



RAFFAELE GAITO



GROWTH
HACKING
MINDSET

NON ESISTE INNOVAZIONE SENZA SPERIMENTAZIONE



FrancoAngeli

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

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 o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.



RAFFAELE GAITO

GROWTH
HACKING
MINDSET

NON ESISTE INNOVAZIONE SENZA SPERIMENTAZIONE

Progetto grafico di copertina e visualizzazioni all'interno del volume di Pierpaolo Barresi, Yobi.
Grafici all'interno del volume di Marco Autuori.

Copyright © 2019 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

Introduzione	pag.	9
Premessa	»	17
1. Tornare alle origini	»	17
1.1. La nascita della metodologia di sviluppo agile	»	17
1.2. La nascita del movimento lean startup	»	19
1.3. La nascita del growth hacking	»	20
1.4. PDCA, il padre di tutti i cicli	»	21
2. Lavoriamo tutti nel digitale	»	23
3. Come è strutturato questo mindset	»	24
1. Esperimenti da condurre	»	27
1. Sperimentare per innovare	»	27
1.1. Un lavoro da pirati	»	30
1.2. Due tipi di esperimenti	»	31
1.3. Meno risposte, più domande	»	32
1.4. Un approccio diverso alla crescita	»	34
1.5. Pazienza, una parola passata di moda	»	35
1.6. Fallimento, una parola che spaventa	»	36
2. Il processo di sperimentazione	»	38
2.1. Analisi	»	38
2.2. Ideazione	»	50
2.3. Prioritizzazione	»	54
2.4. Esecuzione	»	58
2.5. Lavorare con gli <i>sprint</i>	»	63
2.6. Il team perfetto	»	66

2. Dati da osservare	pag.	73
1. Lavorare guidati dai dati	»	73
1.1. <i>Data-driven</i> o <i>data-informed</i>	»	75
1.2. Quattro tipi di informazioni	»	79
1.3. Come cresce un'azienda	»	80
2. Dati quantitativi	»	82
2.1. Un problema per volta	»	82
2.2. Scomporre i problemi	»	85
2.3. Da dove partire	»	93
2.4. Buone metriche	»	95
2.5. Il tempo, la metrica più sottovalutata	»	97
3. Dati qualitativi	»	99
3.1. Il cliente è al centro	»	100
3.2. L'assistenza clienti come fonte di crescita	»	103
3.3. Le interviste	»	107
3. Creatività da alimentare	»	125
1. Creatività e pensiero laterale	»	125
1.1. Generare alternative	»	126
1.2. Sfidare le assunzioni	»	127
1.3. Sospendere il giudizio	»	128
2. La creatività (non) è roba per creativi	»	129
2.1. Gli elementi della creatività	»	129
2.2. Ostacoli	»	132
3. Alimentare la creatività	»	133
3.1. Cosa fare come individuo	»	134
3.2. Cosa fare come azienda	»	138
4. La creatività nella generazione delle idee	»	146
4.1. SCAMPER	»	146
4.2. 6-3-5 Brainwriting	»	147
4.3. Figuring Storming	»	148
4.4. Mappe mentali	»	149
4.5. Shiritori	»	150
4.6. Six Thinking Hats	»	151
4. Domande da porre	»	155
1. Perché le domande sono importanti	»	155
1.1. Un importante cambio di paradigma	»	156
1.2. La necessità di porre domande	»	157
1.3. I cinque nemici delle domande	»	158
2. Quali domande porsi	»	159
2.1. Le domande di James V. Green sulla predisposizione all'opportunità	»	160
2.2. Le domande di James V. Green su industria e competitor	»	162

2.3. Le domande di James V. Green sul valore dell'opportunità	pag. 163
2.4. Le domande di Warren Berger sul processo decisionale	» 165
2.5. Le domande di Warren Berger sulla creatività	» 167
2.6. Le domande di Warren Berger sul business	» 169
2.7. Le domande di Peter Thiel sulla prudenza	» 171
2.8. Le domande di Dan Kennedy sui clienti	» 172
2.9. Le domande di Dan Kennedy sul successo	» 174
2.10. Le domande degli intervistati	» 175
2.11. Cosa fare con queste domande?	» 177
Conclusioni	» 179
Bibliografia	» 181
Ringraziamenti	» 183

INTRODUZIONE

“Io non posso insegnare niente a nessuno, io posso solo farli pensare”.

Socrate

Perché ho scritto questo libro

Negli ultimi anni il growth hacking è letteralmente esploso, questo è un dato di fatto. Per rendersene conto basta dare un’occhiata ai trend di ricerca su Google o guardare il numero di posizioni aperte sui maggiori portali di lavoro per ruoli di “growth hacker”, “growth marketer”, “growth master”, “head of growth” e similari. Se poi proviamo a inserire le stesse chiavi di ricerca su LinkedIn si apre un mondo di esperti (o presunti tali) di questo relativamente nuovo mondo.

Allo stesso modo sono proliferati i contenuti sul tema: articoli di blog, video su YouTube, corsi online, podcast e chi più ne ha più ne metta. Posso affermare, senza ombra di dubbio, che chi volesse formarsi sul growth hacking oggi ha a disposizione tantissimo materiale con il quale iniziare.

La stessa cosa è successa per i libri. Tra testi nati direttamente in lingua italiana e quelli importati e tradotti dal mercato americano, c’è una vasta scelta di titoli a cui attingere.

In questo scenario apparentemente roseo c’è un “però” che va considerato, un grosso elefante nella stanza di cui nessuno vuole parlare. Con il crescere della notorietà di un argomento (di qualsiasi tipo esso sia) spesso si abbassa la qualità della discussione. Con ciò non mi riferisco alla fantomatica “fuffa” che nell’ambiente digitale è diventato il nemico invisibile contro cui scagliarsi in tempi di magra, quanto piuttosto al fatto che l’attenzione si è spostata sui trucchi, sugli strumenti, sulle tecniche e su tutto ciò che fa fare click e visualizzazioni.

Aaron Ginn all’epoca Head of Growth di Stumblepon, considerato tra quelli della “cerchia iniziale” (un gruppetto di 10-15 persone che diedero vita al tutto un decennio fa), definì¹ il growth hacking nel 2012 come “**un mindset piuttosto che una serie di strumenti**”.

1. *What is a growth hacker*, disponibile a <https://www.aginnt.com/growth-hacker>.

Andrew Chen, all'epoca VP of Growth di Uber, descrisse² più o meno nello stesso periodo il growth hacker come una persona con **“un’attitudine e una mentalità unica, con un mindset che amalgama dati, creatività e curiosità”**.

Ecco, questo libro vuole riportare l’attenzione all’origine di questa metodologia e vuole farlo parlando di questi temi.

Lo devo ammettere, gli ottimi risultati del mio primo libro *#Growth hacker*³ (divenuto un punto di riferimento del settore) mi avevano certamente fatto intuire il forte interesse verso l’argomento, ma mai avrei considerato l’idea di scriverne un secondo sullo stesso tema. Proprio dal moltiplicarsi dei libri sul growth hacking è arrivato però lo stimolo a scrivere questo che hai tra le mani. Le motivazioni sono numerose, ma se dovessi sceglierne due direi certamente le seguenti.

L’importanza del mindset

In tutti questi anni in cui ho lavorato col growth hacking come consulente, formatore e docente ho avuto la fortuna di veder passare davanti ai miei occhi centinaia di progetti: dalle multinazionali quotate in borsa alle startup fondate dal gruppo di amici neolaureati. In tutti quei casi l’aspetto che colpiva maggiormente l’imprenditore di turno era la parte di mindset. L’approccio e la *forma mentis* dietro a questa metodologia, aspetto di cui si parla troppo poco, ma che a mio avviso ha un valore incredibile.

Se è vero che gli strumenti, le tattiche e i trucchi sono la quotidianità, la parte operativa e quella con i risultati tangibili a breve termine, il mindset è invece l’altro lato della medaglia, quello con **visione sul lungo periodo**, quello che ha a che fare con parole come “cultura aziendale”, “strategia” e “processo”. Parole apparentemente passate di moda, ma che rivestono invece un’importanza fondamentale nella crescita di un’azienda. Io credo fortemente che per poter cambiare le aziende sia fondamentale cambiare *in primis* le persone che ci lavorano, ecco perché è importante andare ad agire sul mindset prima che sui tecnicismi.

Il bisogno di storie italiane

I casi studio attirano sempre l’attenzione, questo è innegabile. È il motivo principale per cui tutti i libri sul mondo del growth hacking (il mio primo volume non fa certo eccezione) sono pieni zeppi di storie su come i colossi della Silicon Valley (Facebook, Dropbox, Snapchat, Airbnb, e chi più ne ha più ne metta) abbiano scalato raggiungendo il successo grazie all’applicazione di questo approccio.

2. Ryan Holiday, *Growth Hacker Marketing: A Primer on the Future of PR, Marketing and Advertising*, Serpent’s Tail, 2014.

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

Il problema è che noi non siamo in Silicon Valley. Le nostre PMI non sono Facebook e nemmeno vogliono diventarlo. E se vogliamo dirla tutta, nemmeno le nostre startup. I motivi sono mille e non è certo l'obiettivo di questo libro fare una dissertazione sull'argomento, ma ci basti considerare che non abbiamo quell'ecosistema, non abbiamo quei capitali e soprattutto non abbiamo nemmeno quegli attori in gioco.

Il rischio di continuare a parlare di growth hacking, affiancandolo a storie che arrivano da lontano, è di legare le due cose a filo doppio commettendo un grosso errore di valutazione e di percezione.

Ecco come nasce *Growth Hacking Mindset*, un libro che ha l'obiettivo di concentrarsi sull'approccio che c'è alla base di questa metodologia e che nel farlo vuole dare spazio a quelle realtà italiane (grandi o piccole) che negli ultimi anni hanno abbracciato la sperimentazione. E, fidati, sono più di quante possa sembrare dall'esterno. Nelle pagine di questo libro troverai quindi diversi spunti e suggestioni che nascono da numerose interviste che ho fatto nei mesi passati a clienti, studenti o amici. Si tratta di realtà nostrane che già applicano con ottimi risultati i concetti illustrati in questo volume. Le interviste in forma integrale, quando possibile, sono disponibili sul sito del libro, sul mio blog e sui miei canali social. Qui troverai degli estratti che hanno l'obiettivo di rendere tutto più concreto e meno concettuale, attraverso le parole degli imprenditori e manager intervistati.

Perché dovresti leggere questo libro

Chiariamoci subito, il fatto che questo sia un libro dedicato al mindset non significa che non sia un libro concreto. Anzi, credo che la sfida più grande per un testo con questo taglio sia quella di riuscire a dare indicazioni pratiche sul come “mettere a terra” i concetti illustrati. Quindi non ti preoccupare, ci saranno esempi e casi, ma soprattutto ci saranno strumenti e domande per guidarti per mano nell'applicazione di tutto ciò che leggerai nelle prossime pagine.

Detto ciò, provo a rispondere alla domanda di questo paragrafo dividendo la risposta in più parti, in base al tuo ruolo, consapevole del rischio di escludere qualcuno.

- **Imprenditore.** Indipendentemente dall'esperienza, dal settore e dalla grandezza della tua azienda, che tu sia uno startupper alle prime armi o un imprenditore navigato, la crescita non può essere un progetto collaterale, dovrebbe essere la tua priorità numero uno. Questo libro ti aiuterà ad approcciare la crescita del tuo business in maniera sistematica, intervenendo nei processi e sulla cultura aziendale.
- **Product manager.** Per sua natura questo è forse il ruolo che si avvicina di più al growth hacker. La sua formazione multidisciplinare e la sua visione d'insieme sul prodotto sono due caratteristiche in comune. Se sei un

product manager in questo libro puoi trovare spunti concreti per perfezionare la gestione dei tuoi prodotti, andando a intervenire su aspetti spesso sottovalutati.

- **Marketer.** Molti marketer si stanno trasformando gradualmente in growth hacker. Questo cambiamento naturale è avvenuto negli USA qualche anno fa e ora stiamo assistendo allo stesso fenomeno anche in Italia. Se sei un marketer, indipendentemente dal fatto che tu sia freelance, lavori in agenzia o in azienda, questo libro ti affiancherà in questa transizione aiutandoti ad affinare quegli aspetti di mindset che raramente sono presenti nella formazione di un marketer tradizionale.
- **Consulente digital.** Nell'ultimo periodo i miei workshop hanno iniziato a riempirsi di figure consulenziali (come *digital strategist* e simili) sempre di più alla ricerca di un taglio diverso con il quale gestire la loro consulenza in azienda. Se sei un consulente di questo tipo, il libro che hai tra le mani è un manuale perfetto per migliorare processi, strumenti e framework dei tuoi clienti.
- **Manager.** Con l'aumentare della visibilità del growth hacking sempre più spesso le grandi aziende hanno iniziato a tendere l'orecchio verso questa tematica, interessandosi a un approccio decisionale basato sui dati. Se sei un manager che si trova in una situazione simile, allora puoi considerare questo libro come un vademecum a cui attingere quando ne avrai bisogno.
- **Studente.** Non potevo non considerare gli studenti in questa articolata risposta. Il Sole 24 Ore ha pubblicato una ricerca⁴ con i lavori più richiesti e più pagati in Italia e, manco a dirlo, il growth hacker è uno di questi. Se sei uno studente o un neolaureato che sta valutando di tuffarsi in questo mondo sappi che condivido a pieno la tua scelta, ma sappi anche che il vero percorso di studi inizia adesso. Il growth hacking è un mondo vastissimo che abbraccia tante discipline e questo libro può essere la bussola che ti aiuterà a orientarti, fornendoti indicazioni sui prossimi passi da fare.

Più in generale questo è un libro che parla a chiunque abbia a cuore la crescita di un progetto, il proprio, quello del proprio capo o del proprio cliente e non mi riferisco necessariamente ad aziende. Ho visto i principi del growth hacking applicati in contesti molto diversi tra di loro: dal mondo del no-profit a quello del personal branding, passando per quello della creazione dei contenuti e della ricerca universitaria. Per dirne uno, tra i vari intervistati nelle pagine di questo libro c'è anche il professore Vittorio Scarano dell'Università di Salerno che utilizza i principi descritti in questo libro nei suoi progetti di ricerca. **Insomma, se il tuo obiettivo è la crescita sei nel posto giusto.**

4. *Giovani, ecco la top 20 dei lavori con gli stipendi più alti in Italia*, disponibile a <https://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2019-03-01/giovani-ecco-top-20-lavori-gli-stipendi-piu-alti-italia-142913.shtml>.

Come approcciare questo libro

L'obiettivo di questo paragrafo finale non è quello di darti istruzioni sull'utilizzo del libro quanto, piuttosto, mettere l'accento su tre aspetti a mio avviso importanti prima di entrare nel vivo degli argomenti.

Come leggere questo libro

Pennac⁵ nei suoi famosi “diritti del lettore” elenca una serie di libertà che il lettore può prendersi nei confronti di un libro senza sentirsi in colpa. Io ne ho sempre adorati due, “il diritto di saltare le pagine” e “il diritto di spizzicare” che fondamentalmente invitano il lettore a leggere un libro senza seguire nessuna regola o convenzione. Proprio perché credo fortemente in questi diritti ho strutturato i contenuti del libro in modo tale che possa essere letto tutto d'un fiato dall'inizio alla fine, ma che sia anche possibile accedere ai singoli capitoli o ai singoli argomenti ogni volta che ne senti l'esigenza. Nel tempo mi sono accorto che tutti i libri che ritengo veramente validi sono strutturati in questo modo e offrono questa doppia possibilità. Per capirci **questo è un libro da scrivania, non da libreria**, tienilo accanto a te e aprilo ogni volta che senti l'esigenza di andare a pescare un contenuto utile.

Inoltre, alla fine di ogni capitolo, ti proporrò una serie di domande (noterai che il tema delle domande tornerà spesso in queste pagine) attraverso le quali poter fare il punto della situazione e decidere i prossimi passi da compiere per attuare ciò che hai letto nel capitolo.

Questo è un mondo che cambia di continuo, un mercato in perenne evoluzione dove la velocità dei trend e dei contenuti fa a cazzotti con la carta stampata. Ecco perché questo libro ha un sito web ufficiale

www.growthhackingmindset.com

dove potrai trovare tutte le informazioni presenti in questo libro e le fonti citate al suo interno, organizzate in maniera comoda: interviste, strumenti, libri, articoli e così via. Cosa più importante, dal sito ufficiale potrai scaricare tutti i modelli indicati nelle prossime pagine, modelli che formano il mio framework di growth hacking che utilizzo durante workshop e consulenze. Quello sarà inoltre lo spazio dove ti potrò segnalare eventuali refusi o grossi cambiamenti annunciati dopo la stampa.

Legami con il libro precedente

Essendo questo il mio secondo libro sul tema del growth hacking è inevitabile che qualche lettore si chieda quali siano i legami con il testo precedente, se vadano letti entrambi, con quale ordine e così via. Diciamo che, se nel primo il tema del mindset era solamente accennato, questo secondo libro vuole zoomare su quell'aspetto e sviscerarlo in pieno. Nella mia visione ideale questo testo è il seguito naturale del precedente, ma ciò non significa assolutamente che chi non ha letto il primo non possa leggere questo o che non si possa leggere prima questo e poi recuperare *#Growth hacker*.

5. Daniel Pennac, *Come un romanzo*, Feltrinelli, 2013.

Nelle prossime pagine troverai inevitabilmente qualche riferimento a esso, ma solo nel caso in cui mi trovi ad accennare a un tema che ho già abbondantemente esaminato nel precedente volume.

Quanto prendere da questo libro

Leggendo le pagine che seguono potranno venirti diversi dubbi, come è normale che sia. Le aziende sono tutte diverse, per storie e problematiche, non tutti abbiamo gli stessi budget a disposizione, le stesse competenze nel team, gli stessi tempi decisionali e, soprattutto, gli stessi contesti.

Ecco perché più passa il tempo e più mi rendo conto che è importante avere una visione equilibrata e realistica di certi argomenti. Proprio per questo motivo non ho mai legato il growth hacking al concetto di crescita esponenziale (tipico della visione americana della materia), ma **ho sempre preferito legarlo al concetto di crescita sostenibile**, molto più vicino e coerente al mercato italiano di cui accennavo all'inizio di questo capitolo.

C'è una frase dell'autore Scott Brinker che ho sempre adorato che dice "sii pragmatico, non dogmatico". Ecco perché prima di tuffarci nel vivo di questo libro voglio rassicurarti, per quanto possibile, su un aspetto che mi sta molto a cuore: non deve necessariamente piacerti il 100% di quanto leggerai nelle prossime pagine e, in generale, del growth hacking.

Credo fortemente che ci sia tanto valore anche nel prendere solo una piccola parte delle nozioni che seguono e farle proprie. Proprio perché ogni progetto è diverso, ognuno troverà valore in qualcosa di diverso e mi auguro che quel valore, anche se minimo, abbia un impatto sul tuo business o sulla tua organizzazione. Ho avuto clienti con tempi decisionali lunghissimi, ma nonostante questo hanno iniziato a guardare ai dati in maniera costante; altri che hanno team molto piccoli dove gli sarebbe impossibile dedicare delle risorse full-time al processo di growth hacking, ma hanno comunque iniziato a sperimentare in piccolo; altri ancora che hanno semplicemente introdotto alcuni strumenti nel lavoro quotidiano, abbattendo tempistiche e costi e velocizzando alcune operazioni.

Ad esempio Antonio Rotolo, CEO di **Ludwig**, uno strumento che aiuta a scrivere meglio in inglese, mi raccontava come il loro team, essendo completamente strutturato da remoto, abbia preso alcuni elementi del mondo lean, agile e growth e li abbia adattati alle proprie esigenze. Si sono costruiti un funnel personalizzato per tenere traccia in maniera condivisa dei principali KPI, hanno rinunciato agli sprint e agli stand-up meeting mattutini, ma usano comunque Kanban (con Trello) per organizzare le loro settimane lavorative. Essendo un piccolo team, inoltre, non hanno una persona dedicata al ruolo di growth master, ma è il CEO stesso a ricoprire un ruolo simile, assicurandosi che il flusso di lavoro sia fluido e coerente.

Gerardo Forliano di **Growthalia**, una delle prime agenzie di Growth Hacking in Italia, invece ha strutturato il lavoro del suo team in maniera coerente con i principi originali di Scrum (un framework di gestione dei cicli

di lavoro), ma ideando un proprio modo di valutare le attività. Rendendosi conto che avevano difficoltà a fare previsioni realistiche sui tempi di durata dei singoli task, hanno sostituito questo parametro con un indice da 1 a 10 che indica lo sforzo necessario. Dopo aver valutato i task, piazzano questi valori su un grafico che gli consente di tenere sotto controllo il carico giornaliero e la velocità del team.

Paolo Confortini di **7hype**, azienda leader in Italia nel campo della marketing automation, ha preso gli elementi principali di agile, lean e growth adattandoli per le esigenze della sua azienda, i suoi flussi e, soprattutto, la sua struttura completamente basata da remoto. Grazie all'introduzione di questi elementi nei propri processi sono riusciti ad abbattere i tempi di consegna dei primi risultati dai due anni tipici del settore a solo 4 mesi.

Insomma, il mio obiettivo non è di avere da domani migliaia di growth hacker in giro per l'Italia o centinaia di aziende che applicano questa metodologia in pieno, ma se alla fine di questo libro avrai scoperto uno strumento che non conoscevi, avrai introdotto una novità nei tuoi processi, avrai fatto tuo uno dei tanti cambiamenti proposti in queste pagine, allora potrò ritenermi soddisfatto e potrò dire che questo libro ha raggiunto il suo obiettivo.

PREMESSA

“Rispondere al cambiamento è più importante di seguire un piano”.

Agile Manifesto

1. Tornare alle origini

Osserva per un attimo gli schemi presenti nella pagina successiva. Noti qualcosa? La somiglianza tra il ciclo di growth hacking, quello dello sviluppo agile e quello della metodologia lean startup è incredibilmente simile, vero?

La ragione è presto detta, tutte queste metodologie, così come altre che non approfondirò in questo libro (come design thinking, DevOps e altre emerse negli ultimi anni), hanno radici comuni e si basano su principi di base molto simili, ma applicati in contesti diversi: l'iterazione continua, i cicli rapidi di feedback, la centralità dell'utente, le decisioni *data-driven* e così via. Agile e lean sono due mondi che hanno molto in comune ed è interessante fare un passettino indietro per capire in che modo i loro principi abbiano influenzato la nascita del growth hacking.

1.1. La nascita della metodologia di sviluppo agile

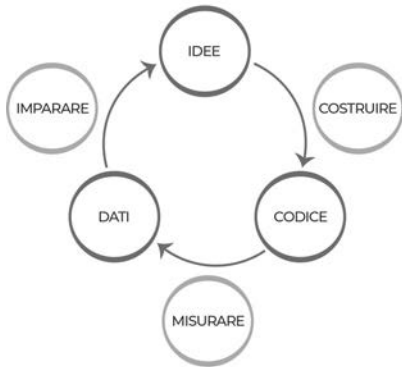
Ken Collier descrive¹ l'approccio agile come “una metodologia di sviluppo software nella quale requisiti e soluzioni si evolvono tramite l'effort collaborativo di team autogestiti e cross-funzionali e l'interazione continua con gli utenti”. Anche se le sue origini vanno indietro fino agli anni '70, con la nascita di movimenti come *evolutionary project management* e *adaptive software development*, l'esplosione di agile è avvenuta nel 2001 quando un gruppo di 17 sviluppatori di software si radunò nello Stato americano dello Utah per scrivere l'*Agile Manifesto*² basato su 12 principi e 4 valori chiave. Tra i 4 valori chiave ce ne sono due che meritano sicuramente di essere citati e che più avanti torneranno utili:

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

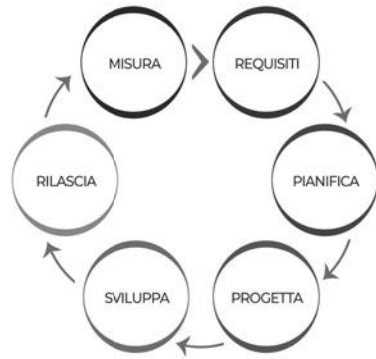
1. Ken Collier, *Agile Analytics: A Value-Driven Approach to Business Intelligence and Data Warehousing*, Addison-Wesley Professional, 2011.

2. *Agile Manifesto*, disponibile a <https://agilemanifesto.org/>.

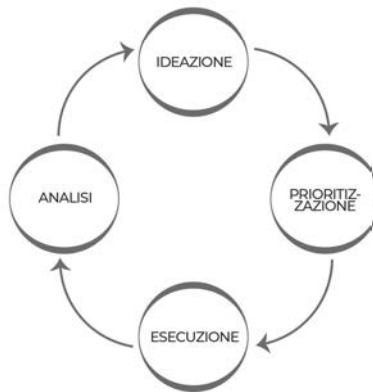
LEAN STARTUP



AGILE



GROWTH HACKING



Esistono diverse implementazioni dei principi agile con differenze più o meno rilevanti (in base alla scuola di pensiero o al framework utilizzato per implementarlo), ma in linea di massima i passi del suo ciclo sono 6.

1. **Analisi dei requisiti.** Il team lavora con gli utenti e gli altri *stakeholder* per identificare quali sono i requisiti del progetto che si andrà a sviluppare: chi userà il prodotto, in che modo, con quali esigenze e così via.
2. **Pianificazione.** A questo punto si passa dallo scenario macro (le informazioni raccolte nel punto 1) allo scenario micro, ossia suddividere il progetto in funzionalità, definire le priorità e assegnare i task.
3. **Design.** Definite le funzionalità, c'è uno step che precede l'implementazione vera e propria ed è la fase di design, in cui avviene la progettazione e si iniziano a standardizzare i processi e i flussi.

4. **Implementazione.** Chiamata anche “sviluppo” è la fase nella quale si passa a lavorare concretamente sul progetto realizzando le funzionalità individuate al punto 2 e progettate al punto 3. Solitamente questa fase include anche il testing delle suddette funzionalità.
5. **Rilascio.** Una volta che il progetto (o meglio, una parte di esso) è pronto lo si rilascia per farvi accedere gli utenti o un gruppo di essi. Questo passo non è assolutamente la fine perché si tratta di un ciclo.
6. **Analisi.** La fase di analisi o monitoraggio è probabilmente la più importante, perché è quella dove si osservano gli utenti mentre usano il prodotto e questo ci permette di raccogliere informazioni per ricominciare il ciclo.

1.2. La nascita del movimento lean startup

Eric Ries nel suo bestseller *The Lean Startup*³ definisce lean startup come “una metodologia di sviluppo business che ha l’obiettivo di accorciare i tempi di sviluppo e scoprire il più rapidamente possibile se un business model è adatto”. Ciò è ottenuto con una combinazione di sperimentazioni basate su ipotesi e di feedback raccolti tramite validazione. Come nel caso di agile, anche qui possiamo ricondurre le origini di questa metodologia a qualche decennio prima e in particolar modo agli anni ’80 con il *lean manufacturing*, un sistema di produzione ideato da Toyota atto a diminuire gli sprechi. I principi lean erano in giro nella Silicon Valley già a metà degli anni 2000 grazie al guru Steve Blank e al suo libro *The Four Steps to the Epiphany*⁴, ma l’esposizione massima è avvenuta con la pubblicazione del già citato libro di Eric Ries nel 2011. Tra i vari principi del movimento ce ne sono, ancora una volta, due che vale la pena citare e che sono strettamente legati al tema principale di questo libro:

- l’apprendimento deve essere validato dagli esperimenti;
- la validazione va fatta tramite un ciclo di feedback.

Diamo un’occhiata più da vicino al ciclo di lean startup (detto anche *Build-Measure-Learn*), analizzando velocemente i **3 step** che lo compongono.

1. **Costruisci.** Il primo passo è quello di rilasciare qualcosa sul mercato per farlo provare a utenti reali. Qui la parola chiave è velocità. Non ci interessa che sia il prodotto finito, ma che sia quello realizzabile più velocemente per ottenere feedback validi dagli utenti (tecnicamente chiamato MVP).
2. **Misura.** Una volta che gli utenti iniziano a interagire con il nostro MVP abbiamo la possibilità di raccogliere informazioni, fare dei test, monitorarne l’utilizzo e così via. Grazie a questi dati possiamo passare all’ultimo step.

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

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