

SCUOLA DI SCIENZE
Corso di Laurea in
Informatica per il Management

**Growth Hacking:
metodologie e strumenti
di marketing
per la crescita di una startup**

**Relatore: Chiar.mo
Prof. Edoardo Mollona**

**Presentata da:
Lorubio Michele**

**Sessione III
Anno Accademico 2016/2017**

INDICE

INDICE	3
Introduzione	7
1. Growth Hacking.....	9
1.1. La nascita di un nuovo approccio.....	11
1.2. L'importanza del mindset.....	14
1.3. I quattro concetti principali del Growth Hacking.....	16
1.4. Casi di studio.....	18
2. Principi e caratteristiche del Growth Hacking.....	25
2.1. Il metodo Lean Startup.....	27
2.2. Il product-market fit.....	29
2.3. Le fasi del processo.....	31
2.4. Misurare sempre.....	35
3. Il funnel dei pirati.....	39
3.1. Startup Metrics for Pirates (Dave McClure).....	39
3.2. L'unica metrica che conta.....	47
4. La figura del Growth Hacker	51
4.1. L'importanza di una "formazione a T".....	51
4.2. Il caso Coca Cola.....	53
4.3. Intervista a due Growth Hacker: Luca Barboni e Raffaele Gaito.....	56
Conclusioni	61
Bibliografia	63
Stiografia.....	65

Introduzione

L'argomento principale di questo elaborato è il Growth Hacking: una metodologia che consiste nel testare differenti soluzioni, effettuando degli esperimenti sul prodotto e sui canali di marketing, al fine di raggiungere una crescita significativa del business. L'obiettivo della tesi quindi sarà quello di spiegare in che modo l'utilizzo di un approccio di tipo Growth Hacking possa portare dei benefici per la crescita di un business di una startup.

La prima parte dell'elaborato spiegherà che cos'è il Growth Hacking, perché questo approccio è nato nel panorama del mondo startup e in che modo si propone di risolvere il problema legato alla crescita di un business. Verranno trattati, inoltre, esempi di casi studio più famosi che hanno utilizzato il Growth Hacking al fine di far crescere il loro modello di business.

La parte successiva sarà dedicata alle caratteristiche e ai principi del Growth Hacking, sarà quindi analizzato un argomento fondamentale su cui si basa questo approccio, ovvero il metodo lean startup. In seguito, saranno spiegate le fasi di un processo di Growth Hacking che aiuteranno a capire al meglio cos'è un esperimento. Prima di passare alla terza parte sarà introdotto un concetto fondamentale sempre presente in questo tipo di approccio: l'utilizzo delle metriche. Dopo aver spiegato questo concetto, verrà analizzato il funnel dei pirati, uno schema concettuale che mappa il ciclo di vita di un utente dividendolo in step ben precisi.

Nella parte finale dell'elaborato si parlerà della professione che deriva da questo tipo di approccio: il Growth Hacker. Saranno analizzate le caratteristiche principali che dovrebbe avere questo tipo di figura professionale. Inoltre, verrà trattato il caso di studio di Coca-Cola, che ha deciso di sostituire il proprio CMO (Chief Marketing Officer) con un nuovo ruolo: il CGO (Chief Growth Officer). Tale esempio evidenzia come questa nuova figura stia assumendo un ruolo fondamentale anche nel panorama delle multinazionali. Per concludere, sarà riportata un'intervista fatta personalmente a due famosi Growth Hacker italiani.

La ragioni che mi hanno spinto ad affrontare questo tipo di argomento, è riconducibile all'esperienza avuta durante il tirocinio formativo che ho svolto lo scorso anno in una startup italiana. Il progetto, dopo aver collaborato con Tim Wcap a Bologna, è stato invitato a seguire diversi programmi di accelerazione nel mondo, fra cui San Francisco e Lubiana (Slovenia). Durante l'esperienza in Slovenia, ho potuto constatare praticamente come questo tipo di approccio Growth Hacking, possa aiutare una startup a raggiungere una crescita significativa ed ho quindi deciso di approfondirlo e analizzarlo in questo elaborato.

1. Growth Hacking

Il Growth Hacking è un approccio che unisce tecniche di marketing per le startup che si basano su tre concetti: sviluppo del prodotto, analisi dei dati e marketing digitale. L'obiettivo principale del Growth Hacking è individuare, sulla base di quei tre concetti, i metodi più efficaci per far crescere il business.

Il Growth Hacking nasce proprio tra le startup della Silicon Valley. Per capire bene che cos'è e in che modo riesce ad arrivare al suo obiettivo, bisogna prima fare una panoramica generale sul mondo startup.

Un noto imprenditore inglese, Paul Graham¹, fondatore del famoso acceleratore Y Combinator, in un suo articolo² postato sul suo blog ci fornisce la sua definizione: *“Una startup è un’organizzazione progettata per crescere velocemente”*. In questa definizione troviamo due concetti fondamentali: crescita e velocità. Infatti, una caratteristica che contraddistingue una startup è il modello di business che deve essere scalabile. Con l’aggettivo scalabile si intende un business che può aumentare le sue dimensioni e per farlo, ovviamente, ha bisogno di una crescita.

Il problema più comune per una startup è riuscire a raggiungere la crescita desiderata. I motivi che ostacolano questo obiettivo sono tanti, uno di questi è il problema della distribuzione. Nell’epoca attuale, riuscire a realizzare un prodotto digitale (un e-commerce, un software, un’app) è diventato alla portata di tutti. Non è indispensabile avere grosse competenze tecniche, perché in rete si trovano tante risorse e strumenti che permettono di realizzare questi prodotti. Il vero problema si presenta dopo la realizzazione, quindi nella fase di distribuzione. L’acquisizione dei clienti è un processo difficile d’affrontare, soprattutto nella fase iniziale di una startup. Nell’attuale periodo economico il concetto di esternalità di rete³ è la base su cui si fonda il successo di un

¹ Paul Graham è un informatico, imprenditore e saggista inglese. È conosciuto per il suo lavoro sul linguaggio di programmazione Lisp, per aver cofondato Viaweb e Y Combinator. – (fonte: Wikipedia febbraio 2018)

² <http://www.paulgraham.com/growth.html>

³ TECHNOLOGICAL LEAPFROGGING: LESSONS FROM THE U.S. VIDEO GAME CONSOLE INDUSTRY, (Stern School of Business)

prodotto. L'utilità che un consumatore trae dal consumo di un bene dipende, in modo positivo o negativo, dal numero di altri individui che consumano lo stesso bene. Quindi, acquisire più utenti possibili è la base della crescita, perché le scelte di un utente singolo dipendono in qualche modo dalle scelte di acquisto di altri utenti o dal numero di persone che ne usufruiscono.

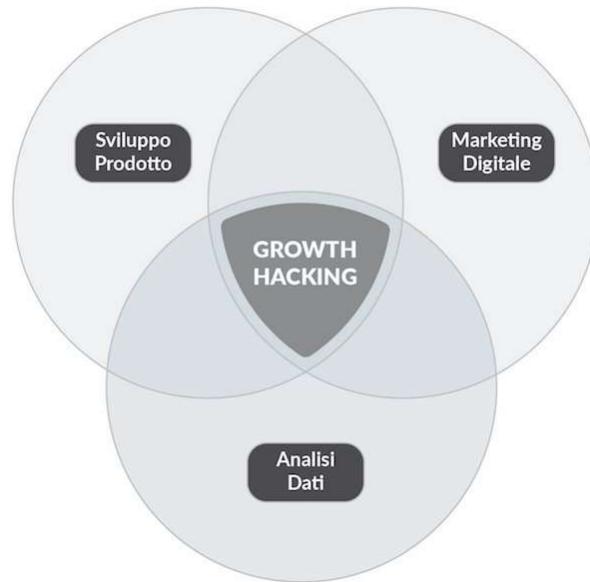
Per prima cosa, per far sì che questo accada, è importante trovare il giusto canale di distribuzione. Questo problema viene confermato anche da Peter Thiel⁴, fondatore di PayPal, secondo una sua affermazione: *“La causa numero uno per il fallimento delle startup è la scarsa distribuzione, non il prodotto”*⁵.

Il Growth Hacking si propone come soluzione al problema appena descritto, cercando di trovare una soluzione in grado di portare ad una crescita significativa del business. L'approccio utilizzato, per arrivare a tale obiettivo, si fonda su una visione del marketing diversa da quella tradizionale, infatti oltre allo studio delle normali strategie di marketing digitale si associano altri due componenti importanti da prendere in considerazione: sviluppo del prodotto e analisi dei dati.

⁴ Peter Andreas Thiel (Francoforte sul Meno, 11 ottobre 1967) è un imprenditore statunitense di origine tedesca. Cofondatore di PayPal, è considerato una delle persone più ricche del mondo secondo Forbes – (fonte Wikipedia)

⁵ <https://www.forbes.com/sites/eilenezimmerman/2015/04/20/steve-blank-on-why-most-startups-fail-and-its-got-nothing-to-do-with-technology/#d2083d520ccd>

Secondo questo approccio, unendo questi tre importanti concetti, si può riuscire a centrare l'obiettivo principale del Growth Hacking: la crescita



Fonte: <https://www.raffaelegaito.com/growth-hacking/>
Figura 1 -Cos'è il Growth Hacking

1.1. La nascita di un nuovo approccio

Il primo a parlare di Growth Hacking è stato *Sean Ellis*, scrivendo un articolo intitolato: “*Find a Growth Hacker for Your Startup*” (“Trova un Growth Hacker per la tua Startup”). L’articolo fu pubblicato il 26 luglio 2010 su un blog chiamato Startup Marketing. Prima di riassumere brevemente il contenuto di questo articolo bisogna spiegare chi è *Sean Ellis* e perché ha voluto coniare questo nuovo termine.

⁶ <http://www.startup-marketing.com/where-are-all-the-growth-hackers/>



Figura 2 - Primo articolo a parlare di Growth Hacking –

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

Sean Ellis⁷ è un importante imprenditore digitale americano, è considerato la persona responsabile della crescita di moltissime aziende di successo del mondo digital come ad esempio: Dropbox, Eventbrite e Qualaroo.

Ellis, in quel periodo, lavorava su consulenze nell’ambito marketing e vendite per numerose aziende. Non restava fisso su un progetto, ma una volta raggiunto l’obiettivo richiesto dalle aziende cercava qualcuno che sostituisse la sua figura. Quindi, di solito, pubblicava annunci di lavoro per “VP of Marketing⁸”, le candidature che arrivavano erano considerate anche idonee, infatti la maggior parte dei candidati erano dei marketer che potevano ricoprire quel ruolo, ma secondo Ellis mancava qualcosa.

Nel corso di questi progetti di crescita, Ellis non utilizzava semplici strumenti di marketing tradizionali, ma cercava di risolvere il problema con un approccio diverso, unendo lo studio del prodotto, del marketing e dell’analisi dei dati, quindi un approccio con una visione più scientifica. L’abilità che mancava tra queste candidature era proprio questo tipo di approccio.

⁷ Tratto da “Growth Hacking: fai crescere la tua impresa online” - Barboni L. Simonetti F.

⁸ VP of Marketing – Vicepresidente del reparto marketing

L'articolo scritto da Sean Ellis non fu pubblicato con lo scopo di creare un nuovo movimento o una nuova moda nel mondo marketing, ma per comunicare un bisogno che avevano, secondo la sua visione, le startup in quel periodo. Nell'articolo viene spiegato questo tipo di bisogno, ovvero rivedere il ruolo del marketing all'interno di una startup in fase di crescita.

Dopo la pubblicazione di questo articolo, che riscontrò un enorme successo, molti influencer⁹ del mondo marketing e del mondo startup condivisero questo tipo di bisogno e iniziarono a pubblicare articoli e libri su questa tematica.

Per capire il senso di questo termine *Growth Hacking*, basta fare un'analisi letterale su entrambe le parole:

- **Growth:** parola inglese che tradotta in italiano significa “crescita”, infatti questa rappresenta l'obiettivo primario su cui si fonda il Growth Hacking.
- **Hacking:** il significato più comune è collegato al ramo della sicurezza informatica, ma ha anche un significato più generico che si riferisce a ogni situazione in cui è necessario far uso di creatività e immaginazione nella soluzione di un problema.

Dall'analisi letterale si evince come questo termine non sia stato scelto a caso, infatti adottare questo tipo di approccio significa concentrarsi sulla crescita (*growth*) ragionando fuori dagli schemi (*hacking*).

Effettuando una ricerca su Google Trends del termine Growth Hacking¹⁰ e prendendo in considerazione gli ultimi 5 anni, si può notare come l'interesse per questo approccio stia raggiungendo il picco massimo proprio in quest'ultimo anno. Questo dato conferma come l'interesse del mercato per questo tipo di approccio sia in crescita.

⁹ L'influencer è un utente con migliaia di seguaci sparsi sui vari social network, può essere uno YouTuber, avere un SITO, ma in genere ha quasi sempre un BLOG sul quale scrive gli articoli che poi condivide sui vari canali. – fonte: <https://blog.sfumature.agency/2017/08/29/influencers-chi-sono-cosa-fanno-e-come-intercettarli/>

¹⁰ <https://trends.google.pt/trends/explore?date=today%205-y&q=Growth%20hacking>

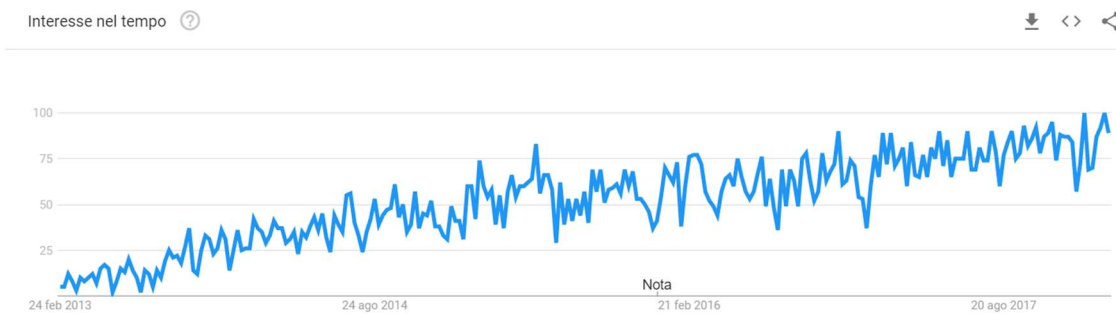


Figura 3 - Andamento dell'interesse del Growth Hacking

Fonte: <https://trends.google.it>

1.2. L'importanza del mindset

Prima di parlare delle strategie e degli strumenti che si utilizzano per far sì che questo tipo di approccio funzioni, è importante sottolineare una cosa che viene prima di tutto: il *mindset*¹¹.

