. Riutilizzo dei dati: i dati precedentemente raccolti, elaborati, analizzati e archiviati possono essere riutilizzati in qualsiasi momento se conservati in maniera ottimale. Possono essere molteplici gli scopi per originare questa azione, tra cui testare nuove ipotesi, condividere o vendere i dati ad altre aziende, condurre nuovi progetti per cui i dati già in possesso possono essere utili o utilizzare i dati a fini istruttivi.

3.3.4 Lavorare guidati dai dati: data-driven o data-informed

Se si volesse fare un'analogia con il mondo dell'automobilismo si potrebbe affermare che se il growth hacking rappresenta il motore, allora i dati sono il carburante per tenerlo in moto, più la qualità del carburante è elevata più le

prestazioni del motore sono ottimali, se questo carburante dovesse finire allora il motore smetterebbe di funzionare. Partendo da questa semplice ma efficace analogia si può prendere in considerazione che l'espressione "data-driven" (letteralmente "guidati dai dati") è ormai molto spesso utilizzata fuori luogo, solo come moda da cavalcare. La verità è che avere un approccio realmente guidato dai dati significa innanzitutto tenere in considerazione almeno tre aspetti:

- Capire quali dati osservare: non tutti i dati sono utili per raggiungere gli obiettivi prefissati, se sbagliati o imprecisi possono dirigere il business verso una direzione non voluta.
- Saper interpretare i dati: pericoloso per l'imprenditore gestire i dati a proprio volere per autoconvincersi di essere sulla giusta strada.
- Prendere decisioni di conseguenza: a volte si trattano di decisioni semplici altre volte di decisioni molto più complesse.

Ogni volta che si parla di utilizzo di dati in azienda, torna la questione "data-driven vs data-informed" perché se nel primo caso l'azienda lascia che i dati guidino il suo processo decisionale, nel secondo caso (data-informed) l'azienda permette ai dati di agire come controllo sull'intuito di chi deve prendere delle decisioni, quindi in questo secondo caso si considera sempre il fattore umano e il fatto che i dati spesso possono essere fuorvianti. Considerato il fatto che il concetto di growth hacking ha un approccio molto data-driven è importante considerare alcuni aspetti da non sottovalutare. Il primo di questi è che bisogna prendere sempre in considerazione il

contesto, un'informazione da sola, presa fuori dal contesto, diventa pericolosa soprattutto in quei casi in cui si ha a disposizione pochi dati. Altro elemento molto importante è il fatto che un approccio data-driven ben strutturato dovrebbe porre sempre l'attenzione su due grandi categorie di dati:

- Dati quantitativi: sono i numeri, informazioni che rappresentano dati freddi, oggettivi, strutturati e che quindi sono facilmente confrontabili, classificabili e interpretabili. Alcuni esempi di dati quantitativi possono essere il tasso di conversione di una specifica pubblicità, il tasso di rimbalzo di un sito web o il carrello medio in un e-commerce.
- Dati qualitativi: sono quelli che considerano il fattore umano, non rappresentano numeri e spesso sono intangibili e non qualificabili, sono quelle informazioni che hanno come obiettivo di descrivere un argomento piuttosto che misurarlo.

È dalla combinazione di queste due tipologie di dati che si può creare un buon approccio basato sui dati, dove con le analisi qualitative si scopre e con quelle quantitative si valida. Uno degli altri elementi fondamentali è mettere l'utente al centro di ogni decisione, piccola o grande che sia: il growth hacking è una metodologia utente-centrica, che considera l'utente come priorità assoluta; per questo è necessario prima di tutto conoscere e capire gli utenti (analisi del buyer

persona⁹⁴), tenere sempre in considerazione i diversi scenari plausibili che una decisione presa può creare, ridurre e semplificare lo sforzo dell'utente al minimo possibile e attivare un dialogo costante con gli utenti in modo da raccogliere feedback da poter utilizzare nel processo decisionale. Il processo decisionale basato sui dati, anche chiamato DDDM ("Data Driven Decision Making") è una vera e propria ideologia che concepisce i dati come risorse strategiche in grado di incidere sulle prestazioni e dell'aziende che adotta questo approccio, tant'è vero che la loro produttività può aumentare del 5/6% rispetto a quanto ci si aspetterebbe dati i loro investimenti e utilizzo della tecnologia dell'informazione⁹⁵. L'adozione di una cultura centrata sui dati, soprattutto promossa da un ruolo attivo della leadership nell'azienda, introduce anche l'esigenza per le aziende di combinare ed integrare sinergicamente le fasi decisionali e le fasi di analisi dei dati allo scopo di

⁹⁴ Le buyer persona sono rappresentazioni semi-immaginarie dei clienti ideali. Dovrebbero comprendere sia informazioni reali, come le informazioni personali e demografiche, sia riferimenti qualitativi immaginari, come le ambizioni, le sfide, le motivazioni e i modelli di comportamento condivisi da tutti i membri di un particolare cluster di riferimento. È sempre più importante definire con esattezza e precisione il profilo del cliente in modo da poter porre in essere delle strategie, soprattutto di marketing, più efficaci possibili e non perdere tempo con offerte che possono non interessare. Più la descrizione del buyer persona è completa di informazione e meglio è.

⁹⁵ Brynjolfsson, Erik and Hitt, Lorin M. and Kim, Heekyung Hellen, Strength in Numbers: How Does Data-Driven Decisionmaking Affect Firm Performance? (April 22, 2011). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1819486> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1819486>

considerare quest'ultimi come il filo conduttore per la costante valorizzazione delle conoscenze⁹⁶. Il DDDM si basa su alcuni assunti di base:

- Orientamento all'apprendimento.
- Infrastruttura tecnologica.
- Competenze specialistiche nell'analisi dei dati (abilità tecniche).
- Gestione proattiva dei processi (gestione abilità).
- Capacità di rinnovare le conoscenze (circolarità del processo).

