

Marketing e strategia: il modello growth hacking. Intervista a Luca Barboni.

Di questi tempi arriva per tutti quel momento in cui ci si chiede chi è e di cosa si occupa il growth hacker. Non è una figura mitologica e nemmeno un supereroe, anche se sembra compiere atti eroici aiutando le aziende a migliorare le performance di business. Ma come lo fa? Lo abbiamo chiesto a [Luca Barboni](#), primo tra i **growth hacker** italiani.



h hacker, autore de " Growth hacking. Fai crescere la tua impresa online" e co-organizzatore del "Growth hacking day"

Ormai si sente parlare di questa figura professionale molto richiesta dalle aziende: di cosa si occupa nello specifico e chi è il growth hacker?

Il growth hacker è un project manager della crescita aziendale. È una persona che, una volta entrata in azienda, deve valorizzare sia quanto è stato fatto fino a quel momento, sia gestire le attività future: pianificare e mettere in chiaro delle strategie per migliorare la performance e quelle metriche - indicatori, dati - che corrispondono e scandiscono la crescita dell'azienda.

Ovviamente, i fattori da tenere in considerazione sono molteplici e non si possono prevedere in quanto le variabili cambiano in base al tipo di progetto e a seconda delle fasi di vita dell'azienda stessa. A volte potrebbe significare aumentare il numero di utenti, altre volte le conversioni sulle pagine specifiche, altre volte il fatturato, quindi non è mai uguale: ogni business è unico.

Il growth hacking è un modello che va calato e personalizzato in ogni diverso contesto.

Quali sono le linee guida per applicare il modello del growth hacking in un processo

aziendale?

Bisogna pensare al growth hacking come una scatola vuota con delle regole che ne determinano l'utilizzo. I contenuti della scatola, i dati, dipendono dal singolo contesto di business e cambiano di volta in volta. Infatti, il GH si basa sui dati, per questo in assenza di dati si parla di scatola vuota e la scatola funziona solo se piena. Quando mi capita di tenere delle lezioni, durante i corsi di formazione spesso mi chiedono di fare delle esercitazioni pratiche e mi viene davvero difficile poterlo fare senza far lavorare i gruppi su business esistenti. È necessario lavorare su un vero progetto, avere accesso ai dati reali, analizzarne l'andamento, sviluppare delle attività, prevedere un budget e investirlo. Senza un progetto concreto si può parlare solo del processo, quella parte che funge da linea guida trasversale da applicare di volta in volta. I cicli di sperimentazione, i test che vengono lanciati continuamente, sono sicuramente l'elemento in comune a tutti i casi.

Il growth hacking viene associato alle startup per la loro natura scalabile e ripetibile. È possibile adottare il growth hacking anche in altre realtà aziendali?

Ci sono delle differenze ma è possibile (basti pensare che sono riuscito ad applicarlo a Tinder!). Proprio perché il growth hacking è un processo, il suo potere risiede nella bravura del growth hacker di essere in grado di calarlo nel contesto aziendale. Più si è capaci di comprendere il contesto e più si diventa bravi nell'applicarlo a qualsiasi caso. È di fondamentale importanza capire cosa significa acquisition, activation, etc. in un determinato momento di vita dell'azienda per poter mettere in pratica una strategia di GH.

Il fatto che sia molto più facile applicarlo al mondo delle startup è da ricondurre ad un unico motivo, secondo me, culturale. Nel senso che le startup sono educate di default a fare tantissimi esperimenti, a ricercare, ad ascoltare i loro clienti e a cercare di costruire qualcosa che si basi sui dati. Questo avviene per un semplice motivo: i dati sono il biglietto da visita delle startup quando si presentano agli investitori; se quei dati non mettono in evidenza un bel trend, diventa difficile ottenere gli investimenti sperati per restare in vita. Perciò, le startup sono già addestrate a ragionare in questi termini grazie al loro contesto particolare.

Le PMI, invece, hanno un altro tipo di cultura: la cultura dell'imprenditore visionario, familiare e onnisciente. Le decisioni vengono prese in corso d'opera seguendo una linea vision-driven e non sulla base di vere prove che dimostrino, attraverso i dati, la reale fattibilità delle azioni con conseguente previsione dell'andamento, come invece accadrebbe con una strategia data-driven. Affinché il growth hacking possa far bene a una PMI è necessario assicurarsi che ci sia un allineamento su questi valori, su questa visione delle cose da parte dell'imprenditore o da chi prende le decisioni.

Se vuoi un risultato che non hai mai avuto, smetti di fare le cose che hai sempre fatto

Un altro aspetto riguarda il modello economico di sostenibilità che per le aziende tradizionali si basa sul fatturato, per le startup no. Le startup possono compensare l'assenza di fatturato per i primi anni grazie ai fondi di venture capital, possono permettersi una prima fase di "tuning" col mercato senza avere entrate. Quindi, dove per la startup ci saranno tanti dati da controllare (conversioni, utenti, in base al modello di business), per le PMI sarà sufficiente guadagnare: la metrica chiave è senza dubbio il fatturato; nelle startup potrebbe non esserlo in certi momenti. Ma viceversa è importante

sapere che le PMI non possono scalare come le startup, non devono farlo necessariamente e spesso è l'imprenditore stesso che non vuole farlo.

Avere un'azienda non significa necessariamente dover scalare a tutti i costi

Per quanto riguarda il business, ci sono dei limiti e delle differenze tra il B2B e il B2C. Per quale dei due business si presta di più? Quali sono le possibilità maggiori di un B2B rispetto ad un B2C in ottica di growth hacking?

*Il modello non ha preferenze di per sé. In base a dove lo si applica, ci si concentra su aspetti diversi, cambiano **gli obiettivi e i kpi**. Per esempio, nell'ambito **B2C** un elemento molto importante è abbassare il **costo di acquisizione utente**. Tantissime startup si basano sui fondi raccolti e, se hanno dei prodotti gratuiti (es. Facebook, Pokémon Go), spendono in azioni di marketing mirate all'acquisizione senza avere ritorni immediati (anche per anni). Si pensi che si sta offrendo un servizio gratuito che probabilmente prevede la raccolta di dati, immaginando di capitalizzare su quei dati a posteriori. Per anni, di fatto, si fa acquisizione, **pagando per far "salire qualcuno a bordo" ma quel qualcuno non lascia niente. Nel B2C questo è un aspetto critico che si lega al tema della viralità, ovvero cercare di abbassare i costi di marketing incentivando referral, condivisioni, inviti, user generated content** e così via.*

*Invece nel **B2B** l'approccio è completamente diverso: investendo molto su un singolo lead, ci sarà sicuramente un ritorno economico importante. Quindi, se per un'app destinata a consumatori di ristoranti investire 100 euro per una persona che fa un ordine da 40 è follia, per un'azienda che vende ad altre aziende potrebbe non essere un problema perché da margini molto alti si potrebbero comunque ricavare cifre a più zeri.*

*Inoltre, nell'ambito **B2C** le conversioni avvengono real time, cioè chiunque abbia uno smartphone potrebbe usufruire dei servizi offerti nell'immediato, mentre invece il ciclo di vita di un cliente **B2B** è tipicamente molto più lungo. Possono volerci anche mesi o anni per chiudere un contratto di fornitura. Quindi ci si concentra su altre aree, come ad esempio la lead generation. È sicuramente un processo molto più lento ma attraverso il quale si persegue molta più revenue per singolo cliente. Perciò possiamo dire che il modello del growth hacking è perfettamente applicabile, è solo necessario studiare il contesto per adattarlo: ogni singola **fase del funnel** (awareness, acquisition, activation, retention, revenue, referral) deve essere continuamente **ottimizzata** attraverso il lavoro del growth hacker che mette in campo le sue competenze, capendo come agire e quali metriche necessitano di un intervento rispetto ad un altro. Questo lavoro di direzione operativa sulla crescita avviene collaborando con chi si occupa della strategia aziendale che nella maggior parte dei casi corrisponde all'amministratore delegato.*

Cambia il focus, non cambia il modello

*Io personalmente lavoro molto di più con progetti B2B, andando oltre il pregiudizio che accomuna i più, i quali credono che la strategia di GH sia subordinata al fattore virale. **Non è affatto così.***

Le differenze tra il marketer e il growth hacker: se ci sono, quali sono e in cosa consistono.

Il marketer o il growth hacker spesso vengono visti come alternative ma di fatto non lo sono.

*Il growth hacker ha un ruolo di gestione dell'intero processo e mette in contatto i dipartimenti dell'azienda in modo che le diverse figure - marketer, designer, sviluppatori, ingegneri, etc - possano interagire e intervenire a seconda delle attività previste. **È un leader, uno stratega, una figura trasversale, e ha un approccio olistico al business. Il marketer ha invece un ruolo ben preciso all'interno di uno specifico dipartimento.***

Il ruolo del growth hacker è quello di canalizzare al meglio le competenze utili alla strategia. Il marketer è l'esperto più verticale. Spesso un tecnico responsabile di uno o più canali. Perciò se è il growth hacker a scoprire cosa funziona o come ottimizzare la strategia per far funzionare meglio quello già in atto, sta poi al marketer portare avanti questo lavoro in qualità di specialista.

*Il growth hacker è la persona che ha la conoscenza trasversale, cosiddetta **conoscenza a T**, con un'ampia preparazione orizzontale su **Psicologia, Design, Programmazione, Data Analysis** e determinate competenze verticali di **Marketing e Business**. Anche il mondo del Marketing si sta polarizzando verso queste competenze trasversali (basti pensare a quanto spesso sia necessario capirci di grafica o di psicologia, per migliorare il proprio marketing), ma il growth hacking è il primo settore in cui questa formazione "a forma di T" è stata formalizzata e viene puntualmente richiesta.*



Background in psicologia. Qual è stato il percorso che ti ha avvicinato al mondo del growth hacking?

Dopo aver conseguito la laurea in psicologia della comunicazione e del marketing sapevo già che non mi piaceva vendere. Ero appassionato di comunicazione interpersonale e persuasione, ma non mi sarei "abbassato" a mettere quelle conoscenze al servizio del marketing. Soprattutto, non avevo ancora capito che in realtà qualsiasi cosa facciamo,

*stiamo sempre vendendo qualcosa. Invece è stato successivamente, durante un corso in web e social media marketing, che mi sono innamorato del marketing digitale. Per me è stato molto importante scoprire il potere del cosiddetto **feedback loop**: la velocità con cui hai un ritorno di dati per conoscere l'andamento - positivo o negativo - delle tue attività. Cosa che online avviene quasi istantaneamente.*

Il growth hacking l'ho scoperto studiando blog americani, cercavo materiale utile per migliorare la performance della startup per la quale lavoravo. Ho approfondito le ricerche, l'ho testato sul campo, e alla fine ho sposato il metodo talmente tanto che mi sono posizionato come primo esperto verticale italiano che faceva e continua a fare consulenza, evangelizzazione e formazione su questo tema.

Cosa consigli a chi vorrebbe avvicinarsi a questo mondo?

In questo momento il contesto italiano è maturato moltissimo e avvicinarsi al mondo del GH è molto più semplice. Siamo in uno stato più avanzato di quando ho cominciato io: finalmente ci sono risorse verticali contestualizzate in Italia, e consiglio di partire da quelle.

Ecco 3 spunti per iniziare.

Sono usciti dei libri in italiano che introducono a questa metodologia, tra cui anche il mio, il primo tra questi — [“Growth hacking. Fai crescere la tua impresa online”](#) — esigenza nata dalla mancanza di letteratura in italiano rispetto a questo argomento. Stesso discorso vale per i [corsi di formazione](#) in italiano (online e in presenza), corsi che prima non esistevano; così come gli **eventi di formazione** dove “andare a imparare”.

*L'inglese. Impararlo e saperlo: il marketing è una professione tecnologica e non umanistica — mi dispiace dare questa notizia — la tecnologia è inglese perché è scienza e la scienza è inglese. **Se vuoi parlare in italiano a tutti i costi cercati un altro mestiere***

Capire il *mindset imprenditoriale*, anche se non si è imprenditori, attraverso un'esperienza in qualche startup. Perché proprio le startup? Perché sono sempre in condizioni di altissimo stress per le poche risorse a disposizione contro le grandi ambizioni che hanno. La differenza tra marketer e growth hacker risiede nel fatto che quest'ultimo ha nel suo DNA una grande propensione al rischio di testare cose nuove, molto simile a quella degli imprenditori: è come se fosse un imprenditore del marketing, di prodotto, di settore, di nicchia. Quindi, imparare questo mindset del “mettersi in gioco”, rischiare, analizzare,

anni

GROWTH HACKING DAY



Nel panorama italiano hai dato un forte contributo per la crescita di questa nuova disciplina. Hai avuto l'esigenza di scrivere un libro e tieni tanti corsi: quali sono, nello specifico, i tuoi progetti a sostegno di questo modello?

Sono 2 attività principali:

1. *Ho fondato un'azienda che si chiama **247X ed offre ai suoi clienti dei Team di Crescita dedicati**. Significa che se l'imprenditore non ha tempo per investire in formazione sul team interno, oppure non ha fondi per assumere un growth hacker con esperienza comprovata (tra le figure più pagate sul mercato del lavoro in questo momento) può sceglierci e accedere ad un team di marketers, sviluppatori, designer ed analisti con esperienza sul campo che seguono il processo di growth hacking, dalla strategia all'operativo, aiutandolo a crescere la sua azienda.*
2. *A maggio scorso, insieme ad altri professionisti del settore come Raffaele Gaito, Gerardo Fogliano e Andrea Roberto Bifulco, abbiamo organizzato la prima edizione del **Growth Hacking Day**, il **primo evento italiano** verticale su questo tema, e il più grande d'Europa. Si tratta di una conferenza con ospiti internazionali, una giornata intera con speaker provenienti da tutto il mondo (ospiti anche dalla Silicon Valley). La prima edizione ha contato 500 partecipanti e siamo pronti a ripetere a Gennaio 2019.*