Un noto growth hacker italiano, Raffaele Gaito¹², afferma che “*il Growth Hacking è prima di tutto un mindset*”, chi utilizza questo tipo di approccio cerca di risolvere i problemi in qualsiasi modo e con qualsiasi strumento, ragionando al di fuori degli schemi.

È possibile capire davvero cosa si intende per *mindset*, citando la storia del giapponese Takeru Kobayashi. La sua storia non ha niente a che vedere con il business o con strategie di marketing o con qualsiasi altra storia del mondo digital, perché Takeru Kobayashi è un mangiatore di hot dog¹³.

Ogni anno a New York, fin dal 1916, si svolge una competizione chiamata *Nathan's Hot Dog Eating Contest*¹⁴, la gara più famosa di hot dog. La competizione segue delle regole semplici e precise: ogni concorrente ha a disposizione 12 minuti per mangiare più hot dog

¹¹ La traduzione italiana di *mindset* significa “mentalità”

¹² Raffaele Gaito: Imprenditore Digitale, Growth Hacker, Startup Mentor, Blogger italiano;

¹³ Tratto da “Growth Hacker: Mindset e strumenti per far crescere il tuo business” di Raffaele Gaito

¹⁴ <https://nathansfamous.com/promos-and-fanfare/hot-dog-eating-contest/>

possibili e l'unica cosa che viene concessa loro è l'acqua, nient'altro. La competizione del 2001 fu vinta proprio da questo ragazzo giapponese Takeru Kobayashi che riuscì a doppiare il record dell'anno precedente, mangiando 50 hot dog in soli 12 minuti.

La domanda che ricollega il tutto al mondo del Growth Hacking è la seguente: come ha fatto questo ragazzo di 23 anni, che partecipa per la prima volta a questa competizione, a doppiare il record che era di 25 hot dog mangiati in 12 minuti, gareggiando con le stesse condizioni? La risposta sta tutta nel mindset.

Takeru Kobayashi è riuscito in questa impresa semplicemente utilizzando un approccio che nessuno, in 85 anni di competizione, aveva mai utilizzato. Per prima cosa separa il wurstel dal panino, inizia a mangiare prima i wurstel senza nessun contorno e poi fa questa geniale mossa: utilizza l'unico extra che viene concesso durante la competizione, ovvero la caraffa d'acqua. Prende il pane e lo inzuppa dentro la caraffa in modo da ottenere una poltiglia semplicissima da mangiare e deglutire in maniera veloce, perché alla fine il pane restava la cosa più difficile da mangiare ed ingoiare. Così facendo riesce a conquistare il record, mangiando più di 4 hot dog al minuto.

Da questa storia è possibile trarre uno spunto che aiuti a capire la mentalità di un approccio Growth Hacking: dato un problema dove sembra non esserci una soluzione, bisogna riuscire a aggirare il problema con le poche risorse a disposizione, trovando la soluzione con qualsiasi mezzo e più velocemente possibile.

È doveroso fare un'altra precisazione su cosa non è il Growth Hacking, perché molte volte in rete si possono trovare informazioni sbagliate a riguardo. Ad esempio, spesso si descrive il Growth Hacking come un elenco di trucchetti e di strategie da applicare per far crescere il business, ma questa descrizione è totalmente falsa e ci sono dei validi motivi che lo dimostrano.

Il primo motivo è il seguente: ogni business è diverso da un altro. Non è possibile replicare un business di un'altra azienda nello stesso identico modo, perché ci sono svariati fattori e condizioni che cambiano. La cosa più giusta da fare, invece, sarebbe quella di riuscire

a capire qual è stato il *growth hack*¹⁵ che ha permesso a questa azienda di raggiungere un determinato obiettivo.

Il secondo motivo riguarda l'importanza dei dati, che è una caratteristica fondamentale su cui si basa il Growth Hacking. Non è possibile utilizzare semplici trucchetti e strategie, ma bisogna saper ragionare sui dati, ogni esperimento che viene effettuato riporta sempre risultati diversi. Quindi, la cosa più importante da fare, che allo stesso tempo è anche la più difficile, è valutare bene i risultati ottenuti studiando a fondo i dati.

1.3. I quattro concetti principali del Growth Hacking

Una delle definizioni più complete sul Growth Hacking è quella che ci viene fornita da Ehsan Jahandarpour¹⁶, considerato da *Forbes*¹⁷ uno dei primi 20 Growth Hacking Influencer al mondo.

“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.”¹⁸

Viene considerata tale perché sottolinea quattro concetti molto importanti del Growth Hacking: processo, sperimentazione, efficienza e crescita. Quando manca anche solo uno di questi, significa che non si sta applicando un approccio di tipo Growth Hacking.

Per capire meglio la definizione appena citata, verranno analizzati singolarmente i quattro concetti¹⁹.

1. **Processo:** il Growth Hacking viene considerato un processo per una ragione ben precisa. L'attività che viene svolta dal Growth Hacking non riguarda

¹⁵ Il growth hack è un approccio, una strategia, un modello, considerato vincitore, utilizzato da un'azienda per raggiungere un obiettivo.

¹⁶ Ehsan Jahandarpour, startup coach e growth hacker. – (fonte: <https://www.entrepreneur.com/author/ehsan-jahandarpour>)

¹⁷ *Forbes* è una rivista statunitense di economia e finanza fondata nel 1917 da Bertie Charles Forbes (1880-1954) - (fonte: Wikipedia)

¹⁸ 4 Growth Hacking Strategies That Work Like Magic – (fonte: <https://www.entrepreneur.com/article/276641>)

¹⁹ <https://www.raffaelegaito.com/growth-hacking/#Processo>

semplicemente l'applicazione di semplici strategie e trucchetti, ma segue un processo iterativo ben preciso che si basa su framework e metodi.

2. Sperimentazione: questo concetto è indispensabile in un approccio di Growth Hacking, perché alla base di un processo ci sono gli esperimenti. Come è stato già anticipato in precedenza, questo approccio si pone in maniera più scientifica a differenza del marketing tradizionale, quindi la sperimentazione è un punto fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi. Per un Growth Hacker gli esperimenti e lo studio dei dati sono all'ordine del giorno. Inoltre, è possibile analizzare delle caratteristiche che deve avere un esperimento per essere definito tale:

- *Misurabile:* prima di iniziare un esperimento bisogna capire qual è la metrica più adatta da osservare, in modo che rappresenti l'obiettivo della sperimentazione. Per esempio, se si sta effettuando un esperimento nella fase di acquisizione utenti, una metrica su cui ci si può basare è sicuramente quella che calcola il costo di acquisizione utenti (CAC).
- *Ripetibile:* un esperimento non deve essere fatto in maniera casuale, ma deve sempre potersi replicare con facilità applicando le stesse condizioni. Per esempio, se abbiamo un esperimento che riporta buoni risultati, per essere considerato ripetibile deve essere efficiente anche nel futuro.
- *Scalabile:* questa caratteristica si collega al concetto di scalabilità di una startup, di cui si è parlato all'inizio dell'elaborato. Riprendendo l'esempio dell'esperimento del costo di acquisizione di un utente, questo si deve poter applicare indifferentemente se abbiamo 10, 100, 1000 utenti.

3. Efficienza: il Growth Hacking, come è stato già spiegato, nasce tra le startup. Questa caratteristica di efficienza è molto importante, perché si riferisce all'utilizzo del budget. Diversamente da un'azienda già affermata sul mercato, una startup ha delle risorse molto più limitate. Quindi si cerca di ottimizzare nel migliore dei modi l'utilizzo del budget a disposizione.

4. Crescita: questa caratteristica è molto chiara ed accomuna qualsiasi tipo di business, anche se con valutazioni diverse il concetto di crescita è alla base di tutto. La crescita è la metrica per eccellenza su cui si basa il Growth Hacking.

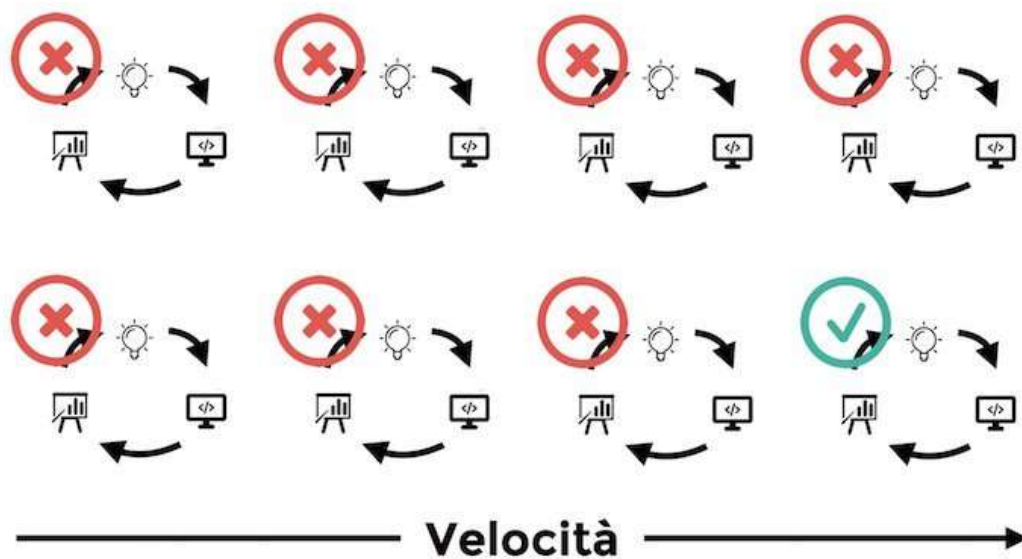


Figura 4 - Il Processo di Growth Hacking –

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

Il Growth Hacking è un processo continuo, infatti il growth hacker per riuscire nell'obiettivo della crescita ha bisogno di effettuare sempre più esperimenti possibili nel minor tempo possibile. Due caratteristiche importanti per un esperimento sono anche la quantità e la velocità. Per esempio, se si deve scegliere tra un esperimento che dura tre mesi e dodici esperimenti che durano una settimana, sarebbe preferibile scegliere i dodici esperimenti. Questo tipo di scelta è considerata la più performante, perché in questo modo si ottengono più informazioni possibili nel breve tempo.

1.4. Casi di studio

Al fine di approfondire il fenomeno osservato, saranno presentati dei casi di studio di aziende americane, che grazie all'utilizzo di un approccio Growth Hacking sono riuscite a raggiungere una crescita che ha permesso loro di scalare il proprio business. Un altro aspetto che accomuna queste aziende è la loro fase iniziale, infatti queste hanno iniziato il loro percorso come semplici startup e ora sono diventate aziende di gran livello nel panorama mondiale.

Prima di entrare nel dettaglio, analizzando questi casi di studio, è doveroso fare una considerazione a riguardo. Non bisogna commettere lo sbaglio di approfondire questi casi di studio al fine di copiare la strategia che ha portato loro al successo, ma andrebbero analizzati esclusivamente per capire il tipo di approccio utilizzato, perché alla fine bisogna sempre ricordare che ogni business è differente.

1.4.1 AirBnB



Figura 5 - Fonte: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Airbnb_Logo_B%C3%A9lo.svg

Il primo caso di studio analizzato è quello di AirBnB²⁰, un portale che permette di mettere in contatto le persone in cerca di un alloggio o di una camera per brevi periodi con altre persone che hanno a disposizione uno spazio di questo tipo da affittare, generalmente si tratta di privati.

Il modello economico su cui si basa AirBnB è quello dello *sharing economy*²¹. Questo tipo di modello, ormai famoso e utilizzato da moltissime aziende di successo, si basa su un concetto molto semplice: la condivisione. Infatti, nel caso di AirBnB, qualsiasi tipo di appartamento privato può essere inserito sul portale, come se fosse ad esempio un Bed & Breakfast per ospitare persone da tutto il mondo. Tramite il portale è possibile gestire i pagamenti tra il proprietario dell'appartamento e l'ospite.

L'approccio utilizzato da AirBnB²² per far crescere il business è uno dei più famosi, soprattutto nella Silicon Valley, ed è riconducibile ad un approccio di tipo Growth Hacking. Il successo di AirBnB è arrivato grazie al team di crescita che è riuscito a trovare e sfruttare una falla all'interno di un sito di annunci chiamato Craigslist²³. In quel

²⁰ <https://it.wikipedia.org/wiki/Airbnb>

²¹ <https://www.tpi.it/2016/08/30/sharing-economy-car-sharing-italia-europa/>

²² <https://growthhackers.com/growth-studies/airbnb>

²³ Craigslist è un portale che ospita annunci dedicati al lavoro, eventi, acquisti, incontri e vari servizi. Il servizio è stato creato da Craig Newmark nel 1995; inizialmente gli annunci comprendevano soltanto l'area di San Francisco. Nel 1996 è diventato un servizio basato sul web e ha iniziato ad espandersi ad altre città degli Stati Uniti. Attualmente copre circa 70 paesi – (fonte: Wikipedia)

periodo questo sito era considerato uno dei più famosi degli Stati Uniti per quanto riguarda la pubblicazione di annunci di qualsiasi tipo, come ad esempio vendita di oggetti, lavori e anche appartamenti in fitto.

La falla trovata sul sito di Craigslist riguardava la gestione degli URL esterni. Il team di sviluppo di AirBnB creò un automatismo che permetteva ad un utente di pubblicare un annuncio su Crainglist direttamente dalla piattaforma di AirBnB.

Ogni qual volta un utente di AirBnB pubblicava un annuncio per mettere in affitto il proprio appartamento, nella schermata dove venivano inserite tutte le informazioni si richiedeva se si volesse pubblicare l'annuncio anche su Craigslist. Ovviamente, ogni volta che questi annunci venivano trovati dagli utenti di Craigslist, per concludere la prenotazione e il pagamento, venivano reindirizzati sulla piattaforma di AirBnB. Questo sistema di doppio post permise alla piattaforma di acquisire una grande visibilità sfruttando la popolarità di Craigslist. Dopo un po' di tempo questa falla venne scoperta da Craigslist che si adoperò subito a correggerla. Ormai, anche senza il doppio sistema di pubblicazione, AirBnB aveva raggiunto il proprio scopo, in quel periodo di tempo aveva acquisito tanti nuovi utenti raddoppiando il traffico sulla propria piattaforma. In questo modo il marchio di AirBnB si affermò velocemente, anche se l'aver creato un buon prodotto ha reso possibile il resto del successo.

