

УДК 004.738.5+339.13  
ББК 32.973.26-018.2+65.29  
С50

## **Смирнов В. А.**

С50 Growth Hacking: как раскрутить стартап с нуля. — СПб.: БХВ-Петербург, 2020. — 240 с.: ил. — (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

### **Группа подготовки издания:**

Руководитель проекта	<i>Павел Шалин</i>
Зав. редакцией	<i>Екатерина Сависте</i>
Компьютерная верстка	<i>Ольги Сергиенко</i>
Дизайн серии	<i>Карины Соловьевой</i>

"БХВ-Петербург", 191036, Санкт-Петербург, Гончарная ул., 20.

ISBN 978-5-9775-6610-0

© ООО "БХВ", 2020  
© Оформление. ООО "БХВ-Петербург", 2020

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Бизнес в стиле Growth Hacking</b> .....	7
Что такое Growth Hacking? .....	9
Главный секрет «Кремниевой долины»: что объединяет успешные компании .....	11
А что у нас? ГН и бизнес в Рунете.....	12
<b>Глава 1. Кто внутри? Создание Growth-команды</b> .....	15
Команда — это важно: роли в Growth-команде, и можно ли их совмещать .....	18
Лидер.....	22
Продакт-менеджер.....	24
Разработчик .....	25
Маркетолог.....	26
Аналитик.....	26
Дизайнер.....	27
Проведение встреч с growth-командой .....	28
<b>Глава 2. Цикл Growth-процесса</b> .....	31
Понимание процесса взаимодействия потребителя с вашим продуктом.....	33
Как работает Growth-цикл.....	35
Анализ.....	38
Внедрение.....	40
Расстановка приоритетов .....	43
Тестирование.....	44
Повторение цикла: снова анализ .....	45

<b>Глава 3. Определение ценности вашего продукта .....</b>	<b>47</b>
Ваш продукт под микроскопом: почему его должны покупать? .....	49
Оцениваем рынок. Методы и инструменты .....	52
Почему, где и для кого ваш продукт является must-have .....	56
Позиционирование продукта .....	58
Продукт в голубом океане. Малоконкурентная ниша .....	60
Aha-moment — момент озарения .....	61
Примеры .....	63
<b>Глава 4. Выявляем точки роста .....</b>	<b>64</b>
Определяем направление роста .....	67
Нахождение перспективных возможностей .....	70
Оптимизация .....	75
Основное уравнение роста .....	75
Метрики и веб-аналитика .....	79
Выявление точек роста на примере успешных компаний .....	81
<b>Глава 5. Постоянное тестирование .....</b>	<b>84</b>
Аналитика потребителя .....	85
Опросы клиентов: правильный подход .....	88
Инструменты для проведения опросов: Google Docks и другие .....	91
Обработка результатов, репрезентативность .....	92
Сплит-тестирование .....	95
Нахождение «путеводной звезды» (The North Star) — ключевой метрики .....	96
Кейсы .....	97
<b>Глава 6. Генерация идей .....</b>	<b>101</b>
Почему так важны свежие идеи .....	101
Методики ТРИЗ .....	103
Майндмап и другие инструменты поиска и систематизации идей .....	108
Примеры удачных идей в IT-бизнесе .....	114
<b>Глава 7. Расстановка приоритетов .....</b>	<b>117</b>
А стоит ли игра свеч? .....	117
Оценка идей .....	118

Три самые частые ошибки .....	119
С чего начать? .....	120
Методика ICE score.....	121
Методика TIR system и другие.....	124
Оценка идей и стратегия компании.....	128
<b>Глава 8. Как привлечь клиента? .....</b>	<b>130</b>
Каналы связи с потребителем .....	134
Оптимизация каналов связи.....	139
Выделяем конкурентные преимущества продукта и доносим их до потребителя: методы .....	142
Поиск клиентов при минимальном бюджете: практические кейсы .....	144
<b>Глава 9. Как сделать клиента активным?.....</b>	<b>147</b>
Как избежать утраты интереса к продукту? .....	149
Что заставляет пользователя покинуть ваш сайт? .....	157
NUX (New User Experience) — самые первые впечатления потребителя, как их получить и использовать .....	160
И снова про аналитику .....	165
Практические примеры «активации» клиентов: как это работает? .....	166
<b>Глава 10. Как удержать клиента? .....</b>	<b>170</b>
Как сохранить лояльность пользователя?.....	173
Три фазы лояльности: начальная, продолжительная и постоянная.....	179
Принцип накопленной ценности .....	183
Метод кастомизации, и как он работает .....	185
Формирование лояльности на простых примерах .....	187
<b>Глава 11. Монетизация вашего продукта .....</b>	<b>191</b>
Выбор методов монетизации — рассматриваем различные варианты, оцениваем плюсы и минусы.....	192
Сегментация пользователей и изучение таргет-групп.....	200
Методы оценки потенциального дохода.....	202
Механизмы воздействия на клиента: взаимность, обязательства, авторитет или общественное мнение .....	205

<b>Глава 12. Цикл роста</b> .....	<b>208</b>
Growth Hacking как непрерывный процесс.....	211
Работа на постоянное улучшение результата.....	213
Замыкая круг: как превратить ГН в замкнутый цикл.....	216
<b>Приложение. Истории компаний, использовавших методики ГН</b> .....	<b>219</b>
Увеличение конверсии заказов на 60% при помощи принципа социального доказательства.....	222
Рост заказов на 30% благодаря новому предложению .....	222
Увеличить выручку в баре на 50% при помощи покермонов .....	223
Успехи и неудачи в экспериментах Aviasales.....	224
Тестирование 5 гипотез в неделю и рост выручки на \$27 000 в месяц .....	226
С какими трудностями сталкиваются крупные компании при внедрении Growth Hacking? Интервью с продакт-менеджером «Много.ру» Натальей Минчаковой .....	227
Интервью с основателем Growth-агентства Денисом Мартынцевым .....	234



# 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 по-

обещал 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 по-

нимать, 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 вливания 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 кросс-функциональных 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 альтерна-

тивный 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 подбирает 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 бóльшим 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 почитать 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, Mnogo.ru, Revolut. За неимением чет-

ких 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 видеобращения 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 всего об эффективности кросс-функциональных 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 Анна-

бель сразу заметила, что гораздо бóльшие 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 миллио-

нов 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 уст-

ройстве 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 кросс-функциональных 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 озадачены 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 посеще-

ний 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 дея-

тельности. 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 кросс-функциональных 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 резуль-