

OLTRE IL MARKETING, IL GROWTH HACKING



MILANO, 27-28 SETTEMBRE. TERZA EDIZIONE DEL MARKETING FORUM ORGANIZZATO DA PERFORMANCE STRATEGIES. KEYNOTE SPEAKER: L'IMPRENDITORE DANIEL PRIESTLEY, SEAN ELLIS, IDEATORE DEL GROWTH HACKING, DI CUI OGGI MOLTO SI PARLA, MA ANCORA POCO SI SA, E RANDI ZUCKERBERG, SORELLA DI MARK, PERFORMER SFAVILLANTE, IMPRENDITRICE ED EXECUTIVE COACH.

Intrattiene la platea con uno storytelling bizzarro sulla sua carriera e sugli effetti paradossali del digitale, e conclude annunciando: "Non sono riuscita a realizzare il mio sogno di esibirmi alla Scala di Milano, ma qui nessuno potrà fermarmi". È sulle note de *La Sirenetta* di Walt Disney, Randi sfodera l'ugola strappando l'applauso. Insieme agli ospiti stranieri, due italiani dal respiro internazionale: Marco Landi e Dario Gargiulo. Chiamato in Apple nel 1993 per risollevarle le sorti del gi-

gante di Cupertino, Landi lascia la presidenza di Texas Instruments, per diventare Presidente di Apple Europa. Ma a una condizione: che Steve Jobs torni alla guida dell'azienda. E da qui inizia la sua avventura con uno dei giganti del XXI secolo di cui Landi ricorda le tappe cruciali. Infine, Dario Gargiulo, Chief Marketing Officer di Bottega Veneta, segnala le cinque convinzioni errate del marketing e le contromosse per smontarle.

Tutti interventi interessanti. Ma stavolta la parte del leone la fa Sean Ellis, svelando che cos'è il growth hacking e perché nessuna azienda può più farne a meno.

IL GROWTH HACKING, SECONDO SEAN ELLIS Californiano, classe '70. Consulente per aziende come Starbucks e Amazon, fondatore e CEO di GrowthHackers.com, la più grande comunità online sul growth hacking con oltre 8,5 milioni di utenti, Sean Ellis è una delle menti più brillanti della Silicon Valley. Sperimentatore infaticabile, Re Mida delle startup, le ha risollevate dai momenti difficili e alcune, come Dropbox, Eventbrite, LogMeln, UpRoar, le ha persino trasformate in aziende miliardarie adottando il suo metodo rivoluzionario: il growth hacking. Parola magica ed evocativa dove la crescita del business non è demandata più al marketing, ma considerata responsabilità di tutti i reparti, in particolare di chi si occupa di sviluppo del prodotto, marketing digitale e analisi dei dati. Sono queste tre le principali leve del growth hacking. Ma che cos'è in concreto e come funziona?

"È un metodo di lavoro multidisciplinare" spiega Ellis "improntato all'analisi e alla sperimentazione continua, testa le idee più promettenti, le valuta con metriche oggettive, raccoglie feedback dagli utenti, intercetta il 'tesoro nascosto nei dati', individua nuove opportunità di

DANIEL PRIESTLEY, IMPRENDITORE DI SUCCESSO E RELATORE CON RANDY ZUCKERBERG, DANIEL PRIESTLEY ALL'ULTIMA EDIZIONE DEL MARKETING FORUM.



TRE DOMANDE A MARCO LANDI, PRESIDENTE DI ATLANTIS VENTURES

Dopo l'impresa di Apple, oggi su quali progetti nuovi sta lavorando?

"Sono interessato agli sviluppi dell'intelligenza artificiale, una cosa totalmente diversa da tutte le innovazioni tecnologiche precedenti. È la prima tecnologia a entrare nel nostro cervello. Ma non per sostituirlo, per potenziarlo. La tecnologia ci supporta, le decisioni rimangono nostre. Il termine è fuorviante. Forse bisognerebbe restituirgli il nome originario di 'sistema esperto'. I nostri politici non hanno ancora cognizione di quanta importanza avrà l'intelligenza artificiale in tutti i settori della società. Non c'è nemmeno un piano europeo per l'AI. Ora sto lavorando in Francia sul progetto 'La casa dell'AI', nato per diffondere la conoscenza dell'intelligenza artificiale e del suo impatto sulla società.

