

Capitolul 1

Formarea echipelor de creștere

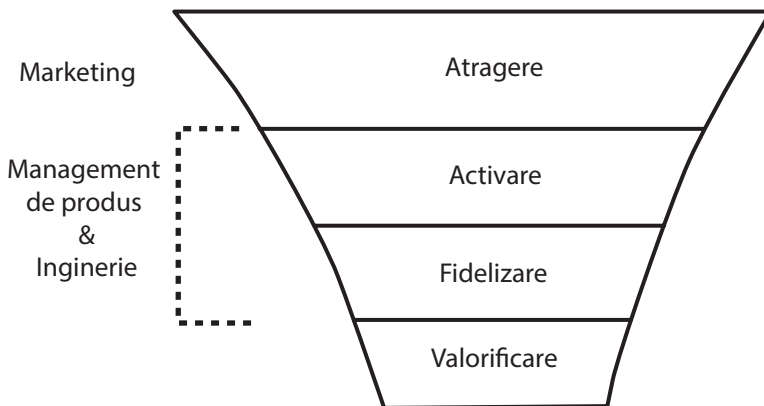
În anul 2012, când Pramod Sokke s-a alăturat companiei BitTorrent în calitate de director senior al departamentului de management al produsului, compania care odinioară era o tânără speranță avea deja probleme. Creșterea pe piață a popularei sale aplicații pentru computere, care permite utilizatorilor din întreaga lume să găsească și să descarce fișiere, bătea pasul pe loc. Încă mai îngrijorător era faptul că firma nu avea o versiune a produsului pentru platformele mobile – un dezavantaj imens într-un moment în care oamenii migrau rapid de la computere la telefoane mobile; și cu atât mai grav, cu cât YouTube, Netflix și alte servicii care difuzau filme pe internet acaparau timpul și atenția utilizatorilor atât pe telefoanele mobile, cât și pe alte dispozitive, în vreme ce BitTorrent nu reușea să țină pasul. Pramod a fost adus cu scopul de a dezvolta un produs pentru platformele mobile și de a reactiva creșterea pe piață.

Compania, cu 50 de angajați, era organizată conform structurilor organizaționale tradiționale, având departamente de marketing, management de produs, inginerie și analiză de date. Echipa de management de produs și inginerii erau împărțiți în grupuri mai mici, dedicate fiecărui produs specific, cum ar fi versiunile diferite pentru computerele de

birou cu sistem de operare Mac și Windows. Acestor echipe li se alătură acum noua echipă pentru platforma mobilă.

Atât echipa de analiză a datelor, cât și departamentul de marketing deserveau aceste echipe de produse și, așa cum se întâmplă în cazul multor companii, procesul de dezvoltare a produsului era complet separat de marketing. Managerii de produse informau persoanele de la departamentul de vânzări cu privire la viitoarele lansări, iar toate eforturile de marketing erau apoi efectuate de acest departament – fără colaborarea celor care creaseră efectiv produsul.

PÂLNIA DE VÂNZĂRI ȘI CONTROLUL DEPARTAMENTAL TIPIC



Așa cum este tipic multor companii, echipa de marketing de la BitTorrent își concentra eforturile în „partea superioară a pâlniei“ (prezentată mai sus), asta însemnând mai exact atragerea atenției clienților și prin campanii de imagine, publicitate și marketing digital, cu scopul final de a aduce

noi clienți. Așa cum se întâmplă în cazul majorității companiilor care creează aplicații software sau al celor care funcționează pe internet, activitatea de creștere a ratei de activare și fidelizare a vizitatorilor unei pagini sau aplicații nu este realizată de către echipa de marketing, ci de managerii de produs și de ingineri, care se concentrează pe crearea unor funcții care să îi facă pe utilizatori să fie atrași de respectivul produs. Cele două grupuri colaborează rareori unul cu celălalt, fiecare concentrându-se în majoritatea timpului pe propriile priorități și interacționând puțin sau deloc. Uneori, ele nici nu se află în aceeași clădire – sau în aceeași țară.

În cadrul acestei structuri tradiționale, odată ce aplicația mobilă BitTorrent era gata de lansare, grupul de marketing a realizat un plan de lansare care, ca de obicei, includea o gamă largă de activități de marketing tradiționale, cu accent pe rețelele sociale, relațiile cu publicul și campanii de atragere a clienților plătitori. Aplicația era bine făcută, planul era bun, dar viteza cu care aplicația era adoptată nu era deloc mulțumitoare.

Pramod a decis să ceară angajarea, în departamentul de marketing, a unei persoane dedicate, corespondentul pe marketing al managerului de produs (PMM), care să ajute la creșterea numărului de clienți. Genul acesta de specialiști de marketing sunt adesea descriși drept „vocea clientului” în interiorul companiei, fiind cei care depun eforturi pentru a obține o imagine detaliată a nevoilor și dorințelor clienților, care deseori efectuează interviuri, sondaje sau adună focus grupuri și contribuie la îmbunătățirea comunicării cu clienții, pentru a face acțiunile departamentului de marketing

mai atractive și a se asigura de faptul că acestea explică toate calitățile produsului în cel mai eficient mod posibil. În unele companii, acești specialiști ar putea fi, de asemenea, însărcinați să contribuie la dezvoltarea produsului, de exemplu, prin efectuarea de cercetări privind competiția, prin identificarea noilor caracteristici care trebuie luate în considerare sau prin asistență în testarea produselor.

Un PMM cu experiență, Annabell Satterfield, s-a alăturat echipei de marketing de la BitTorrent pentru a ajuta la creșterea numărului de clienți care adoptau noul produs pentru platforme mobile. Pe lângă faptul că s-a concentrat pe eforturile de atragere a clienților cu care a fost însărcinată, ea a cerut să i se permită să lucreze cu echipa de produse pentru a stimula creșterea la nivelul întregii pâlnii de vânzări, incluzând strategii de fidelizare și de valorificare a utilizatorilor, în loc să se limiteze la acțiuni care privesc doar partea superioară a pâlniei. Directorul de marketing a fost de acord cu această abordare, dar numai atât timp cât obiectivele principale rămâneau programele de atragere a clienților și numai după ce echipa de marketing și-a atins obiectivele.

Cu toate acestea, în urma efectuării unor studii de piață – care au inclus atât sondaje adresate direct clienților, cât și analiza datelor companiei privind comportamentul utilizatorilor – cu scopul generării de idei pentru noi campanii de marketing, ea a descoperit ceva care părea să contrazică direct instrucțiunile șefului său: unele dintre cele mai bune oportunități de creștere apăreau în partea de jos a pâlniei. De exemplu, ea și-a dat seama că mulți dintre utilizatorii aplicației pentru platforme mobile, care era un

produs gratuit, au optat să nu treacă de la aplicația gratuită la versiunea Pro, plătită, așa că a efectuat un sondaj în rândul utilizatorilor pentru a afla din ce motiv n-au făcut această trecere.

Dacă echipa ar fi putut convinge mai mulți utilizatori să facă această tranziție, asta ar fi adus în mod cert venituri substanțiale companiei, lucru la fel de important – dacă nu chiar mai important – ca acela de a spori numărul de oameni care descarcă aplicația. Pe măsură ce s-au strâns tot mai multe informații, a devenit clar că strategia cea mai promițătoare pentru creștere nu era aceea de a se concentra exclusiv pe construirea bazei de clienți a companiei, ci și aceea de a valorifica la maximum clienții pe care îi dețineau deja.

Ca urmare, a transmis echipei de management al produsului informațiile descoperite, astfel încât să poată colabora pentru identificarea unor modalități de îmbunătățire a aplicației. Această acțiune a surprins într-o oarecare măsură oamenii din echipa de management de produs; era prima dată când o persoană de marketing din companie venea la ei cu astfel de informații. Dar Pramod, care credea într-o abordare bazată pe informații concrete pentru dezvoltarea produselor, a fost impresionat și i-a dat repede mână liberă în continuarea exploatării studiilor de piață pentru a obține informații cât mai detaliate despre produse și în continuarea transmiterii acestor informații către celelalte divizii implicate, care erau încă separate, la momentul respectiv, în cadrul companiei.

Una dintre descoperirile făcute în urma acestor sondaje desfășurate de Annabell a uimit echipa de management al produselor și a dus la o creștere rapidă a veniturilor. Echipa

avea multiple teorii cu privire la motivul pentru care mulți utilizatori nu au făcut tranziția către versiunea Pro (cea plătită) a aplicației, dar răspunsul cel mai frecvent la întrebarea despre motivul pentru care clientul nu a cumpărat versiunea plătită a luat-o complet prin surprindere. Care era motivul numărul unu? Utilizatorii habar nu aveau că există o versiune plătită. Membrii echipei nu le-a venit să creadă. Ei credeau că au promovat agresiv versiunea Pro celor care foloseau aplicația gratuită, dar se pare că ceva le scăpase. Nici cei mai activi dintre utilizatorii lor nu au remarcat încercările lor de a-i convinge să facă această trecere. Astfel, echipa a stabilit drept prioritate adăugarea unui buton extrem de vizibil pe ecranul de pornire al aplicației, încurajând utilizatorii să facă tranziția la versiunea plătită, și, în mod surprinzător, această simplă schimbare a dus la o creștere imediată cu 92% a veniturilor zilnice. Nu a costat mai nimic, le-a luat foarte puțin timp (intervalul de timp între discutarea datelor din sondaj și punerea la dispoziție a butonului a fost de doar câteva zile) și a dus la câștiguri semnificative și imediate. Iar totul a pornit de la o idee care, probabil, nu le-ar fi venit niciodată dacă n-ar fi luat în considerare informațiile strânse de la clienții lor.

Un alt succes a venit în urma a ceea ce Annabell și Pramod au numit „hackul atracției“. Studiind datele de la utilizatori pentru a încerca să identifice elementele ce influențează creșterea și scăderea numărului de descărcări zilnice ale aplicației, Annabell a remarcat un element recurent foarte clar. Aplicația era disponibilă numai în magazinul Google Play, și a observat că, ori de câte ori primele câteva recenzii

ale aplicației erau negative, instalările zilnice ale aplicației scădeau. Așa că a început să experimenteze cu promovarea opiniilor pozitive către pozițiile de top de pe pagina de produs și a constatat o îmbunătățire instantanee a numărului de instalări. Așa că ea și Pramod au hotărât să încurajeze utilizatorii să scrie recenzii imediat după ce descărcau primul fișier torrent, când vedeau cât de ușoară este folosirea aplicației. Se așteptau ca acesta să fie un moment în care utilizatorii să fie foarte mulțumiți de aplicație și foarte înclinați să scrie o recenzie favorabilă, dacă li se va cere. Au făcut un experiment pentru a testa ipoteza, cerându-le inginerilor să programeze o cerere care ar apărea pe ecranul utilizatorului imediat după descărcarea primului fișier torrent. După cum se așteptau, au apărut recenzii pozitive. Au continuat prin a lansa cererea tuturor utilizatorilor noi, bazându-se pe rezultatele inițiale ale testelor, extrem de încurajatoare, ceea ce a condus la o creștere cu 900% a recenziilor de patru și cinci stele, urmată de o creștere imensă a numărului de instalări. Acum că își stabilise oficial credibilitatea în companie, nu a trecut mult timp până când un inginer a venit la ea și a spus: „Mai aveți și alte idei? Ce altceva mai putem face?”

Această colaborare între departamentele de marketing și de management de produs este oarecum neobișnuită. În general, echipa de management de produs este responsabilă pentru procesul de dezvoltare a produsului, precum și pentru actualizări, cum ar fi îmbunătățirea procesului de înregistrare sau adăugarea unei noi caracteristici. Echipa își stabilește un calendar, denumit, de cele mai multe ori, foaie de parcurs, pentru datele la care se vor efectua aceste

îmbunătățiri. Cel mai adesea, ideile pentru modificări, care nu fac parte din foaia de parcurs prestabilită, sunt întâmpinate cu rezistență. Uneori, asta se întâmplă deoarece calendarul este deja aglomerat cu programarea îmbunătățirilor deja planