

Виталий Смирнов

Growth Hacking:

как раскрутить стартап с нуля



Вы узнаете, как:

- продвигать и развивать бизнес в Интернете без значительных финансовых затрат;
- увеличить свою клиентскую базу и долю рынка;
- избежать наиболее распространенных ошибок, руководствуясь положительным опытом успешных IT-компаний;
- разработать собственный стратегический план развития проекта.



С нуля

Виталий Смирнов

**Growth Hacking. Как
раскрутить стартап с нуля**

2000

УДК 004.738.5+339.13
ББК 32.973.26-018.2+65.29

Смирнов В. А.

Growth Hacking. Как раскрутить стартап с нуля / В. А. Смирнов —
2000 — (С нуля)

ISBN 978-5-9775-6610-0

Книга впервые рассказывает на русском языке о наборе маркетинговых инструментов, объединенных общей концепцией под названием Growth Hacking. Эти инструменты активно используют начинающие технологические стартапы в Кремниевой долине, а также многие успешные американские и российские IT-корпорации. Подробно рассмотрены используемые в концепции Growth Hacking принципы сплит-тестирования, прототипирования, сбора веб-аналитики, автоматизации бизнес-процессов при помощи различных сервисов. Для лучшего понимания теории в каждой главе приведены примеры частых ошибок молодых стартапов и успешные кейсы состоявшихся компаний. Книга ориентирована на руководителей и менеджеров технологических компаний, начинающих предпринимателей, запускающих свой бизнес в Интернете, и читателей, которые только собираются основать собственный IT-стартап.

УДК 004.738.5+339.13
ББК 32.973.26-018.2+65.29

ISBN 978-5-9775-6610-0

© Смирнов В. А., 2000

Содержание

Бизнес в стиле Growth Hacking	6
Что такое Growth Hacking?	8
Главный секрет «Кремниевой долины»: что объединяет успешные компании	10
А что у нас? GH и бизнес в Рунете	11
Г ЛАВА 1	12
Команда – это важно: роли в Growth-команде, и можно ли их совмещать	14
Лидер	17
Продакт-менеджер	19
Разработчик	20
Маркетолог	21
Аналитик	22
Дизайнер	23
Проведение встреч с growth-командой	24
Конец ознакомительного фрагмента.	26

Виталий Смирнов

Growth Hacking. Как раскрутить стартап с нуля

Группа подготовки издания:

Руководитель проекта *Павел Шалин*

Зав. редакцией *Екатерина Сависте*

Компьютерная верстка *Ольги Сергиенко*

Дизайн серии *Карины Соловьевой*

© ООО "БХВ", 2020

© Оформление. ООО "БХВ-Петербург", 2020

* * *

Бизнес в стиле Growth Hacking

По данным сервисов statista (<https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/>) и wearesocial (<https://wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates>) на апрель 2019 года более 67 % населения Земли является активными пользователями смартфонов и Интернета. При этом в Северной Америке и Европе Интернетом пользуется 95 % населения. С каждым годом в цифровое пространство приходит все меньше новых пользователей, в то время как конкуренция за их внимание, наоборот, возрастает. В результате реклама в Интернете стоит все дороже и приносит все меньше клиентов.

В таких условиях множество компаний (а особенно маленькие стартапы, у которых маркетинговый бюджет сильно ограничен) вынуждены искать альтернативные способы эффективного роста с минимальными денежными вложениями. Так появился Growth Hacking. Чаще всего про гроухакинг можно услышать, когда речь идет о сокрушительном успехе очередного стартапа из Кремниевой долины, который применил нестандартную маркетинговую уловку и словно по волшебству увеличил свою прибыль в десятки раз. Вот лишь несколько подобных примеров. LinkedIn добавил при регистрации пользователей вопрос «где вы раньше работали?», чтобы рекомендовать возможных коллег. После этого решения просмотры страниц выросли на 41 %, а профили стали заполняться на 38 % активнее. Airbnb на ранней стадии развития внедрил бота, который автоматически дублировал все предложения на популярной доске объявлений Craigslist. Без вложений в рекламу сервис смог набрать начальную базу пользователей и достичь 3 миллионов просмотров страниц в месяц. Dropbox пообещал пользователям бесплатные дополнительные 250 мегабайт облачного хранилища за каждого приглашенного друга, и количество регистраций по реферальным ссылкам увеличилось на 60 %. За следующие 14 месяцев сервис вырос с 100 000 пользователей до 4 000 000 без вложений в рекламу. Все это – яркие примеры гроухакинга, которые так полюбила публика за их простоту и эффективность. Эти истории передаются из уст в уста и обрастают дополнительными преувеличенными подробностями. Из-за такой славы Growth Hacking прочно ассоциируется со знанием «лайфхаков» или «секретных фишек», которые принесут вам золотые горы, стоит лишь их применить. Родился миф, что одной гениальной идеи достаточно для того, чтобы завоевать рынок и годами сохранять лидирующие позиции.

В реальности же успех вышеперечисленных компаний является результатом методичного генерирования и тестирования идей по улучшению продукта и маркетинга, параллельно с тщательным анализом данных о поведении пользователей. Прежде чем совершить свой скачок в приросте новых пользователей, команда Dropbox провела исследование, в ходе которого выяснила, что 30 % аудитории сервиса пришло по приглашению своих друзей. Помог и опрос пользователей, который выявил их высокий уровень удовлетворенности сервисом и готовность делиться своим положительным опытом. Оставалось только найти ценный для пользователей стимул, который в то же время не обернется большими издержками для компании.

Идея с ботом Airbnb безусловно была гениальным озарением, однако перед этим сервис запускался трижды, и каждый раз неудачно. Команда платформы провела множество экспериментов для достижения роста, прежде чем идея интеграции с доской объявлений Craigslist увенчалась успехом. Не останавливаясь на достигнутом, команда Airbnb продолжила тестировать различные стратегии и смогла закрепить свой успех.

В LinkedIn с самого начала была образована команда из 15 человек, которая многие месяцы трудилась над анализом данных и поиском успешных стратегий развития. Про их открытия и результаты еще будет рассказано в этой книге. Поиск прорывной идеи безусловно является целью гроухакинга, однако стоит понимать, что в большинстве случаев устойчивый продолжительный рост достигается за счет накопления небольших удачных решений. Прямо

как процент на вкладе в банке, достижения команды развития накладываются друг на друга до тех пор, пока не начинают приносить существенные дивиденды. Кроме того, успешные команды отличает то, что они продолжают экспериментировать с улучшениями, даже добившись значительного результата. Безусловно, «хакнуть» свой рост хочется всем, и в этом нет ничего плохого. Скорее всего, вам действительно удастся это сделать, причем не один раз, если вы будете действовать так, как учит эта книга. Но не надейтесь применить чужие находки. Вам поможет лишь ваш собственный опыт, метод проб и ошибок. В этом суть гроухакинга: ошибаться как можно чаще и как можно быстрее находить решение с минимальными потерями, чтобы делать из этого максимально полезные выводы и совершенствовать свою стратегию.

До успеха и виральности вас ждет целая полоса провальных экспериментов. Универсального секретного набора инструментов не существует, зато существует «секретный» образ мышления, который позволит вам действовать быстрее и эффективнее.

Что такое Growth Hacking?

Если кратко, то это новый вид интернет-маркетинга, который приносит фантастические результаты. В большинстве традиционных бизнесов цепочка создания ценности продукта организована крайне неэффективно: продуктовым менеджментом, маркетингом, продажами и разработкой занимаются разные команды, у каждой из которых свои приоритеты и набор задач. Между собой отделы взаимодействуют минимально. Продуктовый отдел исследует и оценивает рынок, определяет технические требования к продукту и передает свои наработки команде разработчиков. Справившись со своей задачей, инженеры передают продукт в отдел маркетинга. Отдел маркетинга начинает выстраивать стратегию продвижения на рынке, часто привлекая к этому и сторонние агентства, которые еще меньше понимают саму суть продукта. Лишь после первых продаж компания начинает получать актуальные данные о поведении потребителей, которые можно использовать для доработки продукта и выстраивания стратегии увеличения продаж.

Весь этот цикл может растягиваться на годы. Как итог – непростительная задержка в реакции на изменение спроса потребителей и появление новых технологий на рынке. Медленный и неповоротливый бизнес не может существовать в цифровой среде: нужно успевать оперативно реагировать на изменение трендов, совершенствовать свой продукт, дополнять функционал и использовать новые каналы привлечения клиентов. Growth Hacking позволяет компаниям добиваться значительного роста без вливаний баснословных бюджетов в масштабные маркетинговые компании, которые могут оказаться не эффективными. Гораздо мудрее экспериментальным путем выявить наиболее ценные для пользователей особенности продукта, которые могут побудить их посоветовать сервис друзьям, а затем разработать несколько новых способов привлечения пользователей и измерить результат.

Цикл гроухакинга состоит из 4 этапов: анализ данных, генерирование идей, приоритезация экспериментов, тестирование. Детально на каждом из них мы остановимся в следующих главах этой книги. Кроме того, мы подробно поговорим о том, к каким именно внутренним процессам вашей компании можно и нужно применять гроухакинг, каких ошибок при этом нужно избегать и как собрать для этого подходящую команду. Особое внимание будет уделено и пользователям: мы обсудим их привлечение, удержание, активацию, виральность и монетизацию.

Преимущество гроухакинга заключается в построении кроссфункциональных команд, которые включают в себя специалистов по аналитике, разработке, продуктовому менеджменту и маркетингу. Объединив в себе такие разные компетенции, команда способна эффективно собирать и анализировать данные, успешно проводить маркетинговые опросы и рационально использовать полученные данные для совершенствования продукта. Непрерывное тестирование гипотез по улучшению ключевых метрик проекта позволяет гораздо быстрее понять, какие идеи успешны, а какие требуют доработки. Таким образом, вместо устаревшего прямолинейного подхода к маркетингу используется альтернативный подход, основанный на точных данных и исследовании рынка в режиме реального времени.

Еще один важный принцип гроухакинга: создавать сначала минимально жизнеспособную версию продукта и как можно скорее презентовать ее рынку, чтобы начать получать ценную обратную связь, проводить эксперименты и дорабатывать продукт. Growth Hacking стирает грань между маркетингом и разработкой продукта для того, чтобы создавать новые способы продвижения, встроенные прямо в сам продукт, до которых не смогли бы поодиночке додуматься ни инженер, ни маркетолог. В тот момент, когда маркетолог учится думать как разработчик, на свет появляется гроухакер. Дословно Growth Hacking переводится как «взлом роста». Термин «взлом» умышленно взят из сферы компьютерных технологий: так же как хакер под-

бирает код доступа к системе, отбрасывая один вариант за другим, гроухакер должен подбирать и тестировать различные гипотезы роста и развития бизнеса. Важно заметить, что Growth Hacking может (и должен) быть применен не только к маркетингу, но к разработке нового продукта, для увеличения прибыли или роста базы пользователей. Методика будет одинаково полезна и менеджерам, и дизайнерам, и продавцам, и разработчикам. Кроме того, взлом роста может быть с одинаковым успехом применен как в маленьком стартапе, так и в крупной компании. Любой отдел или команда может с легкостью взять себе на вооружение методику Growth Hacking, следуя процессам, описанным в этом издании.

Главный секрет «Кремниевой долины»: что объединяет успешные компании

Практически за каждым успешным технологическим стартапом из Кремниевой долины стоит взлом роста: Uber, Facebook, BitTorrent, Twitter, Pinterest, Airbnb, Dropbox, YouTube, LinkedIn – все эти компании объединяет то, что еще на самой ранней стадии существования они позаботились о создании команды по развитию бизнеса, которая действует по принципам гроухакинга. В Facebook такая команда была сформирована еще в 2007 году, когда понятия Growth Hacking даже не существовало. Уже тогда Марк Цукерберг понимал, как важно сосредоточиться на росте и проводить исследования и эксперименты по улучшению ключевых показателей компании. Первоначальная команда состояла из 5 человек, главной задачей которых было решить проблему уменьшения количества новых пользователей социальной сети. Теперь этот отдел увеличился до 500 сотрудников и занимается гораздо большим количеством инициатив, в том числе стратегическим поглощением других стартапов.

Отдел по взлому роста в LinkedIn насчитывает более 120 человек, разделенных на 5 команд: развитие сети, SEO/SEM-оптимизация, международное развитие, вовлеченность пользователей и рекрутинг сотрудников. Кроме того, все эти компании никогда не прекращают развитие. Достигнув отметки в 1 миллиард пользователей, Facebook не стал почивать на лаврах, а продолжил укреплять свою команду по гроухакингу и внедрять новые маркетинговые механики. В результате в 2019 году у сервиса уже больше 2,2 миллиардов пользователей. То же касается и Instagram – преодолев отметку в 1 миллиард пользователей, приложение продолжает агрессивно завоевывать иностранные рынки и тестировать новые форматы – например, цифровое телевидение IGTV.

Все технологичные стартапы отлично понимают, что стагнация приравнивается к смерти. Всегда может появиться новая технология или измениться тренд, и все преимущество будет потеряно, если упустить момент. Поэтому рост никогда не должен прекращаться. Кроме того, все вышеперечисленные компании следуют принципам гроухакинга и никогда не полагаются только на один успешный канал привлечения пользователей, постоянно тестируют и анализируют новые варианты бизнес-модели и маркетинговых механик.

А что у нас? ГН и бизнес в Рунете

К нам понятие гроухакинга пришло сравнительно недавно, но методику уже успешно применяют как маленькие стартапы, так и крупные технологические платформы. Из наиболее ярких представителей можно назвать «Яндекс», «ВКонтакте», «Викиум», Elementarty, Qlean, Skyeng, Много.ru, Revolut. За неимением четких руководств по внедрению методик взрывного роста в свой бизнес, у нас в России Growth Hacking собирают по кусочкам: где-то интуитивно, где-то основываясь на горьком опыте из проб и ошибок, а где-то полагаясь на неточный перевод статей западных коллег. В результате получается этакий Франкенштейн, который далеко не всегда идет на пользу бизнесу.

Поэтому, прежде чем внедрять принципы гроухакинга в свою организацию, убедитесь в том, что вы проделали тщательную «домашнюю работу» и глубоко погрузились в тему. Именно для этого и существует издание, которое вы сейчас держите в руках. Growth Hacking подойдет любому бизнесу, в котором есть много клиентов с циклом сделки меньше 2 недель. К слову, даже президент Франции использовал гроухакинг в своей предвыборной компании. Эмманюэль Макрон 14 мая 2017 года стал президентом Франции, несмотря на то, что его политическая партия на тот момент существовала всего 1,5 года. В ходе предвыборной компании он активно использовал видеообращения в социальных сетях, а в своих обещаниях комбинировал левые и правые идеи, чтобы охватить как можно большее количество избирателей.

Если 10 лет назад гроухакингом пользовались в основном амбициозные высокотехнологичные стартапы, то теперь правила игры изменились. Любой, даже традиционный бизнес не может позволить себе занять какую-то нишу и прекратить в ней свой рост – стагнация приравнивается к смерти в условиях быстро меняющейся цифровой экономики. Информация, представленная в этой книге, будет актуальна для любого бизнеса, который использует свой сайт, приложение, социальные сети или же любые другие формы цифровой коммуникации с клиентами (самое распространенное – e-mail). Задача этой книги научить вас генерировать нестандартные эффективные идеи для роста и развития вашего бизнеса и клиентской базы, а также помочь построить эффективную команду гроухакеров. Вы научитесь своевременно замечать угрозы, определять точки роста вашего бизнеса и сможете полагаться в управлении на точные данные и практику, а не на волю случая.

ГЛАВА 1

Кто внутри? Создание growth-команды

Как уже упоминалось ранее, для того чтобы начать применять Growth Hacking в своей компании, вам потребуется сначала собрать growth-команду, состоящую из специалистов с дополняющими друг друга компетенциями. Кросс-функциональные команды действуют гораздо эффективнее традиционных отделов маркетинга и разработки, которые лишь обмениваются между собой информацией, но никогда по-настоящему не работают совместно над определенной задачей. Лучшее свидетельство эффективности кроссфункциональных команд рассказывает история развития BitTorrent.

В 2012 году BitTorrent переживал не лучшие времена: активно развивающиеся сервисы Netflix и YouTube перетягивали к себе значительную часть аудитории, которая любила смотреть фильмы и сериалы. К тому же, в то время как основная масса пользователей переходила с компьютеров на смартфоны, BitTorrent катастрофически не хватало своего мобильного приложения. Развитие сервиса практически прекратилось.

В срочном порядке руководство пригласило консультанта Аннабель Саттерфилд с целью восстановить прежние темпы роста базы пользователей. На тот момент в компании работало 50 сотрудников, разделенных по классической системе на несколько отделов: команда маркетологов, продуктовая команда, отдел аналитики и группа разработчиков. Как и в большинстве компаний, маркетологи не имели никакого отношения к процессу разработки продукта и просто получали готовое решение, которое нужно продать потребителям. Стратегия развития BitTorrent была предельно проста: вливать деньги в рекламу и узнаваемость бренда до тех пор, пока сервис снова не станет популярным. Но Аннабель сразу заметила, что гораздо большие возможности для роста скрыты в активации уже существующей базы пользователей. Без особого энтузиазма ей разрешили провести ряд экспериментов, при условии, что сначала будут достигнуты заданные показатели по маркетингу.

Прежде чем приступить к генерации идей для маркетинговых кампаний, Аннабель провела несколько опросов среди пользователей и обнаружила, что лишь мизерная их часть обновляет мобильное приложение BitTorrent до платной версии. Почему? За решением этой задачи она обратилась к продуктовой команде, чем немного шокировала сотрудников: впервые в жизни человек из отдела маркетинга пришел к ним с вопросом по развитию продукта. Свои версии по поводу происходящего были у каждого, но вместо того, чтобы продолжать гадать, команда провела еще один опрос, где напрямую спросила обо всем самих пользователей.

Самый частый ответ поразил всех: большинство пользователей (даже самых активных) понятия не имели, что существует платная версия приложения. Всего за 2 дня на главный экран была добавлена яркая кнопка с призывом обновить приложение до платной версии. Это привело к росту ежедневной прибыли компании на 92 %, при этом не потребовалось абсолютно никаких затрат на рекламу и привлечение новых клиентов. Вдохновленные подходом, основанным на данных, руководители дали Аннабель разрешение на более плотное сотрудничество отдела маркетинга и продуктовой команды.

Следующим «хаком роста» оказались отзывы о приложении в Google Play. Аннабель и команда аналитиков заметили, что в те дни, когда на странице программы демонстрировались положительные отзывы, приложение пользовалось значительно большей популярностью, чем когда последние отзывы были негативными. Тогда команда разработчиков добавила в приложение всплывающее окно с просьбой оставить отзыв, которое появлялось сразу же после того, как пользователь скачивал свой первый торрент и был максимально доволен результатом. В итоге количество положительных отзывов выросло на 900 %, а само приложение стало первым

торрент-клиентом, который скачали более 5 миллионов раз. За следующие 3 года BitTorrent установили 100 миллионов пользователей, при этом на рекламу не было потрачено ни копейки.

После такого оглушительного успеха начала меняться и сама внутренняя культура компании. Инженеры сами стали приходить к Аннабель и спрашивать, есть ли у нее еще идеи по улучшению приложения. Все хотели работать вместе с ней в команде роста, которая проводит интересные эксперименты и исследования, позволяющие добиться потрясающих результатов. Коллаборации между отделами уже не казались чем-то странным и неуместным. Постепенно все сотрудники в команде мобильного приложения BitTorrent подключились к процессу генерации идей по развитию.

Следующая идея могла прийти в голову только инженеру: добавить в приложение функцию сохранения заряда батареи телефона. Опрос показал, что это самая главная проблема, на которую жалуются пользователи. Поэтому в платную версию мобильного приложения BitTorrent была добавлена возможность автоматически отключать передачу файлов при заряде телефона ниже 35 %. Эта функция предлагалась обычным пользователям с призывом обновиться до платной версии как раз в тот момент, когда у них начинал садиться телефон. В результате выручка компании выросла еще на 42 %. Успех команды роста не остался незамеченным и для руководства BitTorrent. Убедившись в эффективности кросс-функциональных команд, которые проводят эксперименты на основе опросов и данных о поведении пользователей, компания вложила солидную сумму в построение собственной системы сбора данных, чтобы отслеживать больше метрик и иметь больше информации для проведения новых экспериментов. Всего за 1 год growth-команда увеличила выручку BitTorrent на 300 %, но что самое главное, Аннабель удалось изменить и внутреннюю организационную структуру компании.

Согласно опросу, проведенному консалтинговой компанией McKinsey, 80 % основателей бизнеса понимают, что свободная коммуникация между отделами маркетинга, разработки и аналитики обязательна для роста компании. Но при этом лишь 25 % руководителей могут подтвердить, что в их компании действительно практикуется активная коллаборация между отделами.

Дизайнеры и инженеры более чем способны придумывать способы порадовать пользователей, но они не всегда знают, что именно им нужно. И это лишь одна из множества проблем изоляции отделов в компании. Первичная задача гроухакинга – построить команду, которая разрушила бы эти внутренние барьеры и позволила инженерам, продуктовым менеджерам, маркетологам, дизайнерам и аналитикам дополнять идеи друг друга, эффективно использовать имеющиеся данные и удовлетворять запросы клиентов наилучшим образом.