In Europa c'è chi sta portando avanti progetti innovativi in questo ambito, indipendentemente dagli enti governativi? Sì, in Francia c'è un'esperienza interessante che intendo importare in Italia: Scuola 42, fondata da Xavier Niel a Parigi, nel 2013. Una scuola innovativa e gratuita che forma alle nuove professioni centrate sullo sviluppo della tecnologia. Gli studenti apprendono attraverso nuovi modi di insegnare, la frequenza è gratuita e, usciti dalla scuola e trovato il lavoro, gli studenti ripagano chi li ha finanziati. È ciò che occorrerebbe anche da noi. A Siena cerchiamo programmati con determinate esperienze e non riusciamo a trovarli. Le aziende sono piene di posti vacanti per mancanza di competenze.



MARCO LANDI, PRESIDENTE DI ATLANTIS VENTURES, SUL PALCO DEL MARKETING FORUM, NELLA FOTO LA PRIMISSIMA VERSIONE DEL MAC. IN ALTO A DESTRA LA COVER DEL SUO LIBRO DA CHIANCIANO A CUPERTINO.

MARIO LANDI, PROFESSIONISTA INSTANCABILE, SEMPRE SULL'ONDA DELL'INNOVAZIONE. QUALCHE RIMPIANTO?

L'UE deve rendersi conto che stiamo diventando una colonia. Bisogna creare un ecosistema che consenta di creare aziende europee capaci di fronteggiare i giganti (soprattutto Cina e America) che s'impongono sui mercati e ci portano via i nostri migliori talenti. Amo il mio paese, vorrei vederlo svilupparsi di più. Per questo investo nelle startup aiutandole a trovare capitali, suggerendo loro come internazionalizzare. I talenti non ci mancano, ma il nostro è ancora un sistema che non fa sistema. Ovunque vado, predico ai giovani di impegnarsi per questo: è l'unico modo per uscire dall'esclusione e dallo strapotere dei giganti del mercato.

crescita. C'è di più, il growth hacking mette insieme team multidisciplinari e collaborativi per abbattere i tradizionali silos dipartimentali e liberare la crescita del business dall'egemonia del marketing. Ed eccoci al punto di svolta: il growth hacking contiene il marketing ma va oltre, e può essere adottato da qualsiasi azienda che punti a massimizzare il profitto e a crescere con investimenti limitati. Non a caso si è sviluppato in ambito startup.

I TRE PILASTRI DEL GROWTH HACKING Ellis sprizza passione e competenza. E macina contenuti. Si esce dal suo speech un po' frastornati, specie chi non ha molta familiarità con i suoi argomenti, ma si torna a casa ricchi d'idee da 'scaricare a terra', come ama ripetere a ogni suo Forum Marcello Mancini, patron di Performance Strategies. L'esordio accattivante svela quali sono i tre pilastri del growth hacking.

1) Il mindset della crescita, ovvero l'attitudine alla sperimentazione e al miglioramento continuo, ad apprendere in quali settori è meglio sperimentare e avvalendosi di quali test.

2) Mettere i dati al centro, perché garantiscono l'oggettività dell'analisi, mentre le supposizioni lasciano il tempo che trovano. Netflix, grazie alla ricchezza dei dati di cui dispone e alla profondità dell'analisi, sa in anticipo se un nuovo contenuto potrà funzionare o no. Scoprirlo è fondamentale, poiché il suo business si basa sugli abbonamenti. Per questo Netflix è continuamente sintonizzata sull'esperienza dei clienti, sonda le loro preferenze, e oggi è più competitiva delle major company cinematografiche.

3) Mission condivisa, per giungere a una collaborazione fra reparti, massimizzare l'impatto sui clienti, favorire la crescita rapida, che è il suo obiettivo primario.

LA CRESCITA COMINCIA DALLA FIDELIZZAZIONE "La crescita dei ricavi è importante, ma non è tutto. È la fidelizzazione l'obiettivo principale", conferma Ellis. Il motivo è semplice e lo espone con un esempio che non lascia dubbi. Gli iscritti al programma Amazon Prime effettuano il doppio degli acquisti rispetto ai non iscritti. Più a lungo riuscite a trattenere i clienti, più potrete imparare a conoscere loro e i loro desideri, meglio riuscirete a creare servizi e promozioni adatte, e più guadagnerete". Acquisire e attrarre clienti è relativamente facile. Difficile è trattenerli. Soprattutto oggi che una piccola startup può fagocitare colossi dal passato prestigioso, ma dal passo lento. Netflix ha oggi un valore di borsa quattro volte superiore a Walt Disney. In ambienti disruptive i clienti sono volatili, la concorrenza numerosa e le innovazioni hanno il fiato corto. Come fronteggiare il mercato? "Il primo ostacolo alla crescita non è là fuori, nel mercato", precisa Ellis "bensì dentro le vostre aziende, dove i silos dipartimentali (marketing, vendite, prodotto ecc.) spingono a perseguire i propri obiettivi, ignorando, e talvolta persino contrastando, quelli dei colleghi. La mancanza di dialogo interfunzionale disperde la ricchezza di dati e vanifica le idee migliori che potrebbero venire da ogni reparto. Conseguenza: l'innovazione stenta a emergere e la crescita rallenta".

RIPENSARE LA CRESCITA "Nel modello gerarchico-funzionale, ancora oggi prevalente in molte aziende, i team di prodotto", spiega Ellis "commissionano le ricerche, valutando le specifiche del prodotto e le dimensioni del mercato. Quando il prodotto è pronto, si rivolgono al reparto produzione che lo gira al marketing per pianificare la campagna pubblicitaria. Con questo iter farraginoso, ci vo-

LE 5 CONVINZIONI DEL MARKETING, SECONDO DARIO GARGIULO

TAV. 1

CHIEF MARKETING OFFICER DI BOTTEGA VENETA

CONVINZIONI

1. DATA IS KING
2. METTI I CONSUMATORI AL CENTRO
3. USA I SOCIAL MEDIA PER TRASMETTERE LA PERCEZIONE
4. GLI INFLUENCER SONO TUTTO
5. MI SERVE BUDGET PER LASCIARE IL SEGNO

SÌ MA...

SÌ È GIUSTO ASCOLTARE I DATI, MA È ALTRETTANTO GIUSTO, SFIDARLI

SÌ, MA SOLO SE SAI CHI SONO

SÌ MA, RICORDANDO CHE SOCIAL E MEDIA SONO DIFFERENTI

SÌ MA CIÒ CHE CONTA È LA RILEVANZA CULTURALE

LA CREATIVITÀ PRIMA DI TUTTO



SOPRA, DARIO GARGIULO, CHIEF MARKETING OFFICER DI BOTTEGA VENETA.

glioni semestri, talvolta anni, per arrivare sul mercato. E quando finalmente è pronto per il lancio, il prodotto potrebbe non rispondere più ai nuovi bisogni dei clienti, né agli sviluppi delle tecnologie, né alla tempestività della concorrenza". Rallentare il passo dell'innovazione può rivelarsi fatale. Blockbuster, Xerox e Walmart insegnano. Il growth hacking nasce anche per aiutare le organizzazioni a diventare più agili. In che modo? Attraverso la raccolta di dati, la sperimentazione continua, i feedback, la collaborazione e il dialogo interfunzionale, senza mai perdere di vista il cliente. Ma come realizzare prodotti di successo utilizzando al meglio le proprie risorse interne? La soluzione di Ellis è: cominciare a mettere in moto i team per la crescita.

I TEAM PER LA CRESCITA Sono team multidisciplinari che accelerano la collaborazione tra chi conosce le strategie aziendali, chi è esperto in analisi dei dati, i programmati e chi opera nel marketing. Questo mix aiuta il team a uscire dalle proprie abitudini di ragionamento, ma anche a conoscere il lavoro dei colleghi, e a vedere il prodotto/servizio da prospettive diverse e a stimolare la creatività.

I ruoli chiave dei team sperimentati da Ellis sono cinque.

1) Il Responsabile della crescita, punto di riferimento e guida del team che integra in sé competenze manageriali, di prodotto e tecniche. Ha una visione ampia del business. Sceglie gli obiettivi su cui focalizzarsi, definisce la strategia per gli esperimenti, fissa il ritmo e i tempi con

cui procedere, verifica che i parametri scelti dal team siano appropriati alla crescita.

2) Il Product manager che, avendo esperienza in indagini di mercato e sviluppo del prodotto, aiuta ad abbattere i silos organizzativi, a identificare i candidati giusti che potrebbero entrare a farne parte.

3) Il Responsabile marketing che sviluppa/gestisce i canali di acquisizione, scrive copy.

4) Il Data Analyst che progetta esperimenti rigorosi e statisticamente validi; accede alle risorse dati dei clienti del settore e connette le une alle altre per trarne conclusioni utili sui comportamenti dei clienti.

5) Il Product Design che progetta i test per la crescita, puntando più alla rapidità che alla perfezione. Fornisce informazioni utili sulla psicologia del cliente, sul design dell'interfaccia e su tecniche di ricerca che possono aiutare a scovare le idee da testare.

PARTIRE DAL 'MUST HAVE' DEL PRODOTTO Formata la squadra, prima di partire con i test e l'analisi dei dati, occorre rispondere a una domanda tanto ovvia quanto necessaria: il mio prodotto è adeguato al mercato? Per dirla con Ellis, è un 'must have'? Ovvero è percepito come indispensabile dal potenziale cliente? Trascurare questo semplice dettaglio può essere fatale. Ne sanno qualcosa i fondatori delle startup. Ma talvolta in questo errore incappano anche aziende mature come Google, con i Google Glass, o Amazon, con Fire Phone: due prodotti molto innovativi, ma di cui nessuno sentiva la necessità. "Regola numero uno del growth hacking è: non partire con la sperimentazione del prodotto/servizio, finché non si è certi di quale sia il suo 'must have' (ovvero, il valore fondamentale percepito dal cliente) e perché". Ma come capire se il prodotto soddisfa i requisiti per diventare un must have? Misurando due fattori: l'apprezzamento del prodotto/servizio e la fidelizzazione. Per sondare la soddisfazione, Ellis suggerisce una domanda, tanto semplice quanto potente: quanto sareste delusi se domani il prodotto non esistesse più? "Se il 40% risponde 'molto deluso', spiega Ellis, significa che il cliente lo ritiene indispensabile". Per scoprire il tasso di fidelizzazione la domanda da porre è invece: quanti continuano a usare il prodotto in un determinato lasso di tempo? Occorre infatti misurare con frequenza il tasso di abbandono del prodotto perché: "Un'azienda può acquisire nuovi utenti, ma perderne altrettanti. E il rischio è che l'aumento dei clienti nasconde le perdite".

INTERCETTARE 'IL MOMENTO AHA! PER IL CLIENTE' Superato l'esame del 'must have', il prodotto/servizio può accedere al secondo test, quello decisivo: il momento AHA!, ovvero quando il cliente comprende in pieno il suo valore, capisce a cosa serve il prodotto, perché ne ha bisogno, e riconosce i benefici che potrà trarne. La scoperta del valore percepito si traduce anche in dati quantitativi. "Ad esempio, i

dati di Slack (una chat per le riunioni virtuali) raccontano che chi lo utilizza ne riconosce il valore – ed è quindi propenso a passare al prodotto a pagamento – solo dopo uno scambio di almeno 2mila messaggi. Anche Twitter, che all'inizio aveva difficoltà a sfondare, dopo aver analizzato i dati scoprì che chi fra i suoi utenti aveva cominciato a seguire almeno 30 altri profili era poi diventato più attivo e propenso a continuare a usare il servizio. Twitter, invece, si rese conto che l'esperienza AHA! era determinata dal ricevere un flusso di aggiornamenti e notizie costanti da persone interessanti". Per l'utente di Facebook il momento AHA! è quando raggiunge almeno 7 amici in 10 giorni.

IL TESORO NASCOSTO NEI DATI

Il growth hacking aiuta le aziende a fare buon uso dei dati raccolti. Ma riuscire a estrarre "il tesoro nascosto" da una montagna d'informazioni, provenienti da reparti diversi, raccolte all'insaputa gli uni dagli altri e spesso in modo disomogeneo, è difficile. Accade infatti che i product manager facciano sondaggi indipendentemente dal marketing. Il marketing raccoglie dati e li usa indipendentemente dagli altri team. Anche le agenzie pubblicitarie raccolgono dati in base all'esigenza di chi li commissiona, ma senza chiedere agli altri reparti quali reputano più utili. Conseguenza: le aziende finiscono per basarsi su una mole di dati disomogenei, talvolta obsoleti, spesso inutilizzabili, e dando valore a metriche scarsamente significative, come la visita a una pagina del sito.

"Il growth hacking", spiega Ellis, "è un metodo per estrapolare, in tempo reale, informazioni significative sui comportamenti degli utenti. Più test eseguirete, più dati da analizzare avrete a disposizione. Più



SOPRA, SEAN ELLIS, SUL PALCO DEL MARKETING FORUM. IN BASSO, DA SINISTRA, LA COVER DEL LIBRO, GROWTH HACKING MARKETING, ROI EDIZIONI E L'ULTIMO LIBRO DI RAFFAELE GATTO, UNO DEI MAGGIORI ESPERTI ITALIANI DI GROWTH HACKING, APPENA USCITO PER FRANCO ANGELI.

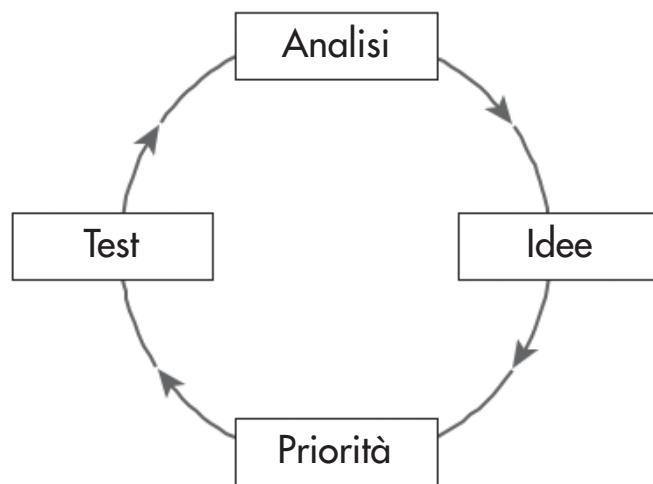
dati analizzerete, meglio riuscirete a capire i comportamenti dei clienti". Ed ecco la sorpresa: dall'analisi dei dati talvolta si scopre che i clienti attribuiscono valore ad aspetti del prodotto/servizio ignoti a chi ha concepito quel prodotto/servizio.

Ellis riferisce il caso di Burbon, ribattezzato poi Instagram. Nacque come un social network per condividere la propria posizione, ma era ricco di funzioni ed era piuttosto complicato. Il fondatore, Kevin Systrom, studiò i dati per capire come gli utenti lo usassero scoprendo che i più ignoravano la maggior parte delle sue funzioni, tranne una: le foto. Systrom e il cofondatore Mike Krieger si resero conto che era quella l'esperienza AHA! dell'utente: la condivisione di foto. Riprogettarono prontamente l'app, spogliandola dalle funzioni superflue, e rilanciarono con il nome di Instagram. Risultato: 400 milioni di utenti e una vendita miliardaria a Facebook. Anche YouTube era nato come sito di video per incontri online. La svolta avvenne quando i fondatori, analizzando i dati, si resero conto che gli utenti non creavano profili video solo per avere un appuntamento, ma soprattutto per condividere video di ogni tipo.

Casi come questi dimostrano l'importanza di cercare il tesoro nascosto nei dati, prima di investire tempo e risorse in programmi di crescita che potrebbero rivelandosi un flop. Se avessero insistito a investire nell'acquisizione degli utenti, prima di aver capito quale fosse realmente il valore percepito dai clienti, oggi Instagram e YouTube non esisterebbero.

IL CICLO DEL GROWTH HACKING

TAV. 2



FONTE: ??????

INDIVIDUA LA STELLA POLARE Concentrarsi sulla crescita è importante, ma ancora di più lo è valutare le metriche giuste per favorirla. È a questo punto che Ellis illustra l'equazione fondamentale della crescita: una semplice formula che contiene il mix dei principali fattori capaci di impattare sull'aumento del business. Ma per perfezionare l'equazione, e restringere il focus su un solo parametro, occorre individuare quello che Ellis chiama la 'stella polare', ovvero il parametro che racchiude più de-



A SINISTRA, RANDI ZUCKERBERG E LA COVER DEL SUO LIBRO *SCEGLINE TRE*, EDITO DA HARPCOLLINS. SOTTO, RANDI CON MARCELLO MANCINI.

gli altri il valore creato per i clienti. Ad esempio la stella polare di WhatsApp è il numero di messaggi inviati, e non quello di utenti attivi ogni giorno: se l'utente è attivo quotidianamente, ma invia solo un messaggio al dì, è improbabile che consideri WhatsApp il suo mezzo privilegiato. Mentre per Airbnb, la stella polare è il numero di notti prenotate, anziché il numero di utenti registrati.

IL CICLO DEL GROWTH HACKING La modalità di lavoro dei team per la crescita ha affinità con quelli oggi in voga nei team d'innovazione, improntati ai metodi Agile e Lean Startup, dove l'imperativo è: sperimentare, imparare di più e più in fretta, perché l'innovazione ha vita breve. I team per la crescita ideati da Ellis seguono un ciclo iterativo (Tav. 2) per intercettare nuove opportunità e ottenere il massimo da quelle già note. In riunioni settimanali di un'ora si esaminano i risultati delle analisi precedenti e si concordano gli esperimenti da eseguire la settimana successiva.

Il processo inizia con la fase di analisi e coinvolge il Responsabile della crescita e il Data Analyst. Quanto emerso dall'analisi dei dati fa già scaturire un buon numero d'idee per la crescita da discutere nella prima riunione.

Secondo step: generazione di idee. È un momento creativo dove i dati emersi dall'analisi offrono spunti al team per nuove soluzioni di crescita. La ricerca delle idee non dovrebbe impegnare solo i team, ma l'ecosistema aziendale (dipendenti, clienti, fornitori ecc.). Le idee sono raccolte in format, – che potranno essere condivisi in azienda, contenenti nome e descrizione dell'idea, ipotesi di successo, metriche da misurare – e portate alla sessione successiva per la selezione. In seguito si farà una media dei punteggi per una valutazione ponderata di ogni idea.

Terzo step: stabilire le priorità. Alle idee emerse viene attribuito un valore in base al punteggio ICE che contiene tre parametri: impatto (dell'idea), sicurezza (di ottenere l'impatto atteso), facilità (valutazione di tempi e risorse per sperimentare l'idea).

Quarto step: test. Scelti gli esperimenti, si passa alla fase di esecuzione che sarà comunicata a tutta l'azienda per evitare sorprese ad altri team che lavorano sul prodotto. E da qui il ciclo riparte con l'analisi.

Lo speech di Ellis procede con un'ipertrofia d'informazioni. Per sedimentare e 'scaricare a terra' quanto raccolto, occorre una pausa, e magari si può leggere il libro-bibbia del growth hacking scritto da lui con Morgan Brown, *Growth Hacking Marketing*, prontamente tradotto da ROI edizioni. Perciò, quando sale sul palco Randi Zuckerberg con il

suo speech scoppettante, si preannuncia un'ora di relax.

È IL MOMENTO DI 'STACCARE LA SPINA', SECONDO RANDI ZUCKERBERG

Dieci anni alla Direzione Marketing di Facebook, poi la svolta. Nel 2011 Randi prende la sua strada, fonda la Zuckerberg Media con cui produce contenuti per web e Tv e tiene corsi di mentoring per executive. A Milano ripercorre le tappe della sua carriera, soffermandosi sulla più importante: la maternità. Un'esperienza che ha anche ispirato il suo libro, *Sceglie tre*, edito da Harper Collins, dove spiega come bilanciare vita privata e lavoro. Poi racconta cosa ha significato per lei trovarsi in Facebook quando erano solo 12 sognatori a smanettare sino a notte fonda. E ventimila, quando se n'è andata. La sua prima creatura, Face Live, un programma nato per gioco rivelatosi un successo. Dai ricordi degli inizi, passa poi a denunciare come siano cambiati i costumi e i comportamenti della gente con la diffusione dei social. "Alexa sostituisce la baby sitter. I tatuaggi diligano. Oggi ne esistono persino di sonori. Conosco un appassionato di football che si è fatto inserire un chip: quando gli tocchi il tatuaggio parte un urlo: 'Gooool!'. Una società finanziaria ha inventato un braccialetto che, quando spendi troppo, ti avverte con una scossa. C'è persino un'app per scaricare il proprio partner. Raccolgi i tuoi dati, formula il messaggio e lo comunica al partner, togliendoti così dall'imbarazzo. Ci sono hotel che hanno fatto della "disintossicazione da smartphone" il proprio brand. Ne conosco uno dove all'arrivo ti trattengono il cellulare e ti dicono che non hanno l'wi-fi. In compenso, paghi di più". E di qui gli esempi si susseguono con una carrellata di paradossi indotti dalla sindrome da digitale. Il messaggio è categorico: "Staccate la spina e riprendetevi la vita". E conclude con due suggerimenti pratici: "1) Investite in podcast, non è ancora un media inflazionato, e il mercato li richiede. 90 milioni di americani li ascoltano. 2) Evitate YouTube. Di video ne circolano anche troppi. Ma è la scarsità a generare attenzione. Perciò, se predilige i video, optate almeno per il live streaming: la diretta è ancora una novità e funziona perché fa leva sulla scarsità, sulla minaccia: vedilo ora o mai più".

MK

