

Raffaele Gaito

#GROWTH HACKER

Mindset e strumenti
per far crescere
il tuo business



FrancoAngeli

Professioni Digitali

Le professioni di domani, raccontate dai protagonisti di oggi

Direzione di Alberto Maestri

Il paradigma digitale ha aperto opportunità straordinarie, per chiunque. Innovazione, dati, omni-canalità sono solo alcune delle keyword alla base di questa profonda rivoluzione: per i professionisti di oggi e domani diventa fondamentale rimanere aggiornati e competenti in uno scenario così dinamico, fluido, stimolante. In questo contesto Professioni Digitali propone una collezione di guide pratiche raccontate dai protagonisti di oggi: autori che hanno saputo fare la differenza nel proprio settore diventando fonte di ispirazione per tanti. Una Collana dedicata a consulenti, freelancer, professionisti che desiderano aggiornare le proprie competenze e a quanti hanno da poco intrapreso la via del digitale. Libri agili, pratici e concreti, ricchi di consigli, casi studio, testimonianze e contributi di grandi esperti nazionali e internazionali, pensati per approfondire competenze specifiche e le metodologie più innovative.

Il dialogo continua su...



blog.francoangeli.it/professionidigitali



FrancoAngeliDigitale



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Raffaele Gaito

#GROWTH HACKER

Mindset e strumenti
per far crescere
il tuo business

Prefazione di Raffaele Mauro

Progetto grafico della copertina: Gianni Camusso
In copertina: © Shutterstock

Copyright © 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito **www.francoangeli.it**.*

Indice

Prefazione , di <i>Raffaele Mauro</i>	pag.	7
Introduzione	»	11
1. Dal marketing “tradizionale” al growth hacking	»	17
1. Tutta questione di mindset	»	17
2. Come e perché nasce il growth hacking	»	20
3. Growth hacking vs marketing	»	27
2. Il profilo di un growth hacker	»	30
1. Da grande voglio fare il growth hacker	»	31
2. Multidisciplinarietà e “formazione a T”	»	33
3. Come si diventa growth hacker	»	39
<i>Diventare growth hacker partendo dalle proprie competenze</i> di Luca Barboni	»	52
3. Un growth hacker all’opera	»	57
1. I dati (hard e soft) prima di tutto	»	59

2. Il mindset di un growth hacker	pag.	73
3. Tool di analytics	»	109
<i>Senza metriche non c'è prodotto vincente</i>		
di Emanuela Zaccone	»	118
4. Processi ed esperimenti	»	121
1. Il growth hacking come processo	»	124
2. Esperimenti	»	130
<i>Quattro step per una strategia vincente</i>		
di Giuliano Ambrosio	»	152
5. L'acquisizione utenti	»	155
1. Chi sono i tuoi utenti	»	156
2. Dove sono i tuoi utenti	»	166
3. Il mito della viralità	»	180
<i>Non esiste innovazione senza fallimento</i>		
di Jacopo Mele	»	190
Conclusioni	»	194
Bibliografia	»	199

Prefazione

di *Raffaele Mauro**

“Startup = crescita”.

Questa è probabilmente la migliore definizione mai formulata del termine “startup”. Quando lo utilizziamo non parliamo semplicemente di nuove imprese. Non si tratta solo di aziende dotate di tecnologie innovative o di società supportate dal capitale di rischio. Tantomeno di organizzazioni che entrano in una particolare casella normativa o giuridica. Si tratta invece di **imprese ad alta crescita**, la cui matrice fondamentale è quella di evolvere, di capire i bisogni fondamentali dei propri utenti e di adattarsi a essi (nei casi migliori, di crearli o anticiparli) in modo massicciamente superiore rispetto ai competitor presenti nella propria area di mercato.

L'espressione “startup = crescita” fu coniata da Paul Graham, il fondatore del leggendario acceleratore d'impresa Y Combinator, struttura che ha ospitato aziende del calibro di Airbnb, Dropbox, Coinbase, Instacart e Stripe. In generale è in questo contesto specifico che sono emersi termini come “growth hacking”. Il caso di Y Combinator non ha avuto eguali nella sua efficacia, pur essendo un programma che ha ispirato imitatori in tutto il mondo. Questo perché l'essenza di Y Combinator non consiste nella quota

* Managing Director, Endeavor Italia.

di capitale che fornisce alle imprese, né tantomeno in workshop o corsi di formazione. Il suo network di mentor e investitori si focalizza invece su un compito fondamentale: aiutare il team imprenditoriale a scegliere un numero limitato di metriche, investendo poi tutta l'energia nell'ottimizzarle al massimo, sperimentando una molteplicità di approcci e generando una crescita esponenziale. Questo consente di **accelerare** nel senso letterale del termine la vita dell'impresa, portandola verso un percorso trasformativo.

Il tema della crescita non riguarda solo le startup ed è fondamentale anche nelle fasi successive del ciclo di vita dell'impresa. Si tratta di quello che in gergo tecnico si chiama *scale-up*: passare da 10 a 50 o 100 dipendenti, passare da pochi milioni a diverse decine o centinaia di milioni di euro di fatturato, espandersi in più nazioni e così via. Si tratta di sfide che affrontano sia le imprese con pochi anni di vita, che hanno appena superato la fase di startup, sia le imprese consolidate – spesso PMI e imprese familiari – che stanno affrontando un nuovo percorso di espansione grazie all'apertura ai mercati internazionali, al passaggio generazionale o all'avviamento di percorsi di trasformazione digitale. È quello che vediamo ogni giorno in Endeavor, un'organizzazione che in quasi 30 nazioni del mondo supporta gli imprenditori che portano avanti *scale-up* e che si devono confrontare con un modo nuovo di affrontare i problemi, focalizzato sulla **soddisfazione degli utenti**, sulla disciplina nel definire e misurare le metriche di adozione dei propri prodotti e servizi.

Il secondo termine fondamentale dell'espressione “growth hacking” è appunto l'hacking, la mentalità pirata, la voglia di sperimentare e di adattare costantemente le proprie strategie sulla base di dati empirici. L'hacker ha intenzione di “smontare la scatola”, di capire i fenomeni e le loro cause, spesso in modo creativo tramite l'esplorazione di approcci non convenzionali. Secondo questa definizione, Raffaele Gaito è sicura-

mente un “hacker” e un autore naturale per un testo di questo tipo: la sua esperienza di imprenditore, mentor, blogger e consulente per la trasformazione digitale lo posiziona al meglio per analizzare un tema come il growth hacking. Ricordiamo che non parliamo del solito “guru del marketing”, ma di una persona con capacità tecniche evolute, con esperienza di sviluppo software ed esperienza imprenditoriale diretta, il tutto abbinato a un’eccellente capacità di comunicazione: **una combinazione rara** e che consente di fornire suggerimenti concreti da parte chi ha vissuto sul campo le tematiche relative ai processi di growth hacking.

È infine utile sottolineare come l’analisi delle tematiche del growth hacking sia utile in Italia sia per imprese operanti in settori tradizionali – come il cibo, il design, il turismo – sia per imprese legate a settori ad alto contenuto tecnologico. Il problema storico delle imprese italiane è stato infatti il loro “nanismo”; abbiamo spesso incontrato organizzazioni eccezionali dal punto di vista della qualità dei prodotti ma che hanno avuto difficoltà nell’espandersi: il focus sui nuovi metodi di crescita sul mercato è sicuramente uno degli ingredienti della formula per il successo.

Le tattiche del growth hacking si possono sposare in modo efficace con la nostra storica capacità di essere flessibili e identificare soluzioni creative ai problemi, innestando in essa una sana dose di disciplina tramite l’applicazione di metodi e processi strutturati. Come diceva lo storico dell’economia Carlo Cipolla, l’Italia ha successo nel “produrre all’ombra dei campanili cose che piacciono al mondo”.

Tuttavia, oggi per parlare con il mondo abbiamo bisogno di solcare nuove strade, nuove acque, cammini che potranno essere percorsi con sicurezza dai pirati della crescita.

Introduzione

“Il growth hacking è marketing, è il futuro del marketing ed è quello che il marketing avrebbe dovuto essere fin dall’inizio”¹. Questa è una delle mie citazioni preferite quando si parla di growth hacking. L’ha pronunciata Michael Brenner, ex capo marketing di SAP, autore best seller e uno dei maggiori influencer a livello mondiale sul tema del marketing. È una frase forte, soprattutto se ti occupi di marketing, ed è proprio per questo motivo che mi piace così tanto: dice, senza mezzi termini, che c’è una rivoluzione in atto nel mondo del marketing digitale e questa rivoluzione si chiama growth hacking.

Nato tra i coworking della Silicon Valley, dove startup con poche risorse erano costrette a fare numeri da capogiro per convincere i loro investitori, il growth hacking ha pian piano invaso aziende di ogni tipo. Piccole e grandi. Hi-tech e non. Ha portato all’interno di esse un approccio completamente nuovo al marketing, **un approccio esclusivamente data-driven e basato al 100% su esperimenti.**

Eh sì, esperimenti.

È una delle parole che leggerai più spesso all’interno

¹ *Growth Hackers and the Marketing Wake Up Call*, disponibile all’indirizzo <https://marketinginsidergroup.com/strategy/growth-hackers-marketing-wake-call/> (ultima consultazione: 1 settembre 2017).

di questo libro. Il growth hacker ha un unico obiettivo: rafforzare la crescita di un business, e per raggiungerlo fa qualsiasi cosa. Svolge esperimenti di ogni tipo alla ricerca costante dell'esperimento vincente, il cosiddetto growth hack.

Ed è proprio così che startup semisconosciute sono diventate i colossi che conosciamo oggi. Qualche nome? Dropbox, Hotmail, Airbnb, Groupon, Instagram, Pinterest, Snapchat e la lista potrebbe continuare ancora per molto.

In un contesto altamente scarso di risorse (tempo e denaro *in primis*), come quello delle startup tecnologiche, era necessario un nuovo approccio al marketing. Ed è proprio in questo contesto che, nel 2010, Sean Ellis dà vita al growth hacking come lo conosciamo oggi.

Ma a questo arriveremo tra un po'.

Il growth hacking è una piccola grande rivoluzione. Come sempre succede, qualcuno lo negherà, qualcun altro dirà che è un trend passeggero mentre altri sapranno, invece, cavalcare un'onda che gli permetterà di **distinguersi in un mercato sempre più affollato**, sempre più saturo.

Se guardiamo alla scena americana, sono ormai numerosi i libri che parlano, in maniera più o meno diretta e più o meno approfondita, di growth hacking. Alcuni sono considerati dei veri e propri classici che hanno gettato le basi di questa (relativamente nuova) disciplina, mentre altri stanno invece aggiungendo valore andando ad approfondire i singoli aspetti: la viralità, l'analisi dei dati, la user experience, la psicologia, l'ottimizzazione e tanto altro.

Lo scenario italiano è ben diverso: fino a qualche tempo fa non esistevano libri dedicati al growth hacking in quanto disciplina a sé e, a dirla tutta, anche le risorse disponibili in rete in lingua italiana erano poche e di scarsa qualità. I pochi articoli che si trovavano sul web preferivano puntare ai click facili abusando di *buzzword* e casi studio eclatanti invece di raccontare, concretamente, quali

sono le attività che un growth hacker svolge nella quotidianità.

Comprendere il growth hacking è, a mio avviso, uno step fondamentale per **avere un concreto vantaggio competitivo** nei confronti dei propri competitor e per lavorare alla crescita del proprio business in maniera metodologica, quasi scientifica, senza lasciare nulla al caso.

Quello che ho fatto è stato di provare a mettermi nei panni del lettore e dargli uno strumento sia strategico che operativo basandomi sull'esperienza personale accumulata con progetti miei, quelli dei miei clienti e dei miei studenti. Mi sono chiesto "Qual è il libro che avrei voluto leggere io quando mi sono affacciato a questo mondo?" e l'ho scritto. Senza trattenermi, senza la paura di trasmettere informazioni avanzate che do solo nelle consulenze o nelle giornate di formazione. Avendo un unico obiettivo in mente: **creare valore per chi lo legge!**

Ecco come è nata l'idea di questo libro.

Un libro che sia concreto e semplice. Che dia una panoramica introduttiva di questo mondo, per poi concentrarsi sulla figura del growth hacker, figura sempre più richiesta sul mercato del lavoro, non solo negli Stati Uniti e non solo nel mondo startup.

Un esempio su tutti? Non molto tempo fa Coca-Cola ha sostituito la figura del "classico" direttore Marketing (*Chief Marketing Officer*) con un growth hacker (*Chief Growth Officer*)². Una figura il cui focus principale è quello della crescita dell'azienda da tutti i punti di vista e non più solo ed esclusivamente sugli aspetti di marketing.

Un libro che parla di tematiche legate al mondo digitale come il business e il marketing non può non avere un sito web. All'indirizzo growthhacker.link ho raccolto in maniera facilmente accessibile tutto il materiale extra di questo

² Il CMO è morto, lunga vita al CGO: Il caso Coca-Cola, disponibile all'indirizzo <http://www.ninjamarketing.it/2017/04/06/coca-cola-cmo-chief-growth-officer/> (ultima consultazione: 1 settembre 2017).

libro. Troverai quindi i link ai vari casi studio, ai libri citati, ai post di approfondimento, ai tool consigliati e, perché no, le correzioni di eventuali refusi e le segnalazioni di importanti novità annunciate dopo la stampa del libro.

Per chi è questo libro

Arrivato a questo punto, molto probabilmente, ti starai chiedendo se il libro che hai tra le mani è adatto a te.

Fughiamo subito qualsiasi dubbio: questo libro è rivolto a chiunque abbia un business, non necessariamente digitale. È rivolto ai founder delle startup, ma anche agli imprenditori tradizionali. È rivolto ai marketer, sia ai freelance sia alle agenzie. È rivolto a tutti quelli che nella propria azienda si occupano di marketing o di prodotto. È rivolto a tutti gli studenti che si affacciano ora al mondo del lavoro e vogliono investire su uno dei trend principali del marketing e del business.

È rivolto a chiunque abbia interesse a far crescere un'azienda o un prodotto.

Eh sì, perché il growth hacking è un approccio che può essere utilizzato in qualsiasi tipo di business e in qualsiasi fase l'azienda si trovi. Torneremo in seguito su questo concetto; per ora ti basti sapere che ogni business ha bisogno di crescere, indipendentemente dallo stadio in cui si trova. Ovviamente in base al tipo di business e alla sua maturità cambia il tipo di crescita di cui ha bisogno e, di conseguenza, cambiano le metriche sulle quali bisogna concentrarsi.

Ecco, il growth hacking può aiutarti a individuare, in base alla maturità del tuo business o del tuo progetto, su quali metriche concentrarti e, soprattutto, come farle crescere utilizzando un **approccio concreto basato esclusivamente sui dati** e non più sull'istinto e sull'intuito.

Concludo così come ho iniziato, con una citazione. So-

lo che questa volta mi permetto di scomodare Sean Ellis³, che ha descritto il growth hacking in questo modo:

Il growth hacking serve per capire chi sono i tuoi migliori clienti e a trovare un modo per acquisirne di più.

Sei pronto?

Iniziamo!

³ *What exactly is growth hacking*, disponibile all'indirizzo <https://www.userconversion.com/ideas/what-exactly-is-growth-hacking/> (ultima consultazione: 1 settembre 2017).

1. Dal marketing “tradizionale” al growth hacking

L'obiettivo di questo primo capitolo è quello di raccontarti il contesto storico all'interno del quale il growth hacking è nato e si è evoluto. Un contesto storico, quello americano, molto lontano da noi e dalla nostra visione del marketing e soprattutto del business.

Eh sì, perché alla fine si tratta di quello, di business. Se ti hanno raccontato la favola che il marketing è morto e che il growth hacking lo ha sostituito, ti hanno mentito.

Infatti, come vedremo in seguito, il marketing è solo uno degli elementi del growth hacking e l'impatto principale di questa metodologia è, in realtà, sul prodotto e di conseguenza sul business.

1. Tutta questione di mindset

Brooklyn, Stati Uniti, 4 giugno 2001.

Come ogni anno, sin dal 1916, a Coney Island (una zona di Brooklyn, New York) sta per iniziare il Nathan's Hot Dog Eating Contest, la più importante competizione americana in fatto di hot dog. Come sappiamo tutti, gli americani hanno una competizione per qualsiasi cosa e quindi non poteva non esserci anche una gara completa-

mente dedicata agli hot dog, una gara che va avanti da oltre un secolo!

La competizione ha delle regole molto semplici: ogni concorrente ha a disposizione 12 minuti durante i quali deve mangiare più hot dog possibili. Questo è quanto. È concesso aggiungere condimenti sugli hot dog e bere acqua. Nient'altro.

Il campione in carica, **Kazutoyo Arai** detto "Il coniglio", durante l'edizione precedente del 2000 è riuscito a mangiare 25 hot dog in 12 minuti. Giusto per essere chiari, stiamo parlando di **più di 2 hot dog al minuto**.

Qualcosa sta per cambiare quell'anno. Tra i 20 partecipanti all'edizione del 2001 si iscrive un giovanotto che arriva dal Giappone e che si chiama **Takeru Kobayashi**, in arte "Lo tsunami".