Команда – это важно: роли в Growth-команде, и можно ли их совмещать

Команда роста должна объединять специалистов с глубоким пониманием стратегии и целей компании, способных проводить анализ данных, придумывать и внедрять улучшения в дизайн, функционал и маркетинг продукта, и, что самое главное, постоянно тестировать эти изменения на эффективность. Разумеется, состав команды может сильно варьироваться в зависимости от компании и типа задач, над которыми она работает. В некоторых стартапах команда состоит всего из 5 человек, которые решают одну небольшую задачу. В других же компаниях, например в LinkedIn, growth-команда насчитывает больше сотни человек, разделенных на целые департаменты. Однако, независимо от размера команды, она должна быть сбалансированной, поэтому важно соблюдать определенный набор ролей сотрудников.

Решение любой задачи начинается с анализа исходных данных: в школе они объединялись под заголовком «дано». Поэтому ключевым звеном вашей growth-команды должен стать аналитик данных, который владеет необходимыми инструментами для сбора информации о пользователях, а также умеет находить в ней ключевые паттерны и закономерности, делать правильные выводы и делиться ими с остальной командой.

В команде обязательно должен присутствовать и продуктовый менеджер, поскольку именно он лучше всех разбирается в устройстве и предназначении продукта. Он сразу заметит, если пользователи начнут реагировать не так, как от них ожидается, и придумает массу идей по улучшению продукта.

Инженеры станут «руками» команды и помогут не только осуществить на практике все нововведения, но и добавят свои технические ноу-хау, которые не могут прийти в голову остальным членам команды. Главная задача инженеров – это максимальная оптимизация и автоматизация всех процессов.

В growth-команде не обойтись и без дизайнера, поскольку именно он лучше всех понимает, как можно улучшить пользовательский опыт, упростить навигацию на сайте или привлечь внимание посетителей яркими образами. Иногда даже эксперимент с простым изменением цвета кнопки, содержащей призыв к действию, может привести к потрясающим результатам.

С поиском новых способов привлечения аудитории поможет маркетолог, так же как и с экспериментами по увеличению конверсии трафика, активации пользователей. И хотя все эти специалисты сильны каждый по-своему, их истинный потенциал раскрывается только при совместной работе, когда они могут синергично двигаться к поставленной лидером цели. Об эффективности кроссфункциональных команд уже многое было сказано, но есть и обратная сторона медали: поскольку все эти специалисты так сильно друг от друга отличаются по роду деятельности и навыкам, на почве разного типа мышления и приоритетов могут возникнуть внутренние конфликты. Например, инженеры находят большое удовольствие в работе над задачами максимальной технической сложности, не особо задумываясь при этом, приведут ли их действия к ощутимой пользе или нет. Продуктовые менеджеры чаще всего наиболее озабочены развитием продукта и чувствуют большую ответственность за соблюдение сроков реализации проекта, поэтому просьбы маркетологов внести какие-либо изменения в последнюю секунду могут сильно их нервировать, особенно если на первый взгляд кажется, что изменения не рациональны с точки зрения бизнеса. Дизайнеры сопротивляются любым экспериментам, которые, по их мнению, могут раздражать довольных пользователей. Маркетологи уделяют чрезмерное внимание нецелевым метрикам, таким как количество лидов или посещений сайта, и теряют из виду остальные важные этапы работы с аудиторией (например, удержание клиентов). Все эти программы поведения каждый сотрудник тщательно заучивает уже на этапе

выбора профессии и затем годами закрепляет свое шаблонное мышление. Поэтому попытка объединения таких разных специалистов в одну команду может оказаться серьезным вызовом даже для маленького стартапа с небольшим количеством сотрудников и неформальной манерой общения.

Для разрешения внутренних конфликтов команде требуется лидер. Его задача – объединить сотрудников вокруг одной важной цели, указать направление движения и ключевые метрики, которые необходимо увеличить. Именно лидер проводит собрания и имеет решающий голос при отборе идей для экспериментов. Кроме того, не стоит забывать, что в большинстве компаний коллаборации между отделами для сотрудников немыслимы и некомфортны. Поэтому будьте готовы, что вы, как лидер команды, столкнетесь с сопротивлением в виде устоявшихся моделей мышления и сотрудничества. Первое время вам придется быть основным инициатором идей и предложений, личным примером демонстрируя сотрудникам, как себя вести и к чему стремиться. Хорошие новости заключаются в том, что все, что вам требуется – это маленькие победы, которые покажут преимущества метода и воодушевят сотрудников работать вместе, активнее делиться идеями и достигать новых результатов. Но даже после того, как вы соберете команду и воодушевите сотрудников использовать новый метод, вам все равно потребуется какое-то время, чтобы научиться применять growth hacking на практике. Поэтому начните с небольших целей. В начале пути команде лучше сосредоточиться на одной важной проблеме, решение которой может существенно отразиться на росте. Выберите всего один продукт (а лучше только одну характеристику этого продукта), над улучшением которого будет работать ваша команда. К примеру, это может быть форма регистрации на вашем сайте. Или вашей целью может стать улучшение какого-то одного канала привлечения аудитории – например, Facebook. Чем ограниченнее будет цель, тем проще команде будет начать проводить исследования, генерировать идеи и тестировать улучшения. Помогите growth-команде сфокусироваться на росте всего одной ключевой метрики. Это может быть кликабельность вашей e-mail-рассылки, или время, которое пользователь проводит на сайте. Позаботьтесь и о том, чтобы эксперименты, которые вы проводите, обладали максимально коротким циклом проверки. С одной стороны, это приближает получение результатов, а с другой – повышает скорость обучения сотрудников. Например, команда может сфокусироваться на низкой конверсии посадочной страницы, неэффективной e-mail-рассылке или реферальной программе. Работая над одной из этих проблем, участники генерируют и проверяют гипотезы, на проверку которых не требуется большого количества ресурсов и времени. После того как команда справилась с одной или несколькими проблемами, она может брать на себя более широкую зону ответственности, например, целый этап воронки продаж.

Зрелая команда роста, участники которой уже проверили десятки гипотез и повысили метрики некоторых этапов, готова расширить свое влияние и на всю воронку. Она может сохранить целостную структуру или разделиться на несколько подкоманд, каждая из которых будет фокусироваться на отдельных задачах и этапах воронки. В большинстве случаев компании оказываются не готовы к быстрым изменениям, поэтому более оправдано развивать команду постепенно, уровень за уровнем, от решения конкретных проблем до регулярной и системной работы над ростом бизнеса.

Многое зависит и от вашей организационной культуры. Если общение между сотрудниками неформальное, то сформировать кросс-функциональную команду будет значительно проще. Но не переусердствуйте с коллаборацией между отделами: слишком воодушевленные новыми возможностями сотрудники могут начать чрезмерно отвлекать своих коллег из других отделов от текущих задач. Старайтесь, чтобы связанная с ростом проекта деятельность не конфликтовала с основной работой каждого отдела. Избегайте ситуаций, когда люди начинают бегать между отделами и тормозить друг друга, сбивая с рабочего ритма. Если вы собираете growth-команду из сотрудников, у которых есть работа и в их основных командах, четко

обозначьте, когда и сколько времени они должны уделять росту, а сколько – основной деятельности. Лучшим вариантом будет перевести людей в команду роста насовсем, чтобы они могли не переключаться между разными типами задач. Кроме того, вам понадобится и удобная система внутренней коммуникации, которая позволит не запутаться в текущих приоритетах и быстро взаимодействовать между собой отделам без потери продуктивности. Это может быть система корпоративных чатов и досок с задачами. Построение кроссфункциональных команд роста не только эффективный способ сгладить и ускорить взаимодействие между специалистами по продукту, маркетингу, аналитике и разработке. Работа в такой команде ломает барьеры между отделами, учит ваших сотрудников внимательнее относиться к результатам работы своих коллег, больше ценить результаты их труда и понимать, как устроена работа других отделов изнутри. Теперь давайте более подробно поговорим о ролях в вашей growth-команде.

Лидер

Самая главная роль, без которой не обойдется ни одна growth-команда, – это, безусловно, лидер. Этот человек не только направляет команду, но и сам активно принимает участие в процессе генерации идей и проведения экспериментов. Growth-лидер определяет направление, в котором будут идти эксперименты, решает с какой частотой они будут проводиться, и контролирует достижение командой поставленных целей. Кроме того, лидер проводит общие собрания growth-команды не реже одного раза в неделю. Как проводить эти собрания и что на них должно происходить, мы рассмотрим в следующих главах этой книги.

Вне зависимости от рода своей предыдущей деятельности, growth-лидер должен совмещать в себе роли менеджера, владельца продукта и исследователя. Его основная задача – определение области, на которой сосредоточит свои усилия команда, постановка промежуточных целей и определение временных рамок по их достижению. Для команды роста крайне важно, чтобы все эксперименты имели прямое отношение к поставленным задачам, иначе можно обнаружить себя заваленным побочной деятельностью, которая на самом деле не приносит необходимых результатов. Лидер определяет ежемесячные, ежеквартальные или ежегодные направления роста, такие как поиск наилучшего канала привлечения трафика или увеличения количества пользователей, оплативших премиум-версию продукта. После этого его задачей становится контроль деятельности команды, чтобы не позволять ей отклоняться от намеченного вектора. Это, впрочем, не означает, что любые неактуальные идеи следует сразу же отвергать. Сохраните их и вернитесь к ним, когда они будут соответствовать вашему новому вектору развития.

Growth-лидер также следит за тем, чтобы ключевые метрики, по которым команда отслеживает свои успехи, в полной мере отражали действительность и соответствовали заданной компанией стратегии. Достаточно часто маркетинговые и продуктовые команды не отслеживают систематически те данные о поведении пользователей, которые могли бы стать предупреждающими сигналами о снижении активности или привести к значительным открытиям. Слишком много компаний полагаются на показательные метрики (например, количество просмотров страниц сайта), которые на самом деле не отражают полную картину темпов роста, и не важно, идет ли речь об использовании продукта или уровне выручки. В *главе 4* мы подробно поговорим о том, как правильно определить точки роста вместе с вашей командой.

Самыми важными навыками для лидера являются умение бегло разбираться в анализе данных, экспертиза в запуске и развитии продукта и понимание того, как организовывать и проводить эксперименты. Кроме того, лидер должен разбираться и в способах продвижения того конкретного продукта или услуги, над которыми работает команда. К примеру, в социальной сети growth-лидер должен отлично понимать механику виральности и эффекта количества связей, согласно которому ценность социальной сети для пользователя тем выше, чем больше участников в ней уже есть. Это две ключевые движущие силы в развитии практически любого проекта из сферы социальных сетей. Кроме того, глава команды должен быть отлично знаком и с индустрией, в которой работает его коллектив. Онлайн-ритейлерам, например, следует искать на эту должность человека, который разбирается в оптимизации потребительской корзины, мерчендайзинге, ценообразовании и маркетинговых стратегиях. Ну и, наконец, достойный предводитель growth-команды должен уметь сплотить сотрудников вокруг одной цели, мотивировать их и поддерживать боевой дух. Даже перед лицом все возрастающего количества неудачных экспериментов (а поверьте, так чаще всего и будет) он должен вдохновлять команду двигаться дальше, продолжая свои исследования и тестирование гипотез.

Как уже упоминалось выше, суть гроухакинга заключается в том, чтобы ошибаться как можно чаще с как можно большей скоростью. Поэтому тупики, бесполезные результаты опро-

сов и «холостые» эксперименты – неотъемлемые спутники процесса роста. Лидер должен поддерживать энтузиазм команды и при этом обеспечивать ей поддержку при конфронтации с топ-менеджментом, который, конечно же, заинтересован в том, чтобы неудач было как можно меньше. Идеального кандидата на данную роль не существует – такой профессии нигде целенаправленно не обучают. Поэтому чаще всего growth-лидерами становятся сотрудники с опытом работы в отделе маркетинга, разработчики продукта или аналитики, поскольку все эти навыки крайне востребованы в команде роста.

В стартапах роль лидера берет на себя сам основатель. По мере того, как компания растет, в ней может появиться сразу несколько команд по развитию, или же одна большая, но с разделением на отделы, у каждого из которых есть свой лидер, который отчитывается руководству напрямую. Исходя из всех вышеперечисленных задач, может показаться, что одному человеку со всем этим не справиться. Но на самом деле, все не так сложно, и, используя описанные в книге инструменты и методы управления процессами гроухакинга, вы сможете убедиться в этом на собственном опыте.

Продакт-менеджер

Процесс разработки продукта в разных компаниях организован по-разному, соответственно, это отразится и на работе вашей growth-команды. В общих чертах задача продуктового менеджера – управлять процессом создания продукта и следить за тем, чтобы он правильно функционировал. Благодаря тому, что продуктовый менеджер контактирует и с разработчиками, и с маркетологами, и с дизайнерами, он сможет помочь вам отобрать специалистов в growth-команду и станет вашим главным помощником в построении нового коллектива.

Кроме того, продакт-менеджер хорошо знаком с инструментами для получения обратной связи от клиентов (например, опросами) и сможет научить остальную команду тоже ими пользоваться. Поскольку одной из его ключевых компетенций является развитие продукта, он станет основной движущей силой для всей команды во время генерации идей по развитию. Поэтому если в вашей компании есть продакт-менеджер, то он обязательно должен быть и в вашей growth-команде. В небольших стартапах эту роль поначалу приходится брать на себя основателю, в то время как в больших компаниях существуют целые отделы продуктового менеджмента. О том, сколько продакт-менеджеров должно быть в вашей команде и какого уровня должны быть эти сотрудники, мы еще поговорим в следующих главах.

Разработчик

Разработчики, которые пишут код для всех функций продукта, мобильных приложений и веб-страниц, с которыми экспериментируют growth-команды, – являются краеугольным камнем всех процессов. Ошибка, которую часто, однако, совершают лидеры growth-команд, – это проведение мозговых штурмов без прямого участия разработчиков. Не поддавайтесь стереотипу о том, что главная их функция – это воплощать в жизнь то, что придумает остальная команда. Такой подход не только демотивирует одних из наиболее ценных ваших сотрудников, но и вредит самому процессу генерации идей, поскольку вы лишаетесь экспертизы и креативности, которую могли бы привнести люди с инженерным мышлением. Помните, что бесценная идея о сохранении заряда батареи телефона в приложении BitTorrent могла прийти в голову только человеку с техническим складом ума, который хорошо разбирается в технологиях и устройстве продукта изнутри. Как мы помним, само понятие «взлома роста» пришло из программирования и символизирует инженерный подход к решению проблем. Growth-команды просто не могут существовать без разработчиков.

Маркетолог

Хотя и встречаются ситуации, когда команды роста успешно функционируют без явной роли маркетолога, в большинстве случаев такой специалист все же необходим, т. к. самые гениальные идеи для экспериментов чаще всего возникают именно на стыке маркетинга и разработки. Маркетологи имеют свой ряд узких специализаций: оптимизация ключевых слов для поисковиков, получение трафика из социальных сетей, e-mail-маркетинг и т. д. Соответственно, в зависимости от задач вашей команды, вам могут потребоваться разные специалисты. Например, если ваша growth-команда хочет увеличить популярность корпоративного блога, вам потребуется контент-маркетолог. Если речь идет о работе над привлечением клиентов при помощи e-mail-рассылки, вам потребуется e-mail-маркетолог. В зависимости от типа задач и проектов, над которыми работает ваша команда роста, вы можете привлекать различных специалистов и даже нанимать маркетологов со стороны в качестве временных консультантов.

Аналитик

Умение собирать, сортировать и грамотно анализировать информацию о клиентах является еще одним краеугольным камнем в цикле гроухакинга. Без этого вы попросту не сможете получить необходимые данные, используемые в процессе генерации идей для новых экспериментов. Поначалу growth-команда может привлекать аналитика данных только по мере необходимости, но с развитием команды и количества задач лучше будет перевести такого специалиста в команду на постоянной основе.

Убедитесь, что ваш аналитик понимает, каким образом организовать проведение экспериментов, чтобы получать статистически надежные результаты и делать из них верные выводы. Важно также и умение объединить информацию из множества источников, чтобы иметь более полное представление о поведении пользователей. И наконец, самый важный навык аналитика – предоставлять свои выводы и наблюдения в готовом, наглядном виде, понятном остальным сотрудникам. Роль аналитика, если вы занимаетесь проведением относительно простых экспериментов, может выполнять и маркетолог или разработчик, т. к. в обеих этих специальностях требуется некоторый навык работы с данными. Но в более сложных экспериментах отнеситесь к выбору аналитика ответственно. Не привлекайте к работе неопытных стажеров, которые более-менее владеют только Яндекс.Метрикой, и уж тем более не обращайтесь к сторонним digital-агентствам. Кроме того, отдельное внимание в этой книге мы уделим инструментам для аналитики, поскольку слишком часто специалисты полагаются на уже существующие программные решения вроде Google Analytics, и в результате не получают и половины информации из исходных данных, которые у них имеются. Талантливый аналитик способен наглядно продемонстрировать, что информация – это новое золото, если уметь правильно с ней обращаться.

Дизайнер

На самом деле официальное название должности разнится от компании к компании: UX-дизайнер (дизайнер пользовательского опыта), дизайнер интерфейсов, графический дизайнер и т. д. В сфере программного обеспечения дизайнер создает элементы интерфейса, которые видит пользователь. В сфере производства дизайнер отвечает за внешний вид упаковки продукта – дизайн этикеток, логотипов и т. д. В других компаниях дизайнеры участвуют в оформлении вывесок, объявлений и других промоматериалов. Но суть остается одна: в любой growth-команде должен быть творческий человек, способный создавать приятные визуальные образы с пониманием психологии восприятия пользователей. То есть уметь делать не просто красиво, но и удобно, понятно, эргономично. Такой человек поможет вашей команде быстро воплощать в жизнь все эксперименты, где может потребоваться работа дизайнера. Кроме того, для взлома роста будут полезны его знания о психологии пользователей, построении дизайна интерфейса и способах исследования реакции пользователей, с помощью которых можно придумать еще больше блистательных идей. Ну и наконец, у дизайнера наверняка найдется масса собственных задумок для проведения экспериментов по привлечению внимания пользователей. Такие эксперименты, как, например, изменение цвета кнопки с призывом на сайте, не требуют больших трудозатрат, но могут привести к значительным результатам.

Проведение встреч с growth-командой

Итак, вы собрали команду. Как начать выстраивать с ней работу? Вашей отправной точкой станет создание некоего хранилища идей. Убедитесь, что к нему имеют свободный доступ все участники growth-команды (а лучше вообще все сотрудники компании). Это может быть общий документ, папка, доска, чат. Именно оттуда вы и будете отбирать идеи для экспериментов.

Встречи нужны для отслеживания прогресса, сверки результатов и определения направления новых экспериментов. Важно, что процесс генерации идей происходит до встречи, а на самой встрече вы уже просто решаете, что будете тестировать на этой неделе. Договоритесь о темпе проведения экспериментов и составьте расписание на несколько недель вперед, чтобы его придерживаться. В идеале эксперименты должны занимать не больше недели, а на каждой встрече отбираться новые, но так бывает не всегда. Некоторые тесты могут потребовать большого количества ресурсов и времени – вот для них и понадобится расписание на несколько недель вперед, включая промежуточные дедлайны.

При планировании экспериментов распоряжайтесь своими ресурсами разумно, ищите баланс между быстрыми и легкими тестами и масштабными экспериментами с большим потенциалом. И те и другие одинаково важны. Встречи вы можете проводить и раз в две недели, но лучше чаще, чтобы вся команда оставалась в одном информационном поле, была в курсе, как идут дела, и что будет дальше.

Естественно, ходом встречи руководит лидер команды. Ему же и принадлежит последнее слово в решении, какие эксперименты проводить на следующей неделе, чтобы дебаты не затягивались надолго. Для проведения встреч вы можете выбрать любой день, однако учтите, что в понедельник это будет делать проблематично, потому что у каждого участника команды обязательно найдутся срочные дела, которые нужно проверить перед встречей. Так что лучше проводить встречи во вторник или любой другой день недели так, чтобы перед этим был запасной день на все приготовления.

Теперь давайте поговорим о том, что необходимо подготовить к встрече. Прежде всего, нужно проверить количество успешно проведенных экспериментов за неделю и понять, соответствует ли эта цифра вашему ожидаемому темпу экспериментирования. Встретиться с аналитиком, чтобы узнать об изменениях важных метрик и выяснить, готовы ли у него свежие данные для остальных членов команды, которые он презентует на встрече. Собрать данные всех завершенных тестов с момента последней встречи. Сравнить результаты деятельности прошлой недели и текущей, чтобы сделать вывод, что делается хорошо, а что нет. Есть ли результаты? Если нет, то почему? Что можно изменить?

Перед встречей разошлите всем участникам в доступной форме вводные данные, чтобы на встречу они пришли уже ознакомленные со свежими новостями и сводками. Опять же, в этом вам сильно помогут облачные сервисы вроде Dropbox или Google Docs. Непосредственно сама встреча занимает 1-1,5 часа, чтобы не утомлять сотрудников и не тратить слишком много времени, которое они могли бы уделить работе. Встречи необходимы, чтобы держать всю команду в курсе происходящего, отслеживать прогресс по ключевым метрикам и промежуточным целям и корректировать стратегию по мере надобности. Поэтому первые 15 минут лидер вводит всех в курс дела, пробегаются по ключевым положительным изменениям и негативным опытам. На основе этих новостей принимается решение либо продолжить двигаться в текущем направлении, либо изменить курс. Если изменить – то почему и на что именно? Следующие 10 минут занимает обсуждение проведенных на прошлой неделе тестов: какие были получены результаты, нормальный ли взят темп или нужно ускориться? Например, если вы не успели на прошлой неделе провести все тесты, которые хотели – почему это произошло? И что с ними

теперь будет? Как сделать так, чтобы впредь успевать? Сократить количество тестов или ввести новые критерии отбора? Бывают случаи, когда команда переоценила свои силы, и нужно замедлиться, чтобы проводить эксперименты эффективнее и качественнее.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.