Dalla combinazione dei principali fattori della gestione del ciclo decisionale, del processo di analisi dei big data e del processo cognitivo dei sistemi informatici e soprattutto, rimanendo in linea con l'obiettivo di integrare i modelli di business aventi un approccio data-driven con i principali passaggi del ciclo di vita dei big data (osservati nel sottocapitolo 3.2.2), è possibile definire un modello smart di business basato su alcuni livelli fondamentali: Strategia, Tecnologia e Competenze tecniche, gestionali e metodologiche, Integrazione e Armonizzazione e Miglioramento continuo. In primo luogo si devono compiere due scelte strategiche: a) disegno strategico e definizione degli obiettivi aziendali; b) identificazione delle risorse (dati, fonti e disegno di ricerca) per raggiungere gli obiettivi prefissati. Poi, l'analisi dei big data può iniziare in base ai seguenti passaggi: 1) raccolta dei dati;

⁹⁶ Orlando Troisia, Gennaro Maionea, Mara Grimaldia, Francesca Loia (2020). Growth hacking: Insights on data-driven decision-making from three firms. *Industrial Marketing Management*, Volume 90, October 2020, Pages 538-557

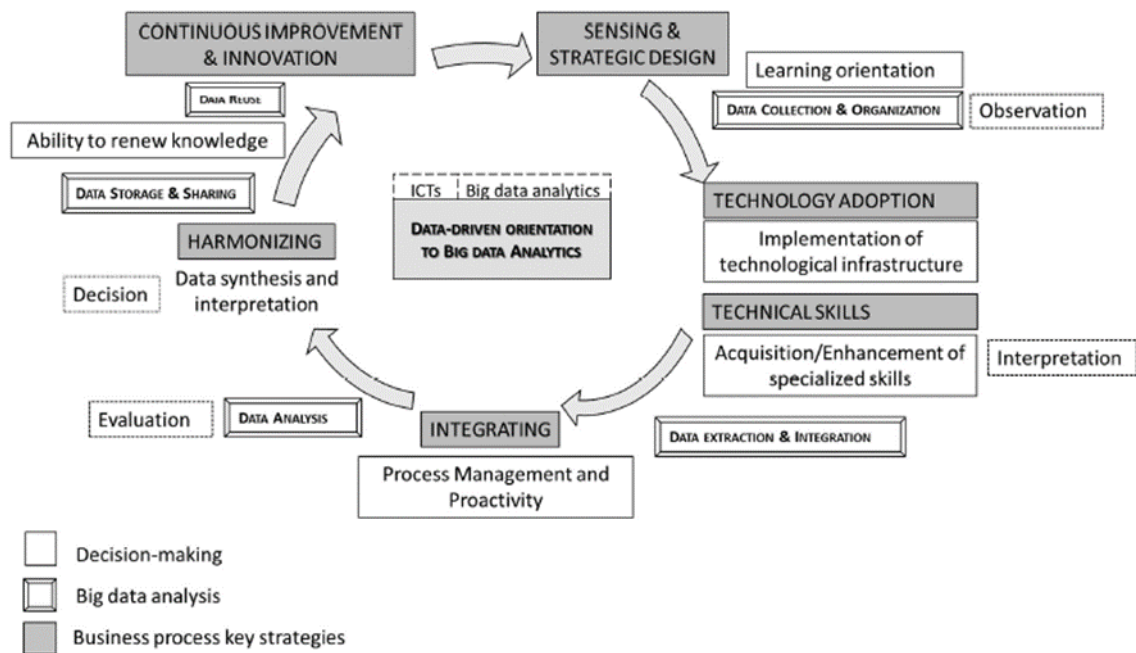
2) organizzazione dei dati; 3) estrazione dati; 4) analisi dei dati; 5) interpretazione dei dati; secondo i principi dell'apprendimento automatico, la raccolta e l'organizzazione dei dati possono essere tradotte nella fase di osservazione, mentre le fasi di estrazione e integrazione, per poterle attivare, richiedono competenze e capacità tecniche da parte del personale responsabile. L'analisi dei dati può portare a valutazioni reali di percorsi e programmi di azione alternativi che si esprimono in termini di ipotesi o soluzioni. Tutte i passaggi possono essere gestiti anche grazie ad infrastrutture informatiche e all'adozione di big data analytics basata sul machine learning⁹⁷, API⁹⁸, web scraping, ecc., gli analisti poi, dovrebbero esplorare i dati riuscendo a catturare il loro valore intrinseco e integrarli con gli altri dati provenienti dalle diverse funzioni. Nel momento in cui si raggiunge l'esito prefissato, la condivisione dei risultati e la costante riallocazione della conoscenza acquisita nell'intera organizzazione permette di sviluppare apprendimento continuo

⁹⁷ Il Machine Learning (ML) è un sottoinsieme dell'intelligenza artificiale (AI) che si occupa di creare sistemi che apprendono o migliorano le performance in base ai dati che utilizzano. Intelligenza artificiale è un termine generico e si riferisce a sistemi o macchine che imitano l'intelligenza umana. I termini machine learning e AI vengono spesso utilizzati insieme e in modo intercambiabile, ma non hanno lo stesso significato. Un'importante distinzione è che sebbene tutto ciò che riguarda il machine learning rientra nell'intelligenza artificiale, l'intelligenza artificiale non include solo il machine learning.

⁹⁸ API è l'abbreviazione di interfaccia di programmazione delle applicazioni (application programming interface), ovvero un insieme di definizioni e protocolli per la creazione e l'integrazione di software applicativi.

e quindi innovazione, infatti l'ottimizzazione dell'equilibrio tra strategie e tattica può essere perseguita grazie alla creazione di una cultura che attiva lo scambio di risorse tra attori complementari. L'intero processo può essere rappresentato graficamente come un cerchio perché le nuove conoscenze prodotte, i dati raccolti e la cultura data-driven acquisita possono essere arricchiti nel tempo (Figura 3.3).

Figura 3.3: Integrazione tra Ciclo di vita dei Big Data e Orientamento Data-Driven



Fonte: Troisia O., Maionea G., Grimaldia M., Loia F. (2020). Growth hacking: Insights on data-driven decision-making from three firms. *Industrial Marketing Management*, Volume 90, October 2020, Pages 538-557

3.4 Creatività e pensiero laterale

Dopo aver discusso dei primi due componenti fondamentali del growth hacking mindset (esperimenti e dati) è importante analizzare il terzo elemento portante: la creatività. Si è osservato, anche tramite gli esempi, come l'espressione "pensare fuori dagli schemi" sta diventando sempre più qualcosa di concreto nelle realtà in cui c'è bisogno di una crescita, soprattutto esponenziale, e che la creatività non è qualcosa di lontano anni luce dall'analisi dei dati. L'enciclopedia Treccani⁹⁹ descrive la parola "creatività" come "*processo di dinamica intellettuale che ha come fattore chiave la capacità di definire e strutturare in modo nuovo e divergente le proprie esperienze e conoscenze*", dove per divergente si intende qualcosa di diverso, inconsueto, non convenzionale. Proprio per questo motivo i temi della creatività e del pensiero laterale vengono spesso trattati insieme e molto spesso confusi uno con l'altro, poiché nel linguaggio comune l'espressione "pensiero laterale" è inteso come pensiero creativo. Per semplicità si possono prendere in prestito le parole di Edward De Bono¹⁰⁰, psicologo maltese, per immaginare la creatività come il risultato determinato da un processo che è rappresentato dal pensiero laterale. L'espressione "pensiero laterale" invece è stata promulgata per la