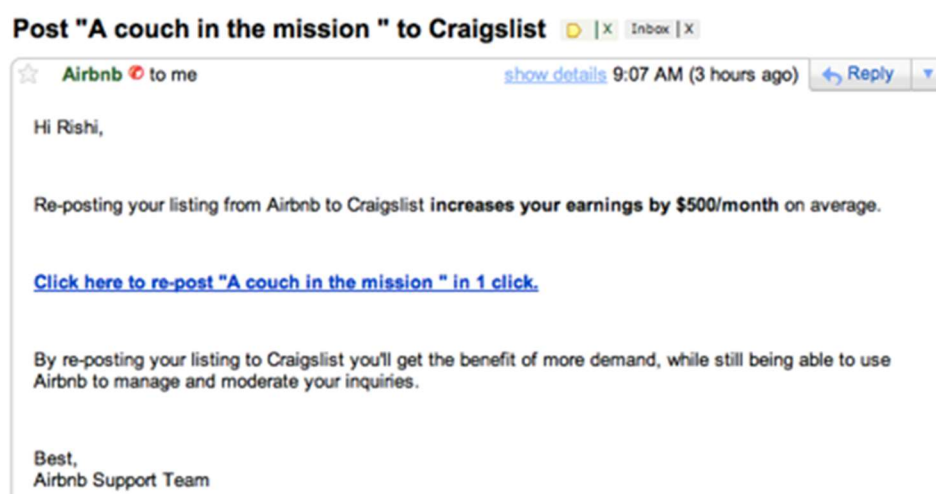


Figura 6 - Bot creato dal team di Airbnb - Fonte: <https://growthhackers.com/growth-studies/airbnb>

Tutto questo potrebbe sembrare qualcosa di molto semplice da fare, ma analizzando a fondo tutta la storia è possibile dimostrare che non è affatto così. Per prima cosa Craigslist non ha volutamente lasciato le proprie *API*²⁴ aperte (ciò significa dar la possibilità a persone esterne di realizzare un collegamento tra due siti), infatti il team di sviluppo di AirBnB, per creare il *bot*²⁵ che automatizzava la pubblicazione dei post su Craigslist, ha dovuto studiare in che modo venivano inseriti i post senza avere accesso al codice sorgente, quindi applicando un processo reverse engineering.

Da questo caso di studio è possibile estrarre degli spunti molto interessanti:

- Ogni qual volta che si arriva sul mercato con un nuovo prodotto, i futuri utenti esistono già, ma bisogna capire invece dove sono e in che modo è possibile attirarli verso il proprio prodotto.
- Un esperto di marketing tradizionale non avrebbe mai applicato l'approccio adottato dal team di crescita di AirBnB, semplicemente perché per pensare a una strategia del genere si devono avere minime competenze tecniche di questo tipo. Questo è uno dei motivi del perché in questo contesto e in questo periodo una figura più completa come quella del Growth Hacker potrebbe realmente aiutare una startup nel processo di crescita.

²⁴ Con application programming interface (in acronimo API, in italiano *interfaccia di programmazione di un'applicazione*), in informatica, si indica ogni insieme di procedure disponibili al programmatore, di solito raggruppate a formare un set di strumenti specifici per l'espletamento di un determinato compito all'interno di un certo programma. Spesso con tale termine si intendono le librerie software disponibili in un certo linguaggio di programmazione. – (fonte: Wikipedia)

²⁵ Il bot (abbreviazione di robot) in terminologia informatica in generale è un programma che accede alla rete attraverso lo stesso tipo di canali utilizzati dagli utenti umani (per esempio che accede alle pagine Web, invia messaggi in una chat, si muove nei videogiochi, e così via). Programmi di questo tipo sono diffusi in relazione a molti diversi servizi in rete, con scopi vari, ma in genere legati all'automazione di compiti che sarebbero troppo gravosi o complessi per gli utenti umani. - (fonte: Wikipedia)

1.4.2 DropBox



Figura 7 – Fonte: [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Dropbox_logo_\(2013\).svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Dropbox_logo_(2013).svg)

Il secondo caso di studio da analizzare è quello di Dropbox, una piattaforma di *cloud storage*²⁶ nata nel 2007. Questo caso di studio è quasi sempre citato tra gli esempi di reali di Growth Hacking, perché dietro la crescita di Dropbox vi è proprio Sean Ellis, colui che ha dato vita a questo approccio.

Dropbox all'epoca era una semplice startup fondata da due studenti del MIT²⁷ (Drew Houston e Arash Ferdowsi) che volevano risolvere un problema: lo scambio dei dati tramite chiavi USB. Sul mercato, in quel periodo, esistevano già prodotti simili a Dropbox che offrivano questo tipo di soluzione, tra questi il maggior competitor era Box, un'azienda fondata nel 2005 e oggi quotata sulla borsa di New York.

L'idea di questi due ragazzi, nonostante esistesse già sul mercato, era piaciuta al famoso acceleratore Y Combinator che decise di investire su questo prodotto, offrendo loro 15.000 dollari per sviluppare e testare l'idea.

Il prodotto realizzato fu da subito valido e funzionante, ma sorgeva il problema dell'acquisizione utenti, come in tutte le startup che si trovano nei primi anni di vita. Infatti, il problema principale di Dropbox²⁸ era il costo di acquisizione utente, arrivava a spendere anche 300 dollari per ogni utente registrato. Le campagne di *advertising*²⁹ su Google non erano più sostenibili, perché il loro servizio costava 99 dollari l'anno e per

²⁶ Il Cloud Storage è un modello di conservazione dati su computer in rete dove i dati stessi sono memorizzati su molteplici server virtuali generalmente ospitati presso strutture di terze parti o su server dedicati.- (fonte: Wikipedia)

²⁷ L'Istituto di tecnologia del Massachusetts (in inglese: *Massachusetts Institute of Technology*, MIT) è una delle più importanti università di ricerca del mondo con sede a Cambridge, nel Massachusetts (Stati Uniti). – (fonte: Wikipedia)

²⁸ Tratto da “*Growth Hacker Marketing*” di Ryan Holiday.

²⁹ Investire in campagne advertising significa, per le imprese, dare vita ad una serie di strategie di comunicazione finalizzate alla creazione di consenso in relazione alla propria immagine e a quella dei propri prodotti o servizi. L'obiettivo, in seguito, è quello di trasformare tale consenso in atteggiamenti e comportamenti positivi da parte del pubblico, dei quali il processo di acquisto dei prodotti e servizi aziendali ne è un esempio.

ogni utente spendevano quasi il triplo per acquisirlo. Quindi, era indispensabile trovare una nuova strategia per rischiare di non fallire.

A trovare la soluzione a questo problema fu proprio Sean Ellis, proponendo di testare un sistema chiamato *referral program*. Questo tipo di sistema si basa su un concetto molto semplice: dare degli incentivi agli utenti che avevano invitato altri amici a utilizzare il prodotto, così da creare un processo di passaparola.

Nel caso di Dropbox ogni utente iscritto alla piattaforma aveva la possibilità di inviare un invito per provare questo servizio. Ogni qual volta un utente si iscriveva a Dropbox utilizzando questo invito, venivano regalati 500MB di spazio gratis sia al nuovo utente sia all'amico che aveva mandato l'invito.

Invite your friends to Dropbox!
For every friend who joins and installs Dropbox, we'll give you both 500 MB of bonus space (up to a limit of 16 GB)! If you need even more space, [upgrade your account](#).

Invite by email
Invite your contacts (Gmail, AOL, Hotmail, Yahoo, etc.)
Email:
Password:
[Retrieve contacts](#)
or invite email addresses:
Type a list of invitee email addresses.

[Send invites](#)

Invite friends from Facebook or Twitter
Always have your stuff when you need it with @Dropbox. 2GB account is free! <http://db.tt/s0eNagf9>
43 characters remaining
[Share on Facebook](#) [Tweet on Twitter](#)

or use this link with friends: <http://db.tt/nu31g%ktr> [Copy link](#)

Figura 8 -Dropbox's Referral Program - Fonte: http://s3.amazonaws.com/jwegan-blog/dropbox_landingpage.png

Con questa semplice soluzione Dropbox riuscì a ottenere una crescita impensabile, infatti da 100.000 utenti arrivò ad averne 4 milioni, in particolare il dato più impressionante riguarda il tempo impiegato per raggiungere questi numeri: soli 15 mesi.

Il caso di studio di Dropbox è interessante, perché aiuta a capire un concetto che qualsiasi startup potrebbe applicare in fase di avvio, ovvero sfruttare al meglio le risorse che si hanno a disposizione. Nel caso di Dropbox il coinvolgimento della community è stato il vero passo verso il successo, regalare 500MB ad un utente aveva un costo quasi nullo per loro, ma per un utente era un incentivo davvero incredibile.

2. Principi e caratteristiche del Growth Hacking

Nel corso di questo capitolo saranno analizzati numerosi elementi che derivano da campi di studio diversi (marketing digitale, product management, lean startup), questi sono molto importanti al fine di analizzare il processo di Growth Hacking, che segue delle fasi ben precise.

Per una startup seguire questo tipo processo, aiuta ad evitare un errore che spesso viene commesso: cercare di scalare il proprio business, senza capire se il prodotto è realmente richiesto dal mercato. Questo errore nella maggior parte dei casi porta al fallimento di molte startup.

A conferma di questo problema è possibile consultare un'analisi effettuata da CB Insights³⁰, che ha realizzato delle interviste a startup post-mortem, classificando i motivi per cui una startup fallisce. L'analisi è iniziata nel gennaio del 2014 analizzando le interviste realizzate a 50 startup ed è stata aggiornata in modo continuo negli anni, ogni qual volta si aggiungevano delle nuove interviste. L'ultimo aggiornamento risale ad ottobre del 2017 e il numero di startup intervistate ad oggi è pari a 242. Secondo quest'analisi sono emersi venti motivi per cui una startup fallisce. Stilando la classifica, al primo posto troviamo il seguente motivo: no esigenza del mercato.

³⁰ <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>

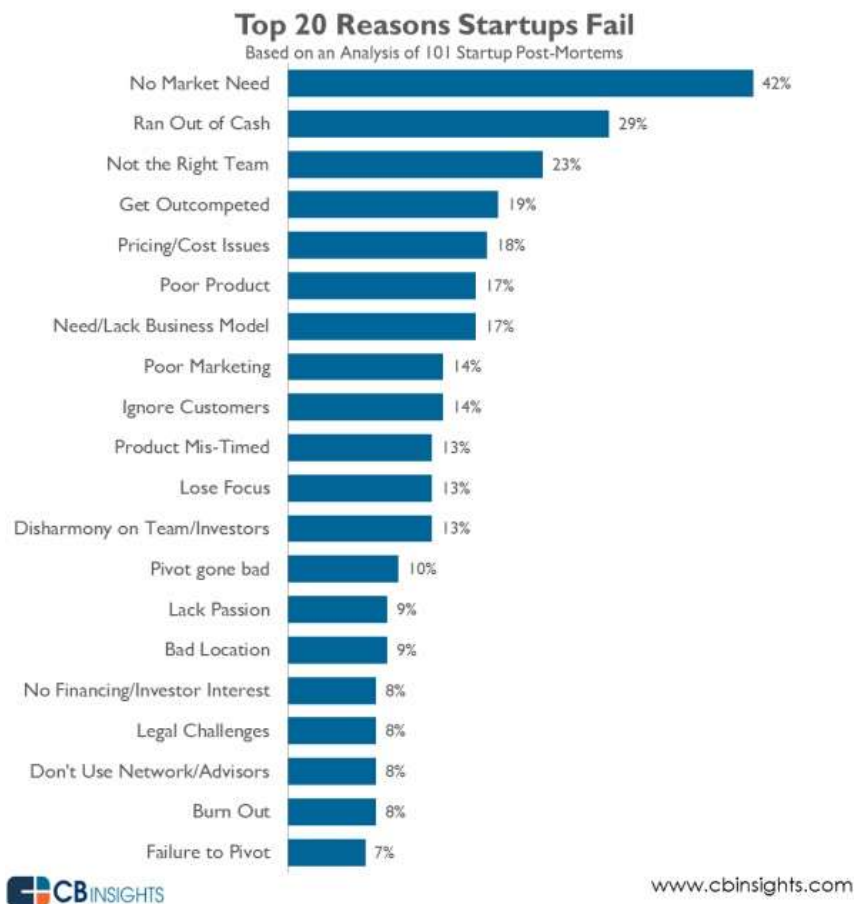


Figura 9 - Top 20 motivi per cui le startup falliscono

Fonte: <http://blog.startupitalia.eu/80756-20151207-20-motivi-per-cui-le-startup-falliscono-in-uninfografica>

Come si può notare, il totale supera il 100%, perché molte startup hanno riferito più motivi per il loro fallimento.

Per non incorrere in un problema di questo tipo, cioè sviluppando un prodotto che non interessa al mercato, è fondamentale analizzare quali sono le esigenze dei clienti reali, quindi quale problema deve risolvere il prodotto e per quale target specifico. In questo modo il rischio di fallimento per una non esigenza del mercato può diminuire.

Per mettere in pratica questo tipo di analisi, è essenziale applicare un approccio di tipo iterativo che si basa su esperimenti continui, effettuati durante e dopo lo sviluppo del prodotto. È importante impostare un ciclo continuo di feedback³¹ che permette di avere

³¹ Creare prodotti e servizi per catturare i clienti (HOOKED) di Nir Eyal e Ryan Hoover

dei dati su cui lavorare per migliorare il prodotto. Questo processo porta a una validazione del prodotto da parte dei clienti stessi, cosa fondamentale per creare un prodotto che interessi al mercato. È importante ricordare che i clienti giocano un ruolo fondamentale per il mercato. Philip Kotler³² in una delle sue citazioni più famose afferma che: *“I clienti, non i concorrenti decidono chi vince la guerra.”*³³

Il processo di Growth Hacking si fonda sulla base di una metodologia molto famosa nel mondo startup, chiamata *Lean Startup*.

2.1. Il metodo Lean Startup

La visione principale su cui si basa la metodologia *Lean Startup*³⁴ è quella di sviluppare prodotti o servizi di tipo innovativo. Secondo questa visione l'innovazione deve essere efficiente, quindi non basta creare soltanto qualcosa di nuovo e innovativo, ma si deve cercare di sviluppare un prodotto che soddisfi il reale bisogno degli utenti. Tutto ciò che non corrisponde a un reale bisogno di mercato deve essere considerato come uno spreco. L'obiettivo finale, quindi, è quello di aumentare l'efficienza di un processo produttivo, riducendo o eliminando qualsiasi tipo di spreco.