Takeru riesce, infatti, quell'anno a mangiare ben **50 hot dog in 12 minuti**¹, andando a stracciare il campione in carica e stabilendo il record di tutti i tempi raddoppiando letteralmente il numero di hot dog mangiati nel tempo a disposizione. Ancora una volta, se non fosse chiaro, stiamo parlando di **più di 4 hot dog al minuto**.

Ma come ci è riuscito? Come ha fatto un ragazzino di 23 anni a spazzare via qualsiasi record stabilito nei precedenti 85 anni?

Takeru fa una cosa che nessuno aveva mai fatto prima: separa il wurstel dal panino e li mangia separatamente. Per prima cosa ingoia i wurstel due alla volta che, senza i panini a fare da contorno, sono molto più morbidi da masticare e decisamente più facili da ingoiare. Ma ancora più geniale è la seconda parte della sua tecnica, quella che riguarda il pane. Takeru prende la caraffa con l'acqua (l'unico elemento extra concesso durante la competizione), utilizzata finora esclusivamente per bere tra un morso e l'altro, e inizia letteralmente a "inzuppare" il pane nell'acqua.

¹ *Takeru Kobayashi*, disponibile all'indirizzo https://en.wikipedia.org/wiki/Takeru_Kobayashi (ultima consultazione: 1 settembre 2017).

Questa semplice quanto geniale intuizione gli permette di trasformare il pane (il componente più ostico dell'intera competizione) in una poltiglia morbida che può essere ingoiata senza la necessità di masticare.

Takeru stupisce tutti i suoi avversari, i giudici e il pubblico presente. Trova una “falla” nel sistema e batte tutti, semplicemente utilizzando un nuovo approccio, senza violare il regolamento e utilizzando esclusivamente gli elementi a sua disposizione.

In una sola frase: cambia le regole del gioco.

Trova una soluzione lì dove la soluzione apparentemente non c'era e ci riesce con le poche risorse a disposizione.

Il motivo per il quale ti ho raccontato questa storia è per farti capire che **il growth hacking è, prima di tutto, un mindset!**

Un mindset, un approccio, qualcuno lo definirebbe addirittura una filosofia.

Prima di scendere nel dettaglio penso che sia importante sottolineare che il growth hacking non è una formula magica per risolvere i problemi del tuo business o un insieme di trucchetti da utilizzare nella tua strategia di marketing, ma bensì un mindset.

Questa precisazione è importante perché in un contesto veloce, come quello digitale che viviamo quotidianamente, i tool passano, i framework diventano obsoleti, i trucchetti perdono di efficacia e le formule magiche non esistono. Il mindset, invece, è tutto un altro paio di maniche.

Il mindset resta per sempre.

Una volta compreso l'approccio alla base e fatto tuo questo mindset, potrai utilizzarlo in qualsiasi contesto, su qualsiasi progetto e in qualsiasi mercato, indipendentemente dallo stato evolutivo della tua azienda. Sia che si tratti di una startup appena nata o di un'azienda consolidata sul mercato da più di 10 anni, il growth hacking può

esserti d'aiuto in entrambi i casi. Nei prossimi capitoli vedremo come e perché.

2. Come e perché nasce il growth hacking

Passiamo ora dagli hot dog a qualcosa di decisamente più digitale andando a sviscerare le origini del growth hacking, cercando di capire non solo come è nato, ma perché se n'è sentita l'esigenza.

Una caratteristica molto interessante di questa disciplina è che abbiamo una data ben precisa e una persona specifica che hanno dato il via a tutto questo: Sean Ellis, 26 luglio 2010.

Quel giorno d'estate Sean Ellis scrive un post sul suo blog dal titolo *Find a growth hacker for your startup*² usando per la prima volta la parola *growth hacker* e definendolo con un perentorio:

Un growth hacker è una persona il cui vero nord è la crescita.

Unico obiettivo: la crescita. Senza se e senza ma, a ogni costo. Ma facciamo un passo indietro...

Sean Ellis, Dropbox e i referral program

Dropbox è ormai una realtà affermata nel panorama digitale internazionale. È uno strumento di gran successo, utilizzato praticamente da tutti e che fa parte della nostra quotidianità. Per dirla in parole semplici, quando stiamo utilizzando Dropbox non ce ne accorgiamo nemmeno più. È lì, in sottofondo, che fa il suo lavoro e ci semplifica la vita quotidianamente.

Ma non è sempre stato così.

² *Find a Growth Hacker for Your Startup*, disponibile all'indirizzo <http://www.startup-marketing.com/where-are-all-the-growth-hackers/> (ultima consultazione: 1 settembre 2017).