⁹⁹ <https://www.treccani.it/vocabolario/creativita/>

¹⁰⁰ Edward De Bono è stato uno scrittore e accademico maltese. De Bono è noto per una nutrita serie di libri in cui ha affrontato, esponendo sue personali teorie, argomenti e temi sul pensiero creativo e dei meccanismi della mente.

prima volta nel 1967 proprio da De Bono nel suo libro *Lateral Thinking: Creativity Step-By-Step*¹⁰¹ dove definisce questo approccio come un metodo di ragionamento che ha a che fare con i concetti e la percezione e coinvolge idee difficilmente ottenibili con un approccio tradizionale. Nel growth hacking tutto questo è applicato per il fatto che il pensiero laterale è utilizzato per girare intorno ad un problema e affrontarlo da un angolo diverso, con una nuova visione. Se con l'utilizzo del pensiero verticale (o tradizionale) si usano le informazioni a disposizione per andare avanti verso una soluzione, con il pensiero laterale si utilizzano le stesse informazioni, in maniera provocatoria e innovativa per raggiungere nuove soluzioni e nuove conclusioni, ecco perché esiste un legame profondo tra creatività, sperimentazione e innovazione¹⁰². Sempre De Bono nel suo libro suggerisce alcuni fattori chiave del pensiero laterale:

- **Generare alternative:** uno dei principi fondamentali del pensiero laterale è il fatto che ogni modo di osservare un problema è solo uno dei tanti disponibili, l'obiettivo è quello di trovare ed esplorare quanti più punti di vista possibili per poi selezionare quello più idoneo alle nostre necessità, scopi e risorse. L'attenzione dell'approccio di growth hacking è soprattutto

¹⁰¹ Edward De Bono, *Il pensiero laterale: Come produrre idee sempre nuove*, BUR, 2000.

¹⁰² NAHUM, F. *Il pensiero laterale Edward De Bono*. *Il Politico*, [s. l.], v. 38, n. 3, p. 619–620, 1973.
Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?>

generare più alternative possibili piuttosto che posare il focus sull'alternativa migliore.

- Sfidare le assunzioni: in un processo di problem solving si dà per scontato la presenza di qualche forma di limitazione, di barriere che delimitano l'area di intervento dell'impresa. Sfidare le assunzioni significa mettere in discussione questi limiti senza però eliminarli. Ad esempio Postepay trovava molte difficoltà a spingere l'app Postepay+ attraverso i canali digitali più tradizionali come social media, notifiche push, fino a quando ha provato a sfidare le assunzioni e a prendere spunto dalle comunicazioni in app (tipiche ad esempio di Spotify che prova a vendere la versione premium). Tra i vari esperimenti fatti Postepay è riuscita ad inserire un messaggio nell'app principale che, dopo una specifica azione dell'utente che indicava un particolare momento di ingaggio, invitava l'utente a scaricare Postepay+, con questa semplice modifica i download sono più che raddoppiati.
- Sospendere il giudizio: non per forza le assunzioni che si fanno sono corrette o sono le migliori, quindi durante il percorso è normale avere torto in qualche attività, ma sempre con la volontà di avere ragione alla fine del processo.

CAPITOLO 4

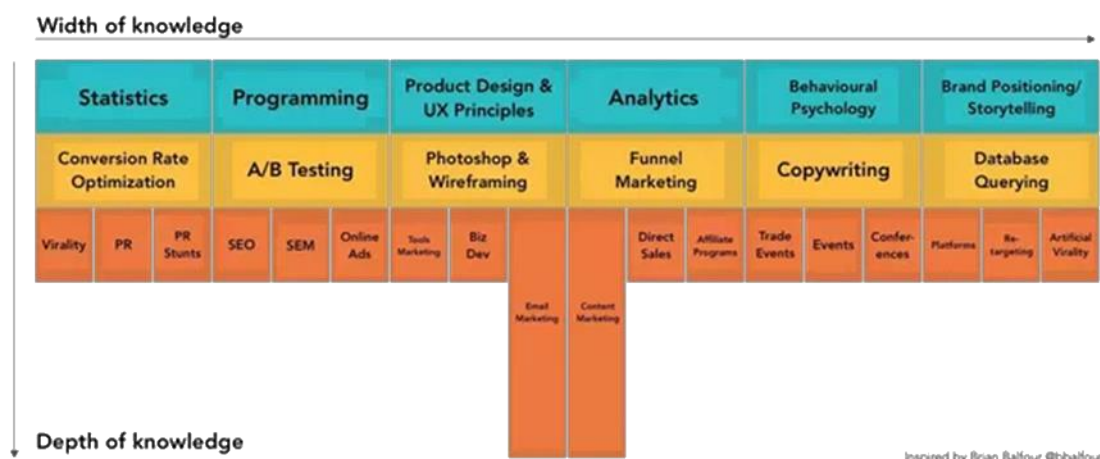
LA FIGURA DEL GROWTH HACKER

4.1 L'importanza della formazione a "T"

Nonostante i notevoli sforzi, soprattutto negli ultimi anni, le aziende continuano a sperperare quella che potrebbe essere la loro più grande risorsa e la loro più importante fonte di vantaggio competitivo: la ricchezza di competenze, di idee e di intuizioni latenti che si trovano molto spesso sparse o radicate già all'interno dell'organizzazione. Nel mondo delle risorse umane vengono molto spesso utilizzate due lettere per descrivere i profili disponibili nel mercato: i profili a "I" e i profili a "T" che rappresentano la classificazione tradizionale, in realtà però la questione è molto più complessa visto che ad oggi sono presenti dei profili ulteriori come quello a "X" o ad "O" che non verranno presi in considerazione in questo contesto. Per profilo ad "I" si intende semplicemente una persona con una formazione e delle competenze specifiche in una determinata materia, un'area o un settore, in questo caso la persona può essere considerato uno specialista con delle capacità molto verticali. Un soggetto con una "formazione a T", invece, ha una formazione specifica e delle competenze su alcuni argomenti ai quali però affianca una serie di capacità extra per completare la sua formazione in aree collegate. È errato pensare che un profilo sia meglio dell'altro, anzi i team migliori nascono proprio dalla collaborazione tra le "persone a I" e le "persone a T". La formazione

a T, che prende il nome dalla forma che assume la sua rappresentazione (Figura 4.1), è composta da due elementi fondamentali: l'elemento verticale rappresenta la profondità di conoscenza che in questo caso rende il growth hacker un talento in una o due aree specifiche; il secondo elemento è quello orizzontale che costituisce l'ampiezza delle conoscenze che rende il growth hacker curioso e capace di fare gioco di squadra.

Figura 4.1: Formazione a T



Fonte: <https://qph.fs.quoracdn.net/main-qimg-48782aeb1da4dfd1c1f98e70862d0687>

Una delle prime grandi aziende ad investire in maniera molto importante nella formazione di figure professionali di tipo “T-shaped”¹⁰³ è stata l’IBM¹⁰⁴, a

¹⁰³ T-shaped – a forma di T

¹⁰⁴ L’International Business Machines Corporation (comunemente nota come IBM) è un’azienda statunitense, la più anziana e tra le maggiori al mondo nel settore informatico. Produce e commercializza hardware, software per computer, middleware e servizi informatici, offrendo

dimostrazione di ciò in un articolo¹⁰⁵ pubblicato nel 2009 dal proprio ufficio stampa si comunica che i progetti futuri per la formazione del personale, in collaborazione con università e centri di ricerca, si sarebbero focalizzati sulla formazione di un nuovo tipo di “professionista della conoscenza del 21° secolo”, ovvero di “profili a T”; questo tipo di affermazioni da parte di una delle più grandi aziende al mondo ha permesso di valorizzare sempre di più la figura presa in considerazione. I manager con questo tipo di formazione sono in grado di creare sia un valore verticale sotto forma di solidi risultati in quelle che sono le aree di specializzazione e di responsabilità, sia un valore di tipo orizzontale che va dallo sfruttamento delle risorse a disposizione fino all’esplorazione di nuove opportunità. Per raggiungere questo tipo di obiettivi Hansen M.T.¹⁰⁶ in un articolo del 2001¹⁰⁷ definisce dei fattori fondamentali:

- Aumentare l’efficienza attraverso il trasferimento delle migliori pratiche.
- Migliorare la qualità delle decisioni attraverso la consulenza tra pari.

infrastrutture, servizi di hosting, cloud computing, intelligenza artificiale, quantum computing e consulenza nel settore informatico e strategico.

¹⁰⁵ IBM’s Role in Creating the Workforce of the Future – fonte: https://www-05.ibm.com/de/ibm/engagement/university_relations/pdf/Beyond_IT_report_IBM_Workforce_of_the_Future.pdf

¹⁰⁶ Morten T. Hansen è un professore norvegese-americano, teorico del management, oratore motivazionale e autore

¹⁰⁷ Hansen, M. T. (2001). Introducing T-shaped managers. *Knowledge management's next generation*. *Harvard business review*, 79(3), 106-16.

- Aumento delle entrate grazie alla competenza condivisa: nel momento in cui c'è necessità di competenze specifiche a volte, all'interno di una azienda, basta una telefonata ad un collega.
- Sviluppare nuove opportunità di business attraverso l'impollinazione incrociata di idee: combinare idee sparse all'interno dell'organizzazione, anche grazie a tecniche di brainstorming, può creare delle intuizioni molto creative.
- Fare delle mosse strategiche anche coraggiose con un processo di attuazione delle stesse ben coordinato.

Da una parte naturalmente si hanno importanti vantaggi determinati dal trasferimento di conoscenza e la contaminazione tra tutti i soggetti appartenenti all'organizzazione, per contro, c'è bisogno di una collaborazione e una cultura rivolta alla condivisione evitando la formazione di una competizione interna tra le unità.

4.2 Il ruolo del growth hacker e del team della crescita

Sean Ellis nel 2010 definì per primo il Growth Hacker come “*una persona il cui vero nord è la crescita*”¹⁰⁸ e tra le tante caratteristiche che li contraddistinguono si possono trovare sicuramente:

- Spirito imprenditoriale: il growth hacker è in grado di prendersi rischi e soprattutto responsabilità.
- Disciplina: il processo di growth hacking ha delle fasi ben definite con delle metriche da rispettare in maniera ottimale.
- Leadership: il growth hacker è la persona che è a capo di un team che ha come obiettivo la crescita, per questo deve essere in grado di guidare e motivare tutti i componenti.
- Portavoce: il growth hacker deve diffondere in tutta l’organizzazione il processo decisionale data-driven in modo da prendere decisioni in maniera sempre più efficiente ed efficace.
- Orientato ai dati: si è già osservato come i dati sono le fondamenta di questo tipo di approccio al marketing.

Il growth hacker deve essere in grado di gestire la conoscenza, conoscenza che può essere personale o provenire dal team di cui è il leader; i fattori fondamentali che permettono di fare ciò sono: collaborazione, fiducia, apprendimento,

¹⁰⁸ <https://www.startup-marketing.com/where-are-all-the-growth-hackers/>

centralizzazione, formalizzazione, competenze a forma di “T” e supporto informatico¹⁰⁹. Proprio quest’ultimo elemento ha avuto un ruolo particolarmente importante negli ultimi anni, la tecnologia infatti ha permesso in maniera molto rapida di creare ed implementare strumenti che permettono la condivisione, anche in tempo reale, di informazioni e conoscenze. Le aziende infatti hanno sviluppato sofisticate capacità di networking digitale, come ad esempio le videoconferenze o le email multimediali anche se i manager affermano che le relazioni devono essere sviluppate, alimentate e gestite anche con interazioni face-to-face¹¹⁰. Proprio in questo contesto i growth hacker con una formazione a T possono essere estremamente utili, possono fungere sostanzialmente da portali umani che mettono in contatto persone che sono in cerca di determinate informazioni con coloro che possono aiutarle creando una relazione creativa, efficiente e di valore. A questo punto dovrebbe essere chiaro come il growth hacking è l’intersezione di una serie di discipline a volte anche molto differenti tra loro; aspetti di marketing che si fondano sulla conoscenza profonda del prodotto e basano la loro fundamenta nelle capacità di gestione di una grande mole di dati. Tutto ciò può essere descritto come “multidisciplinarietà”: il growth hacker ha come punto di forza proprio questo, non

¹⁰⁹ 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.

¹¹⁰ Hansen, M. T. (2001). Introducing T-shaped managers. *Knowledge management's next generation. Harvard business review*, 79(3), 106-16.

vuole essere uno specialista su una determinata disciplina, ma è ossessionato dai dati senza lasciare da parte la creatività, orientato al marketing senza dimenticare la concretezza del prodotto, vuole soprattutto far crescere il proprio business ma sempre mettendo l'utente al centro. Personaggi come Steve Jobs, Elon Musk, Jeff Bezos vengono considerati, al giorno d'oggi, come figure multipotenziali, persone che sembrerebbero avere successo sempre e comunque; fattori comuni che permettono a questi soggetti di essere al vertice della vita sociale mondiale sono proprio le caratteristiche fondamentali dell'approccio allo studio e alla formazione¹¹¹:

- Sintesi di idee: capacità di prendere concetti molto complessi e riuscire a semplificarli notevolmente sia quando ci si forma su nuovi argomenti che quando ci si esprime.
- Apprendimento rapido: acquisire la maggior quantità di informazioni su un determinato argomento nel minor tempo possibile anche uscendo dalla propria comfort zone.
- Adattabilità: capacità di adattare velocemente conoscenze e competenze da un contesto all'altro senza perdere efficienza.

¹¹¹ Nester, H., & Buford, M. (2018). Multipotentiality: Finding a career path that reflects who you truly are. <https://www.ceiainc.org/>

Sostanzialmente quindi il Growth Hacker è un facilitatore, un ruolo chiave intorno al quale ruota il resto del team e che deve assicurarsi che il processo di growth hacking prosegua senza intoppi, si può immaginare come il team perfetto non esista ma è comunque necessario che al suo interno siano presenti almeno alcune figure professionali di riferimento: un programmatore, visto che molte delle attività di sperimentazione coinvolgono il prodotto, è necessario qualcuno che sappia intervenire direttamente sui codici; un marketer, persona o team, addetto a lavorare sui canali di marketing per supportare tutti gli esperimenti; un designer per ricevere un supporto su tutte quelle attività che richiedono l'intervento sull'interfaccia del prodotto o la realizzazione di artefatti e creatività varie; in aggiunta possono essere presi in considerazione risorse specialistiche come data scientist¹¹², esperti di UX¹¹³ e copywriter¹¹⁴. Quando si parla di team di growth hacking esistono fondamentalmente due modalità di organizzazione delle risorse e dei flussi:

- Team indipendente: questo tipo di team lavora in maniera indipendente riportando direttamente al CEO. Lavora per metriche e per fasi del funnel

¹¹² Un data scientist si occupa di sviluppare strategie per l'analisi dei dati, preparare i dati per l'analisi, esplorare, analizzare e visualizzare i dati, creare modelli con i dati utilizzando linguaggi di programmazione nonché implementare i modelli nelle applicazioni.

¹¹³ Gli esperti di UX sono Product Manager, sviluppatori e designer di ogni sistema interattivo che dispone di una interfaccia utente.

¹¹⁴ Il copywriter è quella figura professionale che aiuta aziende e liberi professionisti a comunicare meglio attraverso l'uso delle parole. Il suo lavoro viene impiegato sia sulla carta stampata che sul web e ha un obiettivo: scrivere per vendere, attraverso un messaggio ottimizzato.

ed è perfetto per le realtà dalle dimensioni ridotte come le startup o le piccole aziende, dove non è presente una forte gerarchia decisionale.

- Team funzionale: in questo caso il team lavora per funzioni aziendali e, di conseguenza, riporta al proprio manager o responsabile. Ciò significa che in un'impresa ci possono essere più team di questo tipo che lavorano in parallelo e su attività diverse, proprio per questo motivo il modello funzionale è solitamente utilizzato da realtà più grandi e strutturate e necessita una maggior cultura organizzativa orientata alla condivisione delle informazioni e conoscenze per raggiungere gli obiettivi.

4.3 Il caso Coca-Cola

Il Growth Hacking nasce principalmente per risolvere quelli che sono i problemi delle startup legati alla crescita, ma negli ultimi anni molte grandi aziende come Facebook, Microsoft e IBM hanno posto particolare attenzione nella creazione di appositi team dedicati proprio alla crescita, che in questo caso fa riferimento più allo sviluppo di entrate e di fatturato piuttosto che di utenti e clienti. Proprio per raggiungere questi obiettivi considerati centrali, le imprese stanno sempre più dando fiducia alla figura del Growth Manager¹¹⁵. Uno dei casi più discussi, che

¹¹⁵ <https://hbr.org/2016/02/every-company-needs-a-growth-manager>

rappresenta una fase estremamente fondamentale dell'exkursus storico della disciplina del growth hacking, è quello della Coca-Cola. Con una nota ufficiale nel proprio sito, il 23 marzo 2017, la Coca-Cola annuncia di aver sostituito il ruolo di Chief Marketing Officer (CMO) con una nuova figura, lo Chief Growth Officer (CGO), nominando Francisco Crespo che andrà poi in pensione nel 2020¹¹⁶. La decisione della compagnia di sostituire il direttore marketing con quello che si può sostanzialmente definire a tutti gli effetti un Growth Hacker, è scaturita da un problema riguardante le vendite, infatti proprio in quel periodo, nonostante la notorietà del brand fosse indiscussa e in crescita le vendite stentavano ad aumentare. Un noto magazine statunitense di marketing, Marketing Week, riassume in un articolo¹¹⁷ come dal 2012 al 2017 ci sia stato un notevole calo delle vendite passando da 48 miliardi di dollari a 44,3 miliardi di dollari, nonostante le ingenti somme investite in comunicazione e pubblicità. Coca-Cola quindi ha deciso di porre rimedio a questo problema cambiando la struttura organizzativa aziendale ponendo la figura del CGO immediatamente sotto a quella del CEO a cui riporterà direttamente tutti i risultati e le attività poste in essere (Figura 4.2).

¹¹⁶ [https://www.coca-colacompany.com/press-releases/francisco-crespo-and-bernhard-goepelt-to-
retire](https://www.coca-colacompany.com/press-releases/francisco-crespo-and-bernhard-goepelt-to-
retire)

¹¹⁷ <https://www.marketingweek.com/chief-growth-officer-coca-cola/>

Figura 4.2: Organigramma semplificato Coca-Cola



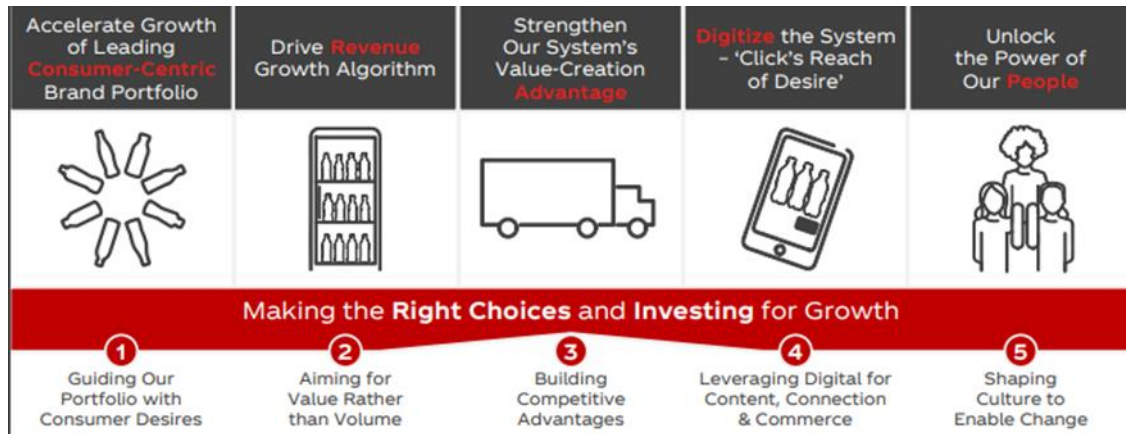
Fonte: <http://media.cdn.ninjamarketing.it/wpcontent/uploads/2017/04/CGO-responsabilit%C3%A0.jpg?x95693>

Come si può osservare dalla figura riportata, il Growth Manager non si occupa solo ed esclusivamente della gestione del reparto marketing ma deve essere in grado di filtrare le direttive provenienti dalla direzione generale a diverse funzioni come l'innovazione o le vendite per poi rendere informazioni e dati al CEO utili per prendere rapidamente decisioni efficienti ed efficaci. La definizione più chiara e semplice, che spiega il ruolo della nuova figura professionale inserita all'interno della compagnia, è quella riportata proprio da Francisco Crespo in uno dei suoi interventi con gli investitori: *“Sono Francisco Crespo, sono il Chief Growth Officer della Coca-Cola Company. Quindi, fondamentalemente questo significa che se*

questa azienda non cresce, è colpa mia e se cresce, è perché le operazioni lo stanno facendo bene”¹¹⁸. In qualità di CGO Crespo infatti ha supervisionato il marketing globale integrato, la strategia aziendale e le operazioni commerciali e le attività incentrate sui clienti. Il suo lavoro ha incluso la creazione di un quadro di crescita globale ancorato alla creazione di un approccio disciplinato per sviluppare il portafoglio dei marchi dell'azienda. Sempre Crespo definisce la crescita non come un obiettivo, ma come una vera e propria disciplina e, piuttosto che dire ai consumatori cosa dovrebbero acquistare perché si è degli esperti di marketing, è meglio allineare umilmente il portafoglio prodotti per seguire, sempre in maniera molto flessibile, le esigenze, le volontà e i gusti degli stessi, prendendo in considerazione non solo ed esclusivamente il volume di vendita come metrica fondamentale ma la crescita delle potenzialità dei prodotti. Dal 2017 ad oggi le strategie che Coca-Cola ha posto in essere per cercare raggiungere gli obiettivi di crescita definiti in funzione della perdita di fatturato realizzatasi nei 5 anni precedenti hanno enfatizzato soprattutto fattori che possono essere direttamente collegati ai principi cardine proprio del Growth Hacking: la centralità dell'utente e del consumatore, l'innovatività delle soluzioni per rispondere in maniera ottimale alle mutevoli necessità dei clienti e preferire la crescita del valore più che del volume di vendita (Figura 4.3).

¹¹⁸ <https://www.coca-colacompany.com/news/discipline-of-growth>

Figura 4.3: Strategie di crescita di Coca-Cola



Fonte: https://d1io3yog0oux5.cloudfront.net/_6c284d0fd8a82a71c061754c263cf578/cocacola.comany/db/802/6616/file/francisco-crespo-cgo-presentation.pdf

CONCLUSIONI

Al termine di questo lavoro di tesi sembra ormai chiaro che ci troviamo in un'epoca nella quale soprattutto il digitale cambia le regole del gioco e i trend nascono e muoiono in una manciata di mesi, proprio per questo risulta importantissimo e fondamentale sperimentare per sopravvivere. Non si tratta solo ed esclusivamente di crescita, ma anche di evoluzione, trasformazione e spirito di adattamento. Questa tesi è partita dall'introdurre l'argomento del Growth Hacking, andando a prendere in considerazione soprattutto quello che è il contesto di riferimento, un contesto che nei primi anni del 2000 era in evoluzione e sviluppo in maniera molto importante, dove la tecnologia e la voglia di creare prodotti e servizi nuovi, sempre più rispondenti alle mutevoli esigenze e bisogni degli utenti, ne faceva da padrona e dava input importanti per poter fondare delle startup. Proprio il mondo delle startup è un argomento che è stato approfondito perché il Growth Hacking, come si è ripetuto parecchie volte, nasce principalmente con l'obiettivo di risolvere il problema delle startup di non riuscire, in tempi brevi e con budget minimi, a trovare utenti da trasformare in clienti effettivi, ma questo non vuol dire che le tecniche e le metodologie analizzate non possano essere utilizzate per altre realtà, dalle imprese più piccole a quelle più grandi o addirittura colossi mondiali come si è osservato nel caso della Coca-Cola, dalle realtà più digitali a quelle ancora tradizionali: nessuna azienda o organizzazione può sfuggire a questo scenario, secondo un mio personale parere, il vero fattore che è in grado di permettere la

sopravvivenza ad una realtà aziendale in questo caso, ma vale anche nella vita, è la capacità di trasformarsi, di modificare le proprie convinzioni, di guardare un problema anche da diverse angolazioni, sapersi adattare al contesto e soprattutto non rimanere fermi. Capire infatti il ciclo di vita di una startup permette di comprendere anche se il business model preso in considerazione sia adatto o meno allo sviluppo della propria idea imprenditoriale e da qui che poi nascono gli step fondamentali del modello di sviluppo Lean Startup: costruisci, misura, impara. La teoria senza la pratica è inutile, proprio per questo uno dei capitoli è stato dedicato a tutti gli strumenti e alle strategie necessarie da porre in essere per raggiungere gli obiettivi soprattutto delle startup alla ricerca di quell'hack innovativo, creativo e a volte anche inaspettato come è testimoniato nell'esempio di AirBnB riportato insieme ad altre realtà simili. Le metodologie descritte non possono essere utilizzate in maniera casuale ma c'è bisogno di un processo ben preciso, ottimizzato e rapido che in questo caso pone le sue basi nel "ciclo di Deming". A parere mio, fulcro di questo lavoro di tesi sono le riflessioni affrontate nel terzo capitolo che riguardano l'importanza del mindset: si è parlato di sperimentazione e di come essa sia un tassello fondamentale non solo della crescita, si è sottolineato fortemente come i dati rappresentino il carburante per eccellenza per alimentare il motore della sperimentazione soffermandosi fortemente sul ciclo di vita del dato e soprattutto come essi possono essere integrati con un orientamento data-driven per prendere decisioni, per poi passare al mondo della creatività, spesso considerato in antitesi

con quello dei dati, ma che in realtà non lo è affatto. Tre elementi di un mindset strettamente interconnessi tra loro, un mindset dinamico che ha come desiderio quello di imparare e ciò lo porta ad accogliere le sfide e soprattutto a persistere di fronte ai fallimenti. L'ultimo capitolo esamina la figura del Growth Hacker e le capacità e competenze necessarie per poter dirigere un team efficiente ed efficace portando anche un esempio di un'azienda di spessore come la Coca-Cola, la quale sposa pienamente quello che è lo scopo e le metodologie del growth hacking. Lo studio di questo tipo di approccio mi ha portato ad avere una considerazione personale sul modo di fare marketing e di comunicare: l'ossessione di cercare sempre una risposta a tutto ciò che ci circonda devia l'attenzione sulla necessità di porsi le giuste domande; con la tecnologia che avanza, i costi che si riducono e la velocità che si abbatte, diventa impossibile per l'uomo competere con le macchine sul piano delle risposte, ecco perché la capacità di porsi le giuste domande in base alla realtà che ci circonda diventa la nostra arma vincente per innovare e creare valore per l'utente. Il Marketing, come tutto del resto, si evolve di continuo e il Growth Hacking potrebbe essere la sua naturale evoluzione per i tempi in cui viviamo. A conclusione di questo mio lavoro di tesi mi auguro che questa analisi risulti interessante e coinvolgente per chiunque possa leggerla e che il fenomeno del Growth Hacking possa essere apprezzato non tanto dal punto di vista di strumenti e metodologie, visto che non sono elementi di enorme innovatività, ma dal lato del pensiero e dei principi sui quali si fonda la disciplina come il non

disprezzare la parola fallimento, il pensiero laterale, lo spirito di adattamento, perché possano essere di ispirazione non solo per startup o grandi aziende, ma anche e soprattutto per una crescita personale.

BIBLIOGRAFIA

- Bellin, JB e Pham, CT (2007), "Espansione globale: bilanciamento di una cultura della performance uniforme con le condizioni locali", *Strategia e Leadership*, vol. 35 n. 6, pp. 44-50.
- Bello-Orgaz, G., Jung, J.J., Camacho, D., 2016. Social big data: recent achievements and new challenges. *Inf. Fusion* 28, 45–59.
- Brynjolfsson, Erik and Hitt, Lorin M. and Kim, Heekyung Hellen, *Strength in Numbers: How Does Data-Driven Decisionmaking Affect Firm Performance?* (April 22, 2011). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1819486> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1819486>.
- Chong, A. Y. L., Ch'ng, E., Liu, M. J., & Li, B. (2015). Predicting consumer product demands via big data: The roles of online promotional marketing and online reviews. *International Journal of Production Research*, 55(17), 5142-5156.
- Coll, P., y Micó, J.L. (2019). El Growth hacking en la estrategia de captación de audiencias en la nueva economía. *Hipertext.net*, (18), 14-22. DOI:10.31009/hipertext.net.2019.i18.02.
- Coll, P., Micó, J.L. (2019). Influencer Marketing in the Growth Hacking strategy of digital brands. *Observatorio*, 13(2), 87-105.
- Cox, M., Ellsworth, D., 1997. Managing Big Data for scientific visualization. *ACM Siggraph, MRJ/NASA Ames Res. Cent.* 5, 1–17.

- 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).
- Davis, D.D. e Hol, C.A.t (1993), *Experimental Economics*, Princeton, Princeton University Press.
- Davood Feiz, Azim Zarei, Morteza Maleki Mibashrazgah, Atefeh Shaabani (2021). Typology of Growth Hacking Strategies Along the Growth Hacking Funnel. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)* 2021, 14(2): 331-346.
- Desamparados Blazquez, Josep Domenech (2018). Big Data sources and methods for social and economic analyses. *Technological Forecasting & Social Change* 130 (2018) 99–113.
- Edward De Bono, *Il pensiero laterale: Come produrre idee sempre nuove*, BUR, 2000.
- Ellis S., *Hacking Growth: How Today's Fastest-Growing Companies Drive Breakout Success*. Morgan Brown. 2017.
- Francesco A. Saviozzi, Nuova imprenditorialità su Internet: una «startup» per l'economia?, in "Quaderni di ricerca sull'artigianato, *Rivista di Economia, Cultura e Ricerca Sociale*" 3/2013, pp. 365-400, doi: 10.12830/75583.
- Hansen, M. T. (2001). Introducing T-shaped managers. *Knowledge management's next generation*. *Harvard business review*, 79(3), 106-16.

- Harrison, G.W. e List, J.A. (2004), "Field Experiments", *Journal of Economic Literature*, 62, pp. 1009-1065.
- Herttua, T., Jakob, E., Nave, S., Gupta, R., Zylka, M.P. (2016). Growth Hacking: Exploring the Meaning of an Internet-Born Digital Marketing Buzzword. In: Zylka, M., Fuehres, H., Fronzetti Colladon, A., Gloor, P. (eds) *Designing Networks for Innovation and Improvisation*. Springer Proceedings in Complexity. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-42697-6_15.
- Işıl Dalaman, Akın Marşap (2017). Overview of growth hacking: the evaluation of implementations on uber. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, Vol. V, Issue 6, June 2017 <http://ijecm.co.uk/> ISSN 2348 0386.
- Labunska S. V., Prokopishyna O. V., Iermachenko Ie. V. (2018). Cognitive Modeling of the Startup Life Cycle. *Problemi dell'economia*, № 2 (36), 2018, 214-220.
- 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.
- Luca Barboni, Federico Simonetti. *Growth Hacking: Fai crescere la tua impresa online*. Dario Flaccovio Editore.
- Lynch, C. How do your data grow?. *Nature* 455, 28–29 (2008). <https://doi.org/10.1038/455028a>.