³² Philip Kotler, nato a Chicago il 17 maggio del 1931, è considerato uno dei massimi esperti mondiali nell'ambito del management e soprattutto del marketing management. L'attualità del suo pensiero fa di Kotler una personalità ancora oggi di spicco e intensamente impegnata in conferenze presso università, enti ed aziende a livello internazionale – Fonte: <http://marketersclub.it/philip-kotler-il-padre-del-marketing-moderno/>

³³ Il marketing dalla A alla Z. Gli 80 concetti indispensabili per ogni manager Di Philip Kotler

³⁴ <http://www.kibslab.it/media/3702/lean-design-thinking-e-book-1.pdf>

L'ideatore di questa metodologia, Eric Ries³⁵, per raggiungere questo obiettivo, propone un ciclo di apprendimento lean chiamato *ciclo build-measure-learn* (costruire-misurare-apprendere)³⁶.

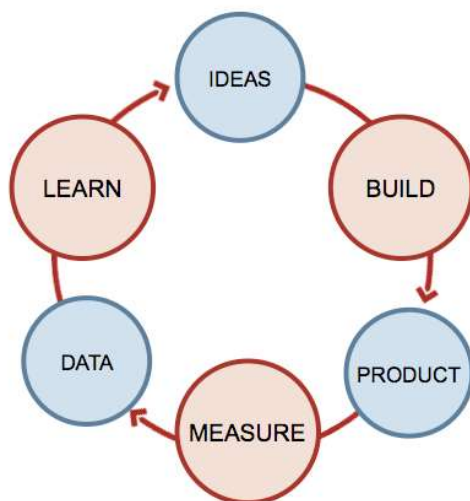


Figura 10 - Ciclo di apprendimento lean.

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

Il ciclo inizia con lo sviluppo di un prodotto che nasce da un'idea iniziale. Dopo aver sviluppato, nel minor tempo possibile, un MVP (Minimum Viable Product), cioè un prodotto minimo che porta un valore, si alimenta un flusso continuo di feedback facendo leva sugli utenti. Dopo di che si consultano i dati estratti dai feedback ricevuti e si valuta se l'idea di partenza risulta valida oppure no. In seguito, il ciclo riparte con nuovi esperimenti basati su nuove ipotesi. In questo modo si ottiene un apprendimento convalidato che aiuta a sviluppare prodotti che interessano realmente al mercato. Inoltre, la velocità del ciclo diventa un dato molto importante, perché, diminuendo il tempo di apprendimento, aumenta la probabilità di superare i proprio concorrenti ed avere più successo.

³⁵ Eric Ries (nato il 22 settembre 1978) è un imprenditore americano, blogger e autore di *The Lean Startup*, un libro sul movimento lean startup. È anche l'autore di *The Startup Way*, un libro sulla moderna gestione imprenditoriale. – fonte Wikipedia

³⁶ Tratto da *Partire leggeri. Il metodo Lean Startup: innovazione senza sprechi per nuovi business di successo*, di Eric Ries.

Il Growth Hacking viene considerato un processo di tipo Lean, perché segue la stessa corrente di pensiero, ovvero quella dell'approccio scientifico basato sui dati. Il metodo Lean si occupa di applicarlo sul prodotto, invece il processo di Growth Hacking lo applica per la parte di marketing.

L'utilizzo di un processo di Growth Hacking che si fonda su questo tipo di pensiero lean è fondamentale, perché consente di imparare dagli errori per poi crescere. Ad esempio, se un esperimento non genera i risultati aspettati, è da considerare come un fallimento, ma applicando questo tipo di approccio, dal fallimento è possibile acquisire nuove informazioni utili per migliorare gli esperimenti futuri. La soluzione ottimale, seguendo questo processo, è raggiungibile attraverso i micro cambiamenti che vengono effettuati in ogni ciclo.

Prima di analizzare come si suddivide un processo di Growth Hacking, è fondamentale introdurre e spiegare cos'è il *product-market fit* (PMF).

2.2. Il product-market fit

Il product-market fit (PMF)³⁷ è un indicatore che misura il grado di soddisfazione del mercato rispetto al prodotto o servizio che è stato proposto. È un concetto fondamentale su cui le startup dovrebbero basarsi, perché permette di capire se il prodotto piace realmente al mercato. Solo con un prodotto che soddisfa le esigenze del mercato è possibile scalare un business.

È molto importante capire se il PMF è stato raggiunto oppure no, perché questa informazione ci permette di individuare su quale fase del processo bisogna focalizzarsi.

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

Per capire meglio perché per una startup è importante conoscere questo tipo di dato, è opportuno fare degli esempi a proposito:

- **PMF non raggiunto:** se una startup si trova in questa situazione significa che il prodotto/servizio proposto al mercato non ha ancora raggiunto un grado di soddisfazione sufficiente. In questa fase una startup dovrebbe focalizzarsi maggiormente sul prodotto; quindi, capire cosa migliorare e se il mercato di riferimento è quello giusto. La parte relativa al marketing, ovviamente, bisogna sempre curarla, infatti i miglioramenti che verranno apportati per raggiungere il PMF derivano principalmente dai feedback degli utenti. Bisogna, dunque, lavorare su una strategia di marketing con l'obiettivo di portare nuovi utenti per massimizzare l'apprendimento convalidato.
- **PMF raggiunto:** in questo caso, il prodotto proposto sta piacendo al mercato. Quindi, la fase di apprendimento tramite i feedback degli utenti ha aiutato a capire come migliorare il prodotto per conquistare l'interesse del mercato. In questa situazione la startup ha un prodotto funzionante e l'obiettivo principale diventa la crescita, pertanto le strategie di marketing saranno focalizzate a massimizzare i profitti.

Il metodo più semplice per calcolare se una startup ha raggiunto il PMF è quello proposto da Sean Ellis. Si basa su un sondaggio da fare ai propri utenti, dove bisogna inserire una domanda di questo tipo:

“Se il prodotto X fosse ritirato dal mercato a partire da domani come ti sentiresti?”.

E proporre le seguenti risposte:

1. *Estremamente deluso;*
2. *Moderatamente deluso;*
3. *Per nulla deluso;*

Se almeno il 40% delle risposte corrisponde a “*estremamente deluso*” significa che è stato raggiunto il product/market fit. Ovviamente questo è un indice medio, quindi come tale deve essere considerato tenendo presente altre metriche che verranno trattate più avanti.

Il PMF, una volta raggiunto, non è detto che rimanga sempre tale. Ci sono tanti fattori che possono influenzare il prodotto sul mercato, ad esempio nuovi trend, nuova segmentazione del target, nuove caratteristiche aggiunte al prodotto. Per riuscire a mantenere un prodotto che continui a interessare al mercato, bisogna impostare un ciclo di apprendimento basato su feedback degli utenti. In questo modo si può capire quando e come migliorare il prodotto, nel caso in cui questo inizia a non soddisfare più le esigenze del cliente.

2.3. Le fasi del processo

Sulla base di quello che è stato spiegato fin ora, quindi tenendo in considerazione che il Growth Hacking si basa su un processo di tipo lean, è possibile analizzare il processo di Growth Hacking.

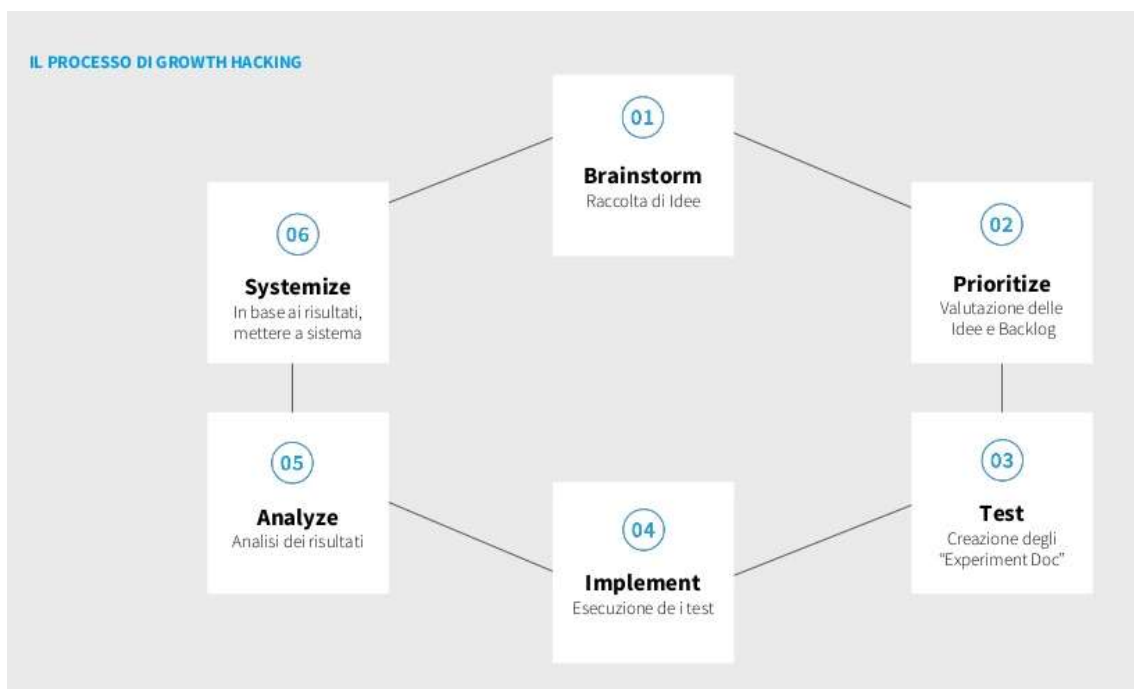


Figura 11 - Il processo di Growth Hacking

Fonte: <https://www.slideshare.net/NoonicRecruiting/noonic-guides-growth-hacking>
(Slide n.9)

Il processo di Growth Hacking³⁸, come è possibile osservare dall'immagine, si divide in sei fasi distinte.

1. Brainstorming

La fase di Brainstorming è uno step molto importante durante il quale bisogna generare più idee possibili senza scartarle e dare giudizi. È fondamentale coinvolgere tutto il team dallo sviluppo, al design e al marketing. Le idee generate possono riguardare test di vario tipo, ad esempio l'inserimento di nuove funzionalità nel prodotto, test su nuove landing page, test su nuovi tipi di target. Alla fine di questa fase le idee generate da tutti i componenti del team vanno salvate all'interno di un database specifico per le idee. Effettuando una ricerca, quello più utilizzato risulta essere il backlog, un semplice foglio di lavoro che serve per salvare le idee e le relative informazioni aggiuntive

2. Prioritize

Finita la fase di generazione idee, prima di passare a quella di test, bisogna valutare tutte le idee presenti all'interno del backlog per selezionarne una da portare avanti. Per dare priorità a un'idea ogni membro del team dà un voto a ognuno di essa. Per dare un punteggio alle idee ci sono diversi sistemi. Quello che sarà analizzato si chiama modello I.C.E, un acronico che sta per **I**mpact, **C**onfidence, **E**ase.

Impact: questo parametro riguarda l'impatto delle idee, per esempio una domanda da porsi durante la valutazione di questo parametro potrebbe essere: *che impatto può avere questa idea nel caso funzioni?*

Confidence: riguarda la riuscita delle idee e le domande da porsi potrebbero essere: *quanto siamo sicuri di farcela? Quante probabilità ci sono che l'idea abbia successo?*

Ease: quest'ultimo parametro riguarda la fattibilità delle idee, se si tratta di un'idea facile o difficile da realizzare. Una possibile domanda da porsi sarebbe: *In termini di tempo, risorse, lavoro e difficoltà, quanto è facile realizzare questa idea?*

³⁸ Tratto da Hacking Growth: How Today's Fastest-Growing Companies Drive Breakout Success. di Morgan Brown, Sean Ellis.

In questo modo il punteggio finale di un'idea sarà pari alla media dei punteggi assegnati per ogni parametro appena spiegato. L'idea con il punteggio più alto sarà scelta per essere testata.

Prioritisation Example

Idea	Impact	Confidence	Ease	Average Score
Update LinkedIn Profile	7	8	9	8
Start a Blog	9	7	6	7.33
Take a course	8	6	8	7.33

Figura 12 - Esempio modello I.C.E per la scelta dell'ide

Fonte: <https://image.slidesharecdn.com/growthhackingyourcareerslidesharepdf-150318051701-conversion-gate01/95/growth-hacking-your-career-15-638.jpg?cb=1426666427>

3. Test

Una volta scelta l'idea da testare si passa al testing. Come è stato già spiegato, il Growth Hacking vede il marketing come degli esperimenti. In questa fase si concretizzano tali esperimenti e per realizzarli si utilizza un documento che è composto da tante informazioni riguardanti l'esperimento in questione.

All'interno di questo documento, chiamato experiment doc, verranno riassunte tutte le informazioni che riguardano l'esperimento. Le informazioni da riportare sono le seguenti:

- **Nome del test:** è importante dare un nome al test per riconoscere in futuro i test che sono stati lanciati.

- **Durata del test:** ogni esperimento ha una durata precisa, di solito una o due settimane massimo. Esperimenti con durata troppo lunga non sono molto performanti, perché è sempre meglio raccogliere dati nel più breve tempo.
- **Ipotesi di partenza:** riguarda l'idea scelta esplicitata sotto forma di ipotesi. Ad esempio: *“Crediamo che cambiare la landing page³⁹ porterebbe più iscritti al servizio”*.
- **Test:** si descrive la modalità di svolgimento e di realizzazione dell'esperimento. Ad esempio: *“Verranno create due nuove landing page e si effettuerà un A/B test⁴⁰”*.
- **Metriche:** si selezionano delle metriche da tenere come riferimento, nel caso degli esempi precedenti le metriche potrebbero essere i nuovi iscritti arrivati dalla landing page.
- **Risultati:** si verificano i risultati ottenuti confrontandoli con quelli attesi. In questo è possibile determinare il successo o il fallimento di un esperimento. Ad esempio, se il risultato atteso era acquisire più utenti attraverso l'utilizzo di una nuova landing page, se la nuova landing page converte più di quella vecchia, vuol dire che l'esperimento ha avuto successo.

4. Implement

Una volta che è stato delineato l'experiment doc, inserendo tutte le informazioni appena elencate, si passa alla fase di implementazione dell'esperimento. In questa fase il test da fare viene suddiviso in tanti task e ognuno di questi viene assegnato alle risorse competenti. È importante che i tempi di consegna vengano rispettati e che in fase di esecuzione vada tutto come previsto.

5. Analyze

Una volta terminato il test, bisogna passare all'analisi dei dati ottenuti alla fine dell'esperimento. Prima di confrontare i dati, si deve verificare che i dati non siano distorti, per esempio se durante il test è stato cambiato qualcosa sul prodotto può darsi che i dati ottenuti possano essere stati influenzati da questo evento. Una volta verificato che i dati non sono distorti, si confrontano con le aspettative riportate sul experiment doc.

³⁹ Una landing page, nel web marketing, è una pagina web specificamente strutturata che il visitatore raggiunge dopo aver cliccato un link o una pubblicità. Questa pagina è appositamente sviluppata per trattare specifici argomenti: mostra contenuti che sono un'estensione del link o della pubblicità ed è ottimizzata per una specifica parola chiave, o frase, per "attrarre" i motori di ricerca. È l'elemento cardine di qualsiasi attività di web marketing perché permette di trasformare gli utenti in clienti – Wikipedia

⁴⁰ È il processo di comparazione fra 2 diverse versioni di una pagina, per vedere quale delle 2 funziona meglio (solitamente, il parametro principale che si valuta è l'aumento del numero di conversioni). Per eseguire un A/B test devi scegliere quali elementi della pagina desideri testare, e cambiarne uno di questi (in una delle 2 versioni della pagina). Dopo aver ricevuto e analizzato un numero sufficiente di dati, ti sarà chiaro quale delle 2 versioni è la migliore. Fonte: <http://blog.tagliaerbe.com/2015/11/guida-ab-test.html>

6. Systemice

Questa fase segna la fine dell'esperimento dove si deve decidere il risultato finale dell'esperimento, se si è rilevato un successo o un fallimento. Se l'esperimento risulta un successo, allora significa che può essere integrato nei processi aziendali e può essere riproposto in altre situazioni.

2.4. Misurare sempre

Avere degli obiettivi specifici⁴¹ e dei dati su cui basarsi è la strada giusta per una startup che ha intenzione di scalare il proprio business per raggiungere il successo. In un business, come quello delle startup, misurare le performance aiuta a capire se le strategie che si stanno adottando stanno funzionando oppure no.

Per questo motivo, in un processo di Growth Hacking è di fondamentale importanza determinare degli obiettivi e capire quali metriche bisogna controllare.

2.4.1. Obiettivi S.M.A.R.T

Per una startup la scelta degli obiettivi deve essere fatta seguendo il metodo S.M.A.R.T, che permette di scegliere obiettivi realmente validi.



Figura 13- Obiettivi Smart -Fonte: <https://it.semrush.com/blog/content-marketing-guida-pratica-strategia-perfetta/>

⁴¹ “Startup Marketing: Strategie di Growth Hacking per sviluppare il vostro Business” Camera A., Hoepli. Edizione Kindle

Per stabilire se un obiettivo è di tipo S.M.A.R.T.⁴² deve rispondere a questi 5 criteri:

- **Specific:** Il mio obiettivo è **Specifico**? Un obiettivo deve essere tangibile ed esprimere chiaramente cosa, come e perché lo si vuole ottenere.
- **Measurable:** Il mio obiettivo è **Misurabile**? Deve poter essere espresso numericamente, dal punto di vista quantitativo.
- **Achievable:** Il mio obiettivo è **Raggiungibile**? Deve essere realistico, commisurato con le risorse a disposizione.
- **Realistic:** il mio obiettivo è **Rilevante**? Ha qualcosa di veramente rilevante per cui investire tempo e denaro.
- **Time-Based:** basato su un periodo di tempo definito.

Dopo aver scelto gli obiettivi di tipo S.M.A.R.T, bisogna definire le metriche chiave che aiutano a capire se una strategia è efficiente.

2.4.2. Metriche e KPI

Le metriche sono misure quantificabili, utilizzate per valutare le prestazioni o il progresso. Per creare una metrica si prendono i dati da una fonte in tempo reale e la si monitora per tenere traccia dei progressi verso l'obiettivo aziendale. Ad esempio, se uno degli obiettivi è ottenere 100.000 visitatori al mese sul tuo sito web, puoi prendere i dati sul traffico del sito web da Google Analytics e monitorarli per capire se l'obiettivo viene raggiunto.

Anche i **KPI** sono considerate delle metriche, ma hanno una differenza che le contraddistingue e ognuna di essa cambia a seconda del proprio business.

KPI sta per "indicatore chiave di prestazione". Per definizione non tutte le metriche che misurano qualcosa possono essere definite "chiave" e la differenza tra una metrica e un

⁴² La programmazione degli obiettivi Smart: come prefiggersi degli obiettivi e raggiungerli adesso di The Blokehead

KPI è proprio questa: se per un business una determinata metrica è considerata chiave, significa che questa è un KPI.

Quindi, gli indicatori KPI vanno scelti accuratamente, studiando business in questione, facendo attenzione alle metriche che realmente riguardano la solidità dell'attività.

Per concludere il concetto di differenza tra metriche e KPI si può affermare che tutte i KPI sono metriche, ma non tutte le metriche sono KPI.

Di seguito saranno analizzate i KPI più determinanti ed essenziali per una startup:

- **Consumer Acquisition Cost (CAC):** è una metrica che indica il costo di acquisizione per ogni singolo utente. Per esempio, se il prodotto di una startup riguarda un'app mobile, vorrà dire che un utente equivale a un download dell'applicazione. La formula per calcolare il C.A.C è la seguente: *budget totale speso per l'acquisizione / numeri utenti acquisiti*. Ovviamente l'obiettivo è quello di abbassare il più possibile questo costo.
- **Life Time Value (LTV):** è il guadagno che ogni cliente può generare in un certo periodo di tempo, quindi è una metrica di fondamentale importanza per una startup. L'obiettivo per una startup è quello di far aumentare il più possibile questo indicatore, se LTV risulta alto significa che si sta guadagnando. Il rapporto tra LTV e CAC aiuta a capire lo stato di salute di un business. La formula per calcolare LTV è la seguente: $((P*T) - (C*T) - A)$ dove:
 - P** è il profitto generato dall'utente su base annuale
 - T** è il numero di anni che questi clienti rimangono fidelizzati
 - C** è il costo riferito al mantenimento del cliente
 - A** è il costo di acquisizione utenteQuesta è solo una delle tante formule che si possono applicare, ovviamente a seconda del business in questione si deve scegliere quella più accurata.
- **Churn Rate:** indica il tasso di abbandono, quindi quanti utenti smettono di utilizzare il prodotto/servizio. Ci sono diverse formule per calcolarlo a seconda di ogni business, una delle più generiche è la seguente: *(utenti a inizio mese - utenti*

a fine mese) / utenti a inizio mese. Bisogna fare attenzione a non considerare, però, gli utenti acquisiti nel mese in corso, perché porterebbero a falsare questo risultato. L'obiettivo per una startup, in tal caso, è quello di abbassare il più possibile il tasso di abbandono.

- **Average Revenue Per User (ARPU)**: questo tipo di metrica indica la spesa media che effettua un cliente, quindi mediamente quanti soldi spende. Migliorando questo tipo di indicatore, aumenta in maniera proporzionale anche il LTV. Una formula generica per calcolare il ARPU è la seguente: *ricavi totali / numero utenti*. Nel caso in cui il prodotto in questione offre un piano free, per avere un indicatore più preciso gli utenti da considerare sono quelli che effettivamente pagano.
- **K Factor**: questa metrica riguarda il tasso di viralità del prodotto/servizio e cerca di dare un'idea se le strategie di referral stiano funzionando oppure no. Quindi, capire se gli utenti acquisiti invitano altri utenti ad utilizzare il prodotto.

Queste possono essere considerate le KPI più importanti da tenere sempre sotto controllo, perché riescono a dare un quadro abbastanza completo dell'andamento del business in questione.

3. Il funnel dei pirati

Come è stato spiegato nel capitolo precedente, avere un buon sistema di misurazione è importante per focalizzarsi sugli obiettivi e per verificare che le azioni che si stanno compiendo portino dei risultati.

Per pianificare al meglio le azioni da compiere, per quanto riguarda le operazioni di marketing, è essenziale l'utilizzo di uno schema concettuale che aiuti a semplificare il lavoro e a prendere le decisioni giuste nel modo più rapido. Nel mondo del marketing uno schema concettuale di questo tipo si distingue come un *framework*.

Nel Growth Hacking il framework più utilizzato è il funnel⁴³ dei pirati, che è considerato uno dei più efficienti nel mondo del marketing moderno, perché descrive al meglio il ciclo di vita di un cliente

3.1. Startup Metrics for Pirates (Dave McClure)

Startup Metrics for Pirates⁴⁴ (metriche da pirata per startup) è un framework teorizzato nel 2007 da Dave McClure, fondatore del famoso acceleratore *500 Startups*.

Ancora oggi, questo tipo di framework risulta essere il più efficiente nel mondo startup, infatti viene utilizzato dagli acceleratori più famosi al mondo come 500 Startups, Y Combinator e TechStats durante i programmi formativi di accelerazione per startup⁴⁵.

⁴³Con 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 e far raggiungere una conversione ad una azienda online.

⁴⁴“*Startup Metrics for Pirates*” di Dave McClure. Fonte: <https://www.slideshare.net/dmc500hats/startup-metrics-for-pirates-long-version>

⁴⁵ L'obiettivo principale di un programma di accelerazione è rendere il più veloce possibile il processo di maturazione della startup. Mettendo a disposizione esperienza e competenze, gli acceleratori si pongono l'obiettivo di portare le società a un livello tale da confrontarsi autonomamente con mercato e investitori

Questo framework, chiamato anche funnel dei pirati⁴⁶, schematizza il ciclo di vita di un utente dividendolo in step ben precisi, così da poter individuare lo step in cui si trova e adottare delle strategie di marketing più efficienti per quel determinato step.

Il numero totale di questi step è sei e ogni step corrisponde a una determinata esperienza dell'utente che ha avuto, approcciando il prodotto/servizio. I sei step, chiamati anche "AAARRR", sono i seguenti:

- **Awareness:** il momento in cui il cliente scopre il prodotto/servizio
- **Acquisition:** l'utente lascia i suoi dati
- **Activation:** l'utente utilizza per la prima volta il prodotto/servizio
- **Retention:** l'utente interagisce più volte con il prodotto/servizio
- **Revenue:** l'utente paga il prodotto/servizio
- **Referral:** l'utente consiglia il prodotto/servizio ad altri utenti

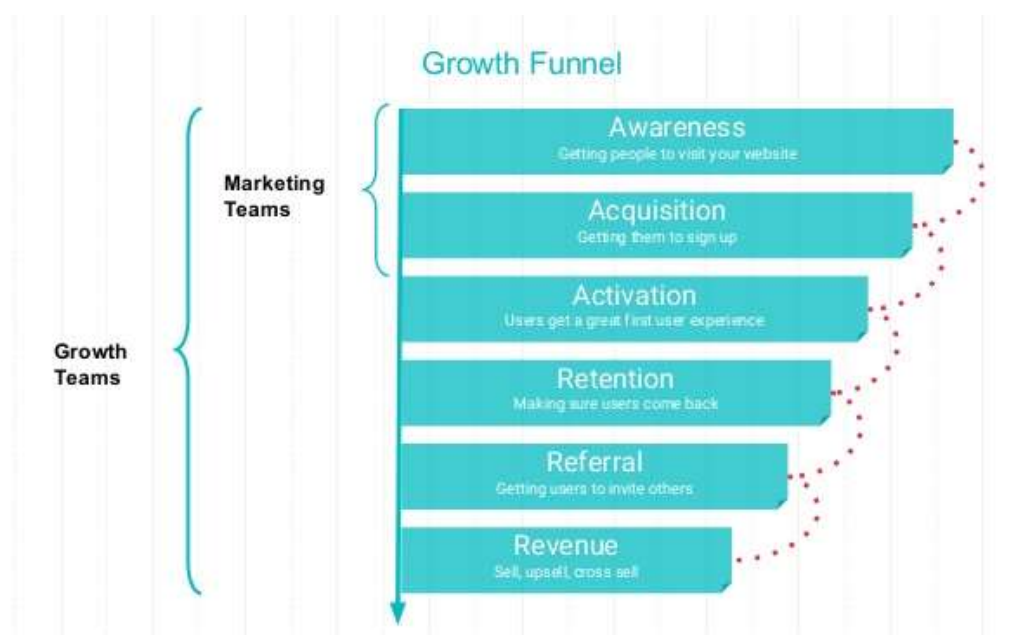


Figura 14 - Funnel dei pirati utilizzato in un approccio Growth Hacking - Fonte: https://www.slideshare.net/projectmanagement_bbp/david-arnoux-growth-tribe-69596831

⁴⁶ Il framework viene chiamato per il suono dell'acronico delle fasi che lo compongono, appunto "AAARRR" un suo riconducibile a grido di un pirata.

Questi sei step sono estremamente flessibili, infatti non bisogna seguire gli step nell'ordine elencato, ma l'ordine può cambiare in funzione del proprio modello di business.

Gli step saranno analizzati singolarmente per capire quali sono le metriche da tenere in considerazione per ogni singolo step e che tipo di strategie si possono attuare.

3.1.1. Awareness

La traduzione italiana di Awareness è “*consapevolezza*”, infatti in questo step l'utente prende consapevolezza dell'esistenza del prodotto e quindi è il primo contatto tra utente e prodotto. L'obiettivo in questo step è quello di far conoscere il brand a più utenti possibili, facendo attenzione al target di riferimento. Il focus di questo step è quello di cercare utenti in target e portarli all'interno del funnel con l'obiettivo di trasformarli in clienti.

Le metriche su cui puntare e fare attenzione in fase di awareness potrebbero essere le seguenti:

- Il traffico sul proprio sito web
- Il traffico su una specifica landing page
- Le visualizzazioni di un articolo pubblicato sul blog o su un social
- L'aumento dei followers su un profilo social
- I download dell'app

Questi sono solo degli esempi su delle possibili metriche, ovviamente queste metriche vanno riformulate in funzione del proprio business. Per una startup appena nata, studiare i possibili canali di distribuzione⁴⁷ è fondamentale per trovare e acquisire i propri utenti. Quindi, le strategie da adottare in questa fase saranno mirate a far conoscere il proprio prodotto/servizio, utilizzando i giusti canali di distribuzione. Ad esempio, trovare una community relativa al settore di riferimento e postare un articolo che parla del proprio

⁴⁷ Tratto da Traction: How Any Startup Can Achieve Explosive Customer Growth di Gabriel Weinberg

prodotto potrebbe essere un tipo di strategia. Ovviamente, le strategie a disposizione sono veramente tante, basta trovare quella giusta e sfruttare i giusti canali di distribuzione.

3.1.2. Acquisition

Questo step riguarda l'acquisizione di un utente effettivo, infatti bisogna differenziare gli utenti della fase di awareness con gli utenti di questa fase. In questo step viene considerato un utente effettivo colui che lascia un qualsiasi tipo di dato (email, numero di telefono o altro). Ad esempio, possono essere considerati utenti coloro che si iscrivono alla newsletter o chi si iscrive alla versione di prova del prodotto/servizio.

Le metriche e le strategie di acquisition variano a seconda del proprio modello di business e sono strettamente collegate con quelle del primo step di awareness. Infatti, lavorare bene nella prima fase è fondamentale per ottenere dei risultati in questo step.

Le metriche da valutare in questo step sono le seguenti:

- Il numero di utenti registrati
- Il numero di contatti ottenuti
- Il costo di acquisizione utente

Queste metriche ovviamente, come in ogni caso, vanno valutate in funzione del proprio modello di business. Una metrica su cui fare attenzione è il costo di acquisizione (CAC), monitorando bene questo indice si riesce a gestire meglio il budget a disposizione. Ovviamente, questa metrica valutata singolarmente aiuta poco e può portare ad errori di valutazione, è sempre consigliabile confrontarla con la metrica dell'life time value (profitto generato da ogni singolo utente). È possibile capire questo concetto con un esempio pratico.

- Utente acquisito da Facebook Ads⁴⁸

⁴⁸ Facebook Ads è il sistema che permette di fare pubblicità su Facebook. Più specificatamente permette a un gestore di una pagina di acquistare spazi e farli visualizzare nelle Home del proprio target senza la loro volontà. Questi annunci si riconoscono dalla voce *sponsorizzata* e possono essere sia nella sezione notizie che nella colonna laterale. Contengono contenuti pubblicitari a scopo di awareness, following e commerciale. Gli annunci di Facebook Ads al contrario dei post non sponsorizzati possono apparire più volte in vari periodi di tempo, seguendo la stessa modalità degli annunci pubblicitari via web. L'intensità

- CAC = 3 euro
- LTV = 13 euro
- Profitto = 10 euro
- Utente acquisito da Google Adwords⁴⁹
 - CAC = 10 euro
 - LTV = 30 euro
 - Profitto = 20 euro

Come si può notare in questo esempio, il canale che porta maggior profitto è Google Adwords, anche avendo un CAC maggiore. Infatti, se le due metriche (CAC e LTV) non sarebbero state confrontate, il canale migliore poteva risultare Facebook, perché il costo risultava più basso e apparentemente sarebbe risultata la scelta migliore.

3.1.3. Activation

La fase di Activation è il terzo step delle metriche “*AAARRR*”, rappresenta il momento in cui l’utente ha deciso realmente di provare il prodotto e quindi di scoprire le funzionalità che offre. Per esempio, le metriche basate sui download di un’app molto spesso possono dare delle informazioni non del tutto corrette. Ad esempio, un’informazione rilevante, per un modello di business il cui prodotto è un’app, sarebbe quella di conoscere il numero di utenti effettivi che utilizzano l’app. Infatti, un fenomeno che accade spesso per il mercato delle applicazioni mobile è disinstallare un’app subito dopo averla installata. Quindi, in questo caso si deve puntare a migliorare l’esperienza utente.

Delle possibili metriche generiche di riferimento potrebbero essere le seguenti:

- Nuove registrazioni ai servizi di demo offerti
- Tasso di apertura e click delle e-mail

del messaggio viene definito attraverso lo stabilimento del budget della campagna. Fonte: <https://www.digital-coach.it/blog/case-histories/facebook-ads/>

⁴⁹ Google AdWords è un servizio online di advertising che permette di inserire spazi pubblicitari all'interno delle pagine di ricerca di Google. Questi annunci sono visualizzati, fino a quattro, sopra i risultati di ricerca non a pagamento, o sotto i risultati di ricerca e vengono selezionati da un algoritmo che, tra le tante variabili, tiene conto delle parole chiave ricercate dall'utente. Così facendo verranno mostrati annunci pertinenti agli scopi dell'utente, migliorando così anche l'investimento da parte delle aziende che pubblicano tramite questo servizio. Fonte: Wikipedia

- Prima sessione di un'app
- Numero di prodotti aggiunti nel carrello

3.1.4. Retention

Lo step di Retention rappresenta il concetto di fidelizzazione di un utente, un utente può essere considerato fidelizzato quando torna a utilizzare il prodotto/servizio più volte e in modo continuo.

Ovviamente, come in ogni step, capire quali sono le metriche per valutare gli utenti fidelizzati dipende sempre dal modello di business in questione. Ad esempio, per un e-commerce un utente fidelizzato potrebbe essere colui che fa almeno due ordini al mese. Quindi, in questo caso, la metrica potrebbe essere calcolare la media del numero di ordini mensili dei clienti.

Le metriche più comuni di retention sono le seguenti:

- Gli utenti attivi giornalieri
- Gli utenti attivi settimanali
- Gli utenti attivi mensilmente
- Tasso di abbandono del prodotto
- Visitatori ritornanti sul sito questo mese

Questo è uno degli step più difficili da valutare e gestire, perché capire quando un utente è da considerare fidelizzato è molto difficile a volte. Però è molto importante, perché aiuta a capire se stiamo andando verso la strada giusta. Se il tasso di fidelizzazione è basso può essere un segnale che qualcosa non va. Quindi, bisogna capire se si devono apportare delle modifiche per migliorare oppure se si stia sbagliato il target a cui ci si rivolge.

3.1.5. Revenue

Questo penultimo step riguarda un passaggio fondamentale per il business, indica il passaggio da utente a cliente pagante, quindi corrisponde all'acquisto del prodotto/servizio da parte dell'utente.

Riuscire a portare un utente fino a questo step non è per nulla facile. Infatti, è molto importante lavorare bene nella fase di fidelizzazione dell'utente, in questo modo è più facile trasformare degli utenti in clienti.

Questo step è quello che ha un impatto maggiore sul business, perché l'obiettivo finale di qualsiasi tipo di modello di business è quello di generare dei profitti.

Le metriche più comuni da controllare in questa fase sono le seguenti:

- ARPU (ricavi medi ottenuti per ogni singolo utente)
- La frequenza con cui avvengono gli acquisti
- LTV (i profitti prevedibili in base alla relazione con i clienti, a partire dal loro comportamento d'acquisto)
- Le revenue ricorrenti ogni mese
- Tasso di conversione da prova del prodotto/servizio a versione a pagamento dello stesso;
- Tasso di crescita delle revenue su base mensile o annuale.

3.1.6. Referral

La fase di Referral è l'ultimo step del funnel, riguarda il momento in cui un cliente soddisfatto del prodotto consiglia l'utilizzo ad altri utenti. Questa fase del funnel è molto importante, perché tramite questo sistema di passaparola si può aspirare a una crescita significativa. L'esempio più famoso di una strategia di referral di successo è il caso di studio di Dropbox, analizzato nel primo capitolo.

L'obiettivo principale di questo step è riuscire a coinvolgere il più possibile i clienti, facendo in modo che questi diventino dei veri promoter del prodotto. Un prodotto/servizio che viene consigliato da qualcuno che lo ha già utilizzato è molto più convincente di qualsiasi tipo di pubblicità, soprattutto se si conosce personalmente la persona che lo sta consigliando. Uno strumento molto importante in questa fase è l'utilizzo dei social.

Le metriche da considerare in questo step sono le seguenti:

- Numero di condivisioni di un certo contenuto sui social
- Numero medio per utente di inviti inviati a nuovi utenti
- Numero di recensioni mensili ricevute
- Bilancio recensioni negative e positive
- Net Promoted Score (NPS) cerca di capire quando un prodotto è virale
- K-Factor calcola se sta avvenendo oppure no una crescita di tipo virale

3.1.7 La caratteristica principale del funnel dei pirati: l'elasticità

Dopo aver spiegato ogni step del funnel, quindi a cosa si riferisce e quali sono le possibili metriche da tenere sotto controllo, bisogna fare una considerazione riguardante l'utilizzo del funnel.

Una delle caratteristiche principali di questo schema concettuale è l'elasticità⁵⁰. Infatti, secondo il modello di business su cui si applica, l'ordine degli step viene cambiato. Ad esempio, se il modello di business riguarda un software gestionale che non prevede una versione prova, subito dopo lo step di awareness ci sarà quello di revenue e poi a seguire tutti gli altri step. Quindi, la cosa importante è ordinare gli step del funnel secondo il proprio modello di business.

⁵⁰ Tratto da "Growth Hacker: Mindset e strumenti per far crescere il tuo business" di Raffaele Gaito

Il Growth Hacker, dopo aver creato il funnel adattato al modello di business da seguire, deve individuare la fase del funnel che in quel momento ha più bisogno di attenzioni. Quindi, è importante focalizzarsi su uno step per volta e utilizzare tutte le risorse a disposizione per risolvere il problema di un determinato step.

3.2. L'unica metrica che conta

Raccogliere e lavorare con i dati, come è stato detto, è alla base di un approccio Growth Hacking. La cosa fondamentale è saper analizzare questi dati, quindi, concentrarsi su tante metriche non porta buoni risultati per la crescita di un business.

Per riuscire a creare una strategia di successo è importante scegliere una singola metrica che, in una determinata fase di vita di una startup, rappresenti l'obiettivo primario e che porti ad una crescita, quindi tutto il team dovrebbe focalizzarsi per migliorare la metrica scelta.

Questa metrica è chiamata “*One Metric That Matters*” (OMTM)⁵¹: l'unica metrica che conta. Prima di analizzare come scegliere questa metrica, bisogna spiegare meglio cos'è e perché è importante.

L'unica metrica che conta (OMTM)⁵² è una singola metrica che interessa in un dato momento di tempo per la fase di avvio. Quindi, la prima cosa da ricordare è la seguente: l'OMTM cambierà. Non è una metrica su cui focalizzarsi su tutta la durata dell'esistenza di una startup, questa va sempre studiata e aggiornata.

I motivi principali per cui una startup dovrebbe utilizzare un OMTM sono i seguenti:

- **Una metrica OMTM risponde alla domanda principale:** durante la fase di crescita del business uno dei problemi, che spesso accumulano le startup, è cercare di rispondere a centinaia di quesiti senza capire quali sono quelli più importanti a cui dare peso. Pertanto, la soluzione a questo problema è identificare

⁵¹ Tratto da Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster di Benjamin Yoskovitz

⁵² <http://leananalyticsbook.com/one-metric-that-matters/>

le aree più rischiose dell'attività e capire quali quesiti interessano queste aree. In questo modo, utilizzando la giusta OMTM aiuta a capire la domanda principale su cui focalizzarsi.

- **Una metrica OMTM aiuta a tracciare obiettivi chiari e concreti:** Dopo aver identificato il problema chiave su cui concentrarsi è necessario impostare gli obiettivi. Una volta individuata l'OMTM, quindi, bisogna focalizzarsi sugli obiettivi che la rappresentano per cercare di migliorare sempre questa metrica.
- **Il focus di tutto il team diventa l'OMTM:** questa metrica deve essere conosciuta da tutto il resto del team e tutti devono essere coinvolti al fine di un miglioramento. Bisogna che l'OMTM sia al centro dell'attenzione di tutti, facendo in modo che tutto il team sia a conoscenza dell'andamento dei risultati che si ottengono.
- **Ispira una cultura della sperimentazione:** con lo studio dell'approccio Lean Startup si è dimostrato l'importanza della sperimentazione. È fondamentale l'utilizzo di un ciclo "*Build -> Measure -> Learn*" il più rapidamente possibile per generare un apprendimento sufficiente e per riuscire a trovare la giusta direzione per aspirare a una crescita significativa. Allo stesso tempo, però, è difficile innescare una cultura della sperimentazione all'interno di un team, quindi basarsi su una metrica come questa, sempre visibile, aiuta a rafforzare questo concetto.

È molto importante lo studio di una metrica, perché molte volte la scelta può ricadere su delle metriche chiamate *metriche di vanità*. Queste sono dannose per il fine della crescita di un business, perché portano verso una strada sbagliata.

Per capire come costruire una buona metrica, saranno analizzate cinque regole⁵³ pratiche da seguire in fase di definizione di una OMTM:

1. Una frequenza o un rapporto è migliore di un valore assoluto o cumulativo. Ad esempio, "*Nuovi utenti al giorno*" è migliore di "*Totale utenti*"; i numeri assoluti tendono a essere metriche di vanità.

⁵³ <https://blog.kissmetrics.com/single-startup-metric/>

2. Deve essere comparativa con altri periodi temporali, siti o segmenti. Ad esempio: *"La percentuale di utenti acquisiti in questa settimana rispetto alla scorsa settimana è aumentata del 10%"* questo è un modo più corretto di studiare una metrica, invece di dire: *"l'acquisizione di nuovi utenti è in aumento"*

3. Una buona metrica deve essere semplice e facile da comprendere, altrimenti non è possibile innescare una cultura della sperimentazione se questa metrica non è comprensibile a tutto il team.

4. Per le metriche "contabili" che si riferiscono allo stato del business, una buona metrica è quella che rende le previsioni più accurate.

5. Per le metriche "sperimentali" che si utilizzano per ottimizzare il prodotto, i prezzi o il mercato, bisogna scegliere una che impatti sui comportamenti aziendali, quindi che porti a prendere nuove decisioni su come cambiare direzione. Le metriche che non causano un cambiamento di comportamento sono probabilmente metriche di vanità e di scarso valore.

Analizzando questi aspetti durante la scelta di una metrica, si evita il rischio di scegliere metriche sbagliate, ovvero le metriche di vanità.

La scelta di una metrica OMTM, come è stato spiegato, cambia per ogni startup. Per scegliere la giusta OMTM, questa deve riuscire a racchiudere e rappresentare due fattori: il modello di business della startup e la fase di crescita in cui si trova la startup.

4. La figura del Growth Hacker

Il Growth Hacker è una figura professionale il cui obiettivo principale è far crescere un business. Questa figura, nata all'interno dell'ambiente startup, è una delle professioni digitali più nuove e più ricercate in questo periodo. Il nome Growth Hacker deriva dall'approccio appena analizzato che è il Growth Hacking ed è stato coniato per indicare una figura che ha sia delle skill tecniche che di marketing.

Negli annunci di lavoro questa figura viene chiamata anche con diversi nomi, ad esempio *Growth Manager*, *Growth Marketer*, *Head of Growth*; ma ovviamente, anche se il nome cambia, l'obiettivo e le skill⁵⁴ da tenere in considerazione restano uguali per tutti. Effettuando una ricerca su LinkedIn⁵⁵, sulle posizioni di lavoro aperte in tutto il mondo e considerando le varie varianti con cui viene chiamata questa figura, i risultati delle offerte di lavoro trovati superano i 200.000⁵⁶, un dato che conferma come questa figura è in questo periodo molto ricercata.

Di seguito, qui, saranno analizzate le caratteristiche principali che dovrebbe avere questa figura per perseguire l'obiettivo per cui nasce.

4.1. L'importanza di una “formazione a T”

Una delle citazioni più famose sulla figura del Growth Hacker è quella che viene data dal fondatore del Growth Hacking, Sean Ellis: “*Il Growth Hacker è una persona il cui vero nord è la crescita*”⁵⁷. Come si può notare da questa citazione, l'obiettivo che deve

⁵⁴ Termine inglese che significa “abilità” cioè la capacità di portare a termine compiti e di risolvere problemi. Può riferirsi ad una capacità innata o acquisita nel tempo con l'esperienza o per mezzo di altre forme di apprendimento

⁵⁵ LinkedIn è un servizio web di rete sociale, gratuito (con servizi opzionali a pagamento), impiegato principalmente nello sviluppo di contatti professionali (tramite pubblicazione e diffusione del proprio curriculum vitae) e nella diffusione di contenuti specifici relativi al mercato del lavoro (es. motore di ricerca del lavoro, pubblicità aziende ecc...). La rete di LinkedIn, presente in oltre 200 paesi, a gennaio 2009 contava circa 30 milioni di utenti, ha superato i 100 milioni di utenti il 22 marzo 2011, i 200 milioni a gennaio 2013^[1] e ha raggiunto i 530 milioni nel 2017 – fonte Wikipedia

⁵⁶ https://www.linkedin.com/search/results/index/?keywords=Growth%20manager&origin=TYPEAHEAD_ESCAPE_HATCH – (ricerca effettuate su LinkedIn)

⁵⁷ Citazione tratta e tradotta da “The definitive guide to growth hacking chapter”

rincorrere sempre un Growth Hacker è la crescita. Per raggiungere questo obiettivo un Growth Hacker ideale deve possedere la cosiddetta *formazione a T*.

Questo tipo di formazione, così chiamata per la forma che assume, cioè una vera e propria T, è composta da due elementi: l'elemento verticale che rappresenta la profondità delle conoscenze e l'elemento orizzontale che rappresenta l'ampiezza delle conoscenze.

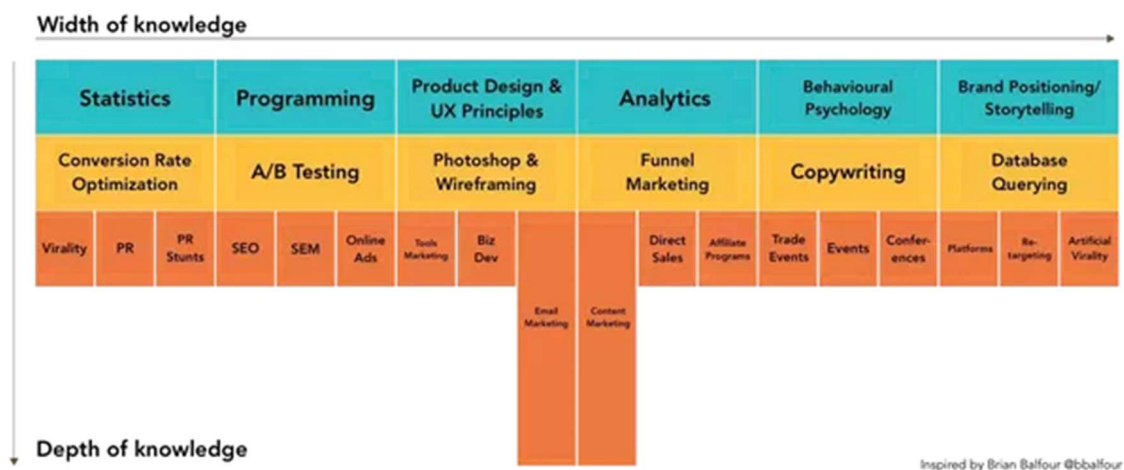


Figura 15 - Formazione a T

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

Con questo tipo di formazione il Growth Hacker può specializzarsi in due o tre aree specifiche (*profondità di conoscenza*) e può ampliare la sua conoscenza su altre aree (*ampiezza della conoscenza*) che gli permettono di fare un buon gioco di squadra con il resto del team.

Ad esempio, se una persona che aspira a diventare un Growth Hacker ha un background⁵⁸ da programmatore, sicuramente avrà delle conoscenze di tipo verticale sulla parte tecnica (scripting, configurazione dei tool, creazione di landing page, ecc), ma avrà la necessità

⁵⁸ Termine inglese che tradotto in italiano significa "sfondo", in campo lavorativo fa riferimento alle passate esperienze, ovvero bagaglio professionale.

di approfondire le competenze di marketing (utilizzo dei funnel, gestione di una campagna pubblicitaria, copywriting⁵⁹, ecc).

Una delle prime grandi aziende tecnologiche a investire nella formazione di figure professionali di tipo “*T-shaped*” è stata IBM⁶⁰. In un articolo⁶¹ pubblicato nel 2009, IBM, comunica che i progetti futuri per la formazione di personale, in collaborazione con le università, si sarebbero focalizzati sulla formazione di un nuovo tipo di “*professionista della conoscenza del 21° secolo*”, ovvero una “*persona a forma T*”. Il supporto di IBM ha aiutato molto a valorizzare questo tipo di figura.

Questo tipo di formazione porta il Growth Hacker a essere una figura multidisciplinare. Come si può ricordare, infatti, il Growth Hacking si forma dall’intersezione di una serie di discipline e ambiti molto diversi, quindi la multidisciplinarietà è fondamentale.

4.2. Il caso Coca Cola

Il Growth Hacker nasce principalmente per risolvere i problemi legati alla crescita delle startup, ma nel ultimo periodo molte grandi aziende, come Facebook, LinkedIn, Microsoft e IBM, stanno sperimentando dei team appositi dedicati alla crescita con a capo un Growth Hacker. Anche secondo un articolo⁶², pubblicato sul famoso magazine l’Harvard Business Review, ogni azienda avrebbe bisogno di un Growth Hacker, infatti l’articolo discute su come la crescita delle entrate e dei profitti sia un obiettivo centrale nella maggior parte delle aziende e su come negli ultimi anni molte aziende di successo stanno puntando su questa nuova figura del Growth Manager. Uno dei casi più discussi,

⁵⁹ Il copywriting è l’arte di scrivere contenuti persuasivi e orientati alla conversione, che richiede tecniche diverse in base al mezzo di comunicazione adottato. – fonte: <http://www.ninjamarketing.it/2017/06/02/copywriting-cosa-e-come-dove-si-impara/>

⁶⁰ L’International Business Machines Corporation, che è comunemente nota e commercializza i propri prodotti come IBM, e soprannominata “Big Blue”, è un’azienda statunitense, tra le maggiori al mondo nel settore informatico IBM produce e commercializza hardware e software e servizi informatici, offre infrastrutture, servizi di hosting, servizi di cloud computing e consulenza. Oggi oltre ad hardware, software e servizi IBM sta emergendo come una società che fornisce soluzioni cognitive e piattaforme cloud. Fonte - Wikipedia

⁶¹ 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

⁶² <https://hbr.org/2016/02/every-company-needs-a-growth-manager>

che riguarda l'inserimento della figura del Growth Manager all'interno di grandi aziende, è il caso di Coca Cola⁶³.

Il caso in questione riguarda la decisione presa da Coca Cola che, con un nota ufficiale sul proprio sito⁶⁴, il 23 Marzo 2017, annuncia di aver eliminato il ruolo del Chief Marketing Officer (CMO)⁶⁵ e di aver istituito un nuovo ruolo: il Chief Growth Officer (CGO), che rappresenta sostanzialmente la figura del Growth Hacker.

La decisione di sostituire il direttore marketing con un Growth Hacker è scaturita da un problema riguardante le vendite. Infatti, negli ultimi anni anche se la notorietà del brand fosse aumentato, le vendite sono diminuite.

Un noto magazine di marketing statunitense, Marketing Week, ha riassunto in un articolo⁶⁶ come, negli ultimi 5 anni, Coca Cola ha avuto un calo delle vendite pari all'8%, nonostante gli ingenti investimenti sulla comunicazione e sulla pubblicità. Questi dati hanno portato Coca Cola ad effettuare questo cambio nella struttura aziendale, perché come dimostrano i dati non serve soltanto aumentare la forza del brand, ma bisogna anche attuare strategie in grado di attirare utenti per aspirare sempre ad una crescita globale.

La figura del Growth Hacker, secondo le direttive aziendali date da Coca Cola, sarà posta all'interno dell'organigramma subito sotto quella del CEO⁶⁷ a cui riporterà direttamente.

⁶³ <http://www.ninjamarketing.it/2017/04/06/coca-cola-cmo-chief-growth-officer/>

⁶⁴ <http://www.coca-colacompany.com/press-center/press-releases/the-coca-cola-company-announces-senior-leadership-appointments>

⁶⁵ Chief Marketing Officer (CMO) o direttore marketing è un dirigente aziendale responsabile delle attività di marketing in un'organizzazione. Il CMO guida la gestione del marchio, le comunicazioni di marketing (compresa la pubblicità, le promozioni e le pubbliche relazioni), le ricerche di mercato, la gestione delle vendite, lo sviluppo del prodotto, la gestione dei canali di distribuzione, i prezzi e il servizio clienti. – Fonte Wikipedia

⁶⁶ <https://www.marketingweek.com/2017/03/29/chief-growth-officer-coca-cola/>

⁶⁷ *Chief Executive Officer* (CEO) L'amministratore delegato in una organizzazione aziendale è un componente del consiglio di amministrazione di una società per azioni o altra azienda organizzata in modo analogo, al quale il consiglio stesso ha delegato propri poteri. – Fonte Wikipedia



Figura 16 - Organigramma Coca Cola - Fonte: <http://media.cdn.ninjamarketing.it/wp-content/uploads/2017/04/CGO-responsabilit%C3%A0.jpg?x95693>

Come si può notare dall'organigramma appena riportato, il Growth Hacker non si occuperà di gestire solo il reparto marketing, ma dovrà dirigere anche altri reparti come ad esempio il reparto che si occupa dei processi di innovazione. In questo modo, abbattendo le gerarchie, i processi strategici risulteranno più performanti per la crescita aziendale.

La definizione più chiara, che spiega quale sarà il ruolo dello Chief Growth Officer (CGO) all'interno dell'azienda, è quella data dallo stesso Francisco Crespo, ovvero il CGO scelto da Coca Cola. Durante un evento con gli investitori presenta la sua figura con questa affermazione: *“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 stanno facendo bene”*⁶⁸. Come si può notare da questa affermazione, l'obiettivo principale riguarda la crescita. Infatti, durante l'evento Crespo sottolinea l'importanza di portare avanti delle strategie basate su giuste scelte che portano a investire sulla crescita.

⁶⁸ <http://www.coca-colacompany.com/stories/investor-day-francisco-crespo>

FIVE STRATEGIC PRIORITIES... WITH A NEW DISCIPLINE

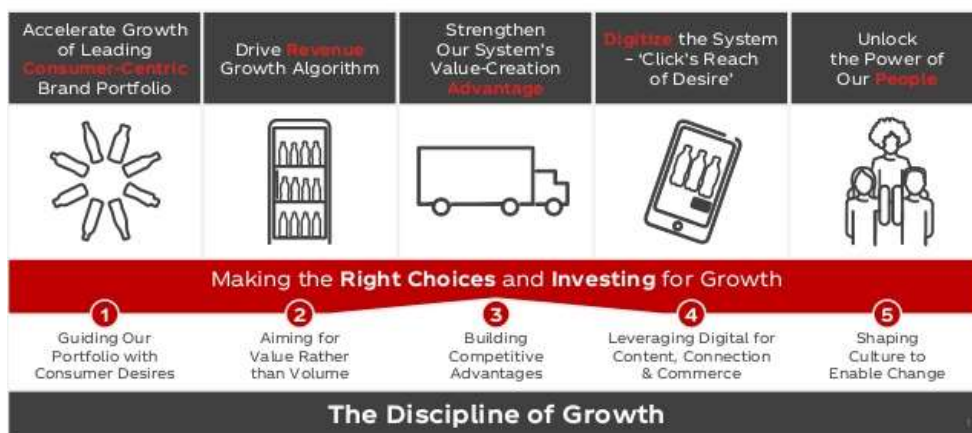


Figura 17 - Le strategie di crescita proposte all'evento per investitori di Coca Cola Company – Fonte: <https://image.slidesharecdn.com/francisco-crespo-cgo-presentation-171116184643/95/coca-cola-investor-day-2017-francisco-crespo-cgo-3-638.jpg?cb=1510858088>

4.3. Intervista a due Growth Hacker: Luca Barboni e Raffaele Gaito

Per dare una testimonianza reale di come questo fenomeno è in fase di evoluzione anche in Italia, ho ritenuto utile intervistare due Growth Hacker italiani che stanno contribuendo alla crescita del fenomeno Growth Hacking nel territorio nazionale.

I due professionisti intervistati sono Luca Barboni⁶⁹ e Raffaele Gaito⁷⁰.

⁶⁹ Luca Barboni autore del primo libro italiano sul Growth Hacking “*Growth Hacking fai crescere la tua impresa online*”, lavora con startup e grandi aziende implementando sistemi di marketing scientifico.

⁷⁰ Raffaele Gaito autore del libro “*Growth Hacker: Mindset e strumenti per far crescere il tuo business*”, imprenditore digitale, blogger e startup mentor.

Di seguito saranno riportate le opinioni dei due Growth Hacker che hanno risposto a 5 domande proposte nell'intervista.

DOMANDA 1: La figura del Growth Hacker, sotto certi aspetti, è molto simile a quella del Marketer. Qual è la differenza principale tra queste due figure professionali?

Raffaele Gaito: *“Sono due figure molto distanti in realtà. Il marketer è una persona che si occupa di marketing, il growth hacker è una persona che si occupa di crescita. E il marketing, nella cassetta degli attrezzi di un growth hacker, è solo uno degli strumenti per puntare alla crescita. Infatti, il growth hacker lavora a 360° su tutti gli aspetti di un'azienda, anche quelli che non coinvolgono il marketing: prodotto, business model, processi, dati, e così via.”*

Luca Barboni: *“Ci sono diversi punti dove Marketer e Growth Hacker risultano complementari. Il marketer deve conoscere moltissimi canali, ma di fatto è uno specialista. Ha un ruolo ben definito e limitato ad uno specifico dipartimento. Il Growth Hacker invece lavora a cavallo fra diversi dipartimenti. Questo significa conoscere linguaggi diversi (dalla UX all'analisi dei dati e la programmazione) che sono preclusi alla stragrande maggioranza degli esperti verticali, per come sono stati formato e poi ricercati e assunti dalle aziende. Non solo: mentre il marketing spesso persegue micro-obiettivi di marketing, il growth hacker riunisce, analizza e mette in sinergia i risultati portati anche da chi si occupa di prodotto.”*

DOMANDA 2: Perché una startup, all'interno del proprio team, avrebbe bisogno di un Growth Hacker?

Raffaele Gaito: *“Perché ogni azienda ha bisogno di crescere. Ovviamente in base al tipo di settore e allo stadio di evoluzione dell'azienda cambia il significato della parola crescita. In più le startup sono, per definizione, aziende che si trovano in un contesto di scarsità di risorse (soldi e tempo in primis) e quindi non possono permettersi budget milionari o campagne dalla durata infinita. Il Growth Hacking interviene proprio per far*

fronte a queste esigenze: lavorare in condizioni di scarsità di risorse, accorciare i tempi, sperimentare di continuo, ecc.”

Luca Barboni: *“Come direbbe il VP of Growth di Facebook: "Il vero growth hacker deve essere il CEO, e l'intera azienda il suo team di crescita". E in effetti se il CEO è colui che definisce la strategia aziendale, perciò "dove si va", il growth hacker è quel project manager della crescita aziendale che, lavorando con lui, si assicura che "ci stiamo davvero andando". Per una startup è soprattutto importante avere queste COMPETENZE prima che questa FIGURA. L'emergere del growth hacking e del growth hacker è un po' come un antivirus culturale che insorge per correggere alcune lacune della cultura imprenditoriale mainstream. In particolare spesso manca l'approccio lean, l'attenzione ai dati, la capacità di approcciare i problemi col pensiero laterale, e la capacità di sperimentare molte cose continuamente e parallelamente. (spesso infatti definisco il growth hacking come una "contro-cultura" del marketing). Una startup ha bisogno di saper fare growth hacking perché questa metodologia di sperimentazione rapida si è dimostrata essere la via migliore per creare un'azienda che cresce a ritmi rapidissimi.”*

DOMANDA 3: Negli Stati Uniti d'America l'approccio Growth Hacking, negli ultimi anni, è cresciuto molto e sta venendo assorbito come best practice metodologica nel digital marketing. In Italia a che punto si è arrivati e dove sarà il Growth Hacking tra cinque anni?

Raffaele Gaito: *“Spero che tra 5 anni ci troveremo nella stessa situazione degli USA di oggi, ossia di non avere più la necessità di chiamare il growth hacking con il nome growth hacking, ma che sia "assorbito" all'interno della macrocategoria del marketing. Alle fine è tutto lì, è marketing fatto bene, marketing al passo con i tempi, marketing intelligente.”*

Luca Barboni: *“In Italia ci troviamo "a metà della curva" di crescita di questa tematica (per rimanere in-topic). Abbiamo passato la fase iniziale dei gruppi chiusi, le conversazioni in privato tra pochi, e le prime raccolte di risorse, ovvero tutto ciò che*

facevo io nel 2014 quando sono partito ed eravamo in 20 in Italia. Ora sono nate community, eventi, occasioni di formazione e altri consulenti verticali. Quello che manca per arrivare "al picco" è il cominciare a filtrare ciò che è fumoso, inconsistente e clicbait, da ciò che è veramente sostanza. Abbiamo bisogno di modelli di applicazione replicabili. Su Startup ma anche su PMI e Corporate. Abbiamo bisogno di intavolare discussioni tra esperti e praticanti invece di farci la guerra per vincere qualche like in più. Abbiamo bisogno di casi studio freschi, e magari italiani, per dare sostanza alla disciplina. Credo che questo avverrà nei prossimi 2-3 anni. All'alba dei 5 probabilmente si sarà già smesso di parlare di "Growth", ma viceversa il Digital Marketing dovrà adattarsi e rivedere la sua identità."

DOMANDA 4: Una domanda che si trova spesso in rete su questo argomento è la seguente: come diventare un Growth Hacker? Secondo la vostra esperienza, qual è il giusto percorso formativo che dovrebbe seguire un giovane che aspira a lavorare in quest'ambito?

Raffaele Gaito: *"Tanto studio e tanto sporcarsi le mani, non si sfugge. C'è bisogno di forte basi teoriche perché il growth hacking è un approccio multidisciplinare e quindi puoi essere smanettone quanto vuoi, ma se non hai delle solide basi teoriche non riesci a padroneggiare questa materia al 100%. Dall'altro lato però, leggere tanti libri senza mai mettere in pratica quelle cose serve a poco. Ecco perché è fondamentale lavorare su progetti reali (anche personali e nel tempo libero) per poter sporcarsi le mani e capire come trasformare i concetti teorici in una strategia e poi in operatività"*

Luca Barboni: *"Credo che ci siano 3 figure che possono parlare veramente di "growth hacking". La prima è il founder di startup che sta sostenendo un ottimo tasso di crescita, o che addirittura ha delle Exit alle spalle. Chi ha vissuto questo fenomeno dall'interno di un'organizzazione ha sicuramente ben presente cosa significa gestire il processo. L'altra figura è chi, pur lavorando su piccoli progetti personali, ha riportato risultati impressionanti in breve tempo. Anche qui, tra autodisciplina e pensiero laterale, probabilmente è successo qualcosa di molto simile al growth hacking. Il terzo è chi è uno specialista del processo che ha una formazione a "T" completa e validata sul campo, e*

che perciò è sui binari per diventare una delle due altre figure. Il mio consiglio è seguire questo percorso all'inverso: prima studiando a fondo la materia e poi mettendo in pratica su progetti personali quali pagine facebook, blog, lead generation o piccoli business.”

DOMANDA 5: In che modo l'università italiana potrebbe contribuire nella formazione di figure professionali di questo tipo?

Raffaele Gaito: *“Capendo che c'è bisogno di figure multidisciplinari sul mercato del lavoro moderno; aggiornando un po' i libri di testo dai quali i ragazzi studiano; spingere sempre di più sull'inglese; dare più opportunità per esperienze all'estero e, perché no, avviare un vero e proprio corso di studi in Growth Hacking.”*

Luca Barboni: *“Purtroppo il -sistema università- è di per sé troppo lento per stare al passo con una disciplina che si aggiorna ogni 2 mesi, non ogni 6 anni. Perciò il primo passo per me è quello di dare più voce a founders & professionisti e meno a ricercatori e professori (paradossale per una università? Forse). Il carburante di questa visione di marketing orientato ad una visione olistica di crescita aziendale sono i dati, e le idee. Ma è un sistema, perciò una scatola vuota. Senza un input vero, è impossibile tirarne fuori un output vero. E solo con un output vero ci può essere pratica, apprendimento sul campo, esperienza. Questo significa da un lato ascoltare chi già ha portato avanti progetti secondo questa metodologia, dall'altro significa laboratori, workshop e veri progetti imprenditoriali lanciati in ambienti controllati.”*

Conclusioni

Dopo aver studiato e analizzato il fenomeno del Growth Hacking, si può affermare che l'utilizzo di questo approccio da parte di una startup può realmente risolvere il problema della crescita del business. Infatti, come si può notare dall'analisi effettuata nel primo capitolo, questo fenomeno nasce principalmente per risolvere questo tipo di problema legato alla crescita nel mondo startup. Anche se l'approccio viene considerato "nuovo", bisogna fare una considerazione: il Growth Hacking essenzialmente non inventa nulla, infatti come è stato analizzato nella parte centrale dell'elaborato, le metodologie e gli strumenti utilizzati provengono da discipline già esistenti, soprattutto dal mondo startup e marketing.

Lo studio di questo approccio mi ha portato ad avere un'idea personale sul modo di fare marketing. Secondo me, un approccio al marketing, fatto di esperimenti continui e veloci che ti permettono di prendere decisioni basate sui dati e di avere sempre una visione sul prodotto, è il modo più efficace per trovare una soluzione, soprattutto nel mondo startup.

A mio avviso, inoltre, un approccio di tipo Growth Hacking può aiutare realmente una startup, perché, come ho potuto notare anche durante l'esperienza di tirocinio, l'errore più comune che spesso viene commesso riguarda l'errata gestione delle risorse. Per una startup ottimizzare al meglio budget e tempo è fondamentale per non fallire in partenza. Quindi, una figura come quella del Growth Hacker può diventare essenziale per una startup, perché la sua abilità principale è quella di ottimizzare al meglio tempo e budget per trovare la soluzione più veloce che porta all'obiettivo principale, che è la crescita del business.

A conclusione di questo lavoro di tesi, la mia speranza è che questo saggio risulti utile e interessante per chiunque possa leggerlo e che il fenomeno del Growth Hacking possa continuare ad affermarsi sia nel mondo startup che nel mondo delle grandi aziende, perché alla fine tutti i business hanno bisogno di crescere.

Bibliografia

- Barboni L., Simonetti F., Growth Hacking: Fai crescere la tua impresa online, Dario Flaccovio Editore, 2017.
- Benjamin Yoskovitz, Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster di Benjamin Yoskovitz, O'Reilly, 2013
- IBM's Role in Creating the Workforce of the Future - Beyond IT Inc, 2009
- Camera A. (2017) - Startup marketing: Strategie di growth hacking per sviluppare il vostro business” Hoepli. Edizione del Kindle (Italian Edition)
- Gaito R., Growth Hacker: Mindset e strumenti per far crescere il tuo business, Franco Angeli, 2017.
- MELISSA A. SCHILLING, TECHNOLOGICAL LEAPFROGGING: LESSONS FROM THE U.S. VIDEO GAME CONSOLE INDUSTRY - Stern School of Business, 2002.
- Morgan Brown – Sean Elli, Hacking Growth, Crown publishing, 2017
- Nir Eyal, Catturare i clienti (HOOKED), Edizioni LSWR, 2015
- Patel Neil – The Definitive Guide To Growth Hacking – Quick Sprout, LLC
- Philip Kotler - Il marketing dalla A alla Z. Gli 80 concetti indispensabili per ogni manager, Il Sole 24 Ore S.p.a, 2003.
- Ries Eric, Partire Leggeri, Rizzoli Etas, 2012.
- Ryan Holiday, Growth Hacker Marketing: A Primer on the Future of PR, Marketing and Advertising, Profile Books, Main. Edizione, 2014.
- The Blokehead, La programmazione degli obiettivi Smart: come prefiggersi degli obiettivi e raggiungerli adesso. Yap Kee Chong, 2016.
- Zaccone E. – Growth Hacker - “Digital Entrepreneur: Principi, pratiche e competenze per la propria startup” - Franco Angeli Editore

Stiografia

- <http://www.paulgraham.com/growth.html> - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)
- [https://it.wikipedia.org/wiki/Paul_Graham_\(informatico\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Paul_Graham_(informatico)) - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)
- https://it.wikipedia.org/wiki/Peter_Thiel - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)
- <https://www.forbes.com/sites/eilenezimmerman/2015/04/20/steve-blank-on-why-most-startups-fail-and-its-got-nothing-to-do-with-technology/#d2083d520ccd> - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)
- <http://www.startup-marketing.com/where-are-all-the-growth-hackers/> - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)
- <https://blog.sfumature.agency/2017/08/29/influencers-chi-sono-cosa-fanno-e-come-intercettarli/> - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)
- <https://trends.google.pt/trends/explore?date=today%205-y&q=Growth%20hacking> - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)
- <https://www.raffaelegaito.com/chi-sono/> - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)
- <https://nathansfamous.com/promos-and-fanfare/hot-dog-eating-contest/> - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)
- <https://www.entrepreneur.com/author/ehsan-jahandarpour> - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)
- <https://it.wikipedia.org/wiki/Forbes> - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)
- <https://www.entrepreneur.com/article/276641> - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)
- <https://www.raffaelegaito.com/growth-hacking/#Processo> - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)
- <https://it.wikipedia.org/wiki/Airbnb> - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)
- <https://www.airbnb.it> - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)

- <https://www.tpi.it/2016/08/30/sharing-economy-car-sharing-italia-europa/> - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)
- <https://growthhackers.com/growth-studies/airbnb> - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)
- <https://it.wikipedia.org/wiki/Craigslist> - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)
- https://it.wikipedia.org/wiki/Application_programming_interface - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)
- <https://it.wikipedia.org/wiki/Bot> - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)
- https://it.wikipedia.org/wiki/Cloud_storage - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)
- https://it.wikipedia.org/wiki/Massachusetts_Institute_of_Technology - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)
- <https://www.dropbox.com> - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)
- <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/> - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)
- <http://marketersclub.it/philip-kotler-il-padre-del-marketing-moderno/> - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)
- <http://www.kibslab.it/media/3702/lean-design-thinking-e-book-1.pdf> - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)
- https://en.wikipedia.org/wiki/Eric_Ries - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)
- https://it.wikipedia.org/wiki/Landing_page - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)
- <http://blog.tagliaerbe.com/2015/11/guida-ab-test.html> - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)
- <https://www.slideshare.net/dmc500hats/startup-metrics-for-pirates-long-version> - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)
- <https://www.digital-coach.it/blog/case-histories/facebook-ads/> - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)
- https://it.wikipedia.org/wiki/Google_AdWords - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)
- <http://leananalyticsbook.com/one-metric-that-matters/> - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)

- <https://blog.kissmetrics.com/single-startup-metric/> - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)
- <https://it.wikipedia.org/wiki/LinkedIn> - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)
- https://www.linkedin.com/search/results/index/?keywords=Growth%20manager&origin=TYPEAHEAD_ESCAPE_HATCH - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)
- <https://www.quicksprout.com/the-definitive-guide-to-growth-hacking/> - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)
- <http://www.ninjamarketing.it/2017/06/02/copywriting-cosa-e-come-dove-si-impara/> - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)
- <https://it.wikipedia.org/wiki/IBM> - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)
- [https://www05.ibm.com/de/ibm/engagement/university_relations/pdf/Beyond_I T report IBM Workforce of the Future.pdf](https://www05.ibm.com/de/ibm/engagement/university_relations/pdf/Beyond_I_T_report_IBM_Workforce_of_the_Future.pdf) - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)
- <https://hbr.org/2016/02/every-company-needs-a-growth-manager> - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)
- https://en.wikipedia.org/wiki/Chief_marketing_officer - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)
- <http://www.ninjamarketing.it/2017/04/06/coca-cola-cmo-chief-growth-officer/> - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)
- <http://www.coca-colacompany.com/press-center/press-releases/the-coca-cola-company-announces-senior-leadership-appointments> - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)
- <https://www.marketingweek.com/2017/03/29/chief-growth-officer-coca-cola/> - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)
- https://it.wikipedia.org/wiki/Amministratore_delegato - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)
- <http://www.coca-colacompany.com/stories/investor-day-francispo-crespo> - (ultima consultazione 28 febbraio 2018)