- Marius Geru, Ema Rusu, Alexandru Capatina (2014). Growth hacking practices in a start-up: a case study on Thecon.ro. International Conference “Risk in Contemporary Economy” ISSN-L 2067-0532 ISSN online 2344-5386, XVth Edition, 2014, Galati, Romania.
- Murat Ismet Haseki (2011). Regional Development with Cooperative Marketing Strategy: A Case of Cukurova Region, Turkey. International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 6; June 2011, 98-107.
- Nahum, F. Il pensiero laterale Edward De Bono. Il Politico, [s. l.], v. 38, n. 3, p. 619–620, 1973. Disponivel em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx>.
- Nancy Bocken, Yuliya Snihur (2020). Lean Startup and the business model: Experimenting for novelty and impact. Long Range Planning Volume 53, Issue 4, August 2020, 101953.
- Nester, H., & Buford, M. (2018). Multipotentiality: Finding a career path that reflects who you truly are. <https://www.ceiainc.org/>.
- Nielsen, C., & Lund, M. (2018). Building scalable business models. MIT Sloan Management Review, 59(2), 65-69.
- Orlando Troisia, Gennaro Maionea, Mara Grimaldia, Francesca Loia (2020). Growth hacking: Insights on data-driven decision-making from three firms. Industrial Marketing Management, Volume 90, October 2020, Pages 538-557.
- Patricia Coll-Rubio, Josep Lluís Micó (2020). Public relations in growth hacking strategies in digital communication: the case studies of Wallapop, Westwing and

Fotocasa. *Comunicação e Sociedade*, special vol., 2020, pp. 245-257
[https://doi.org/10.17231/comsoc.0\(2020\).2750](https://doi.org/10.17231/comsoc.0(2020).2750).

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

Raffaele Gaito, *Growth Hacking Mindset: non esiste innovazione senza sperimentazione*, FrancoAngeli, 2019.

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

Rene' Bohnsack, Meike Malena Liesner (2019). What the hack? A growth hacking taxonomy and practical applications for firms. *Business Horizons*, Volume 62, Issue 6, November–December 2019, Pages 799-818.

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

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

Shane Snow, *Smartcuts: The Breakthrough Power of Lateral Thinking*, Harperbusiness, 2016.

Steve Blank, *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products That Win*, K & S Ranch, 2015.

- Trachenko M. B., Kozhanova A. V. Le specifiche della struttura di finanziamento delle startup nelle diverse fasi del loro ciclo di vita // Financial Journal. 2019. N. 5. P. 90–103.
- Ungvarsky, Janine (2022) PDSA cycle. Salem Press Encyclopedia of Health. Database: Research Starters.
- Verlegh, P. W. J., Franssen, M. L., & Kirmani, A. (2015). Persuasion in advertising: When does it work, and when does it not? *International Journal of Advertising*, 34(1), 3-5.
- Vinicius Figueiredo de Faria, Vanessa Pereira Santos, Fernando Hadad Zaidan (2021). The Business Model Innovation and Lean Startup Process Supporting Startup Sustainability. *Procedia Computer Science* 181 (2021) 93–101.
- Yashar Mansoori, Tomas Karlsson, Mats Lundqvist (2019). The influence of the lean startup methodology on entrepreneur-coach relationships in the context of a startup accelerator. *Technovation Volumes 84–85*, June–July 2019, Pages 37-47.
- Yavuz, M. C., & Haseki, M. I. (2010). Cooperative marketing: A case study for a health tourism destination in turkey. *European Marketing Conference, Munich, Almany, Germany, 1 - 03 Haziran 2010*, pp.71-78.

SITOGRAFIA

<http://www.paulgraham.com/growth.html>

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

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

<https://andrewchen.com/the-law-of-shitty-clickthroughs/>

<https://andrewchen.com/the-law-of-shitty-clickthroughs/>

<https://btotek.it/che-cose-il-funnel-dei-pirati-e-come-utilizzarlo/>

<https://growthhackers.com/growthstudies/airbnb>

<https://hbr.org/2016/02/every-company-needs-a-growth-manager>

<https://intraprendere.net/18237/cosa-e-una-start-up/>

<https://nathansfamous.com/promos-and-fanfare/hot-dog-eating-contest/>

<https://strategiedigitali.net/growth->

[hacking/#:~:text=Il%20growth%20hacking%2C%20conosciuto%20anche,%2C%](https://strategiedigitali.net/growth-hacking/#:~:text=Il%20growth%20hacking%2C%20conosciuto%20anche,%2C%20Sperimentazione%2C%20Efficienza%2C%20Crescita)

[20Sperimentazione%2C%20Efficienza%2C%20Crescita](https://strategiedigitali.net/growth-hacking/#:~:text=Il%20growth%20hacking%2C%20conosciuto%20anche,%2C%20Sperimentazione%2C%20Efficienza%2C%20Crescita)

<https://thenextweb.com/news/the-actual-difference-between-growth-hacking-and-marketing-explained>

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

<https://www.alessiacamera.com/it/intervista-growth-hacking-sean-ellis/>

<https://www.business2community.com/strategy/growth-hacking-not-01482607>

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

<https://www.cbinsights.com/research/venture-capital-funnel-2/>

<https://www.coca-colacompany.com/news/coca-cola-portfolio-poised-for-growth>

<https://www.coca-colacompany.com/news/discipline-of-growth>

<https://www.coca-colacompany.com/press-releases/francisco-crespo-and-bernhard-goepelt-to-retire>

<https://www.entrepreneur.com/article/276641>

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

<https://www.forbes.com/sites/laura-inamedinova/2016/08/07/20-growth-hacking-strategists-that-you-must-follow-in-2016/?sh=4bd7d62e5092>

https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2012-12-18&atto.codiceRedazionale=12A13277

<https://www.impactplus.com/blog/the-difference-between-growth-hacking-vs-traditional-marketing>

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

<https://www.marketingguerrilla.es/que-es-el-growth-hacking/>

<https://www.marketingweek.com/chief-growth-officer-coca-cola/>

<https://www.mise.gov.it/index.php/it/impresa/competitivita-e-nuove-impresе/start-up-innovative>

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

<https://www.productheroes.it/priorita-sviluppo-di-prodotto/>

<https://www.raffaelegaito.com/creare-growth-team/>

<https://www.raffaelegaito.com/growth-hacking/>

<https://www.rivisteweb.it/doi/10.12830/75583>

https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1564408/000156440816000001/xslFormDX01/primary_doc.xml

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

<https://www.startup-marketing.com/is-growth-hacking-only-a-startup-thing/#:~:text=Startups%20live%20and%20die%20by,market%20fit%2C%20traction%20is%20tough>

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

<https://www.statista.com/chart/20386/guests-staying-at-airbnb-appartments-on-new-years-eve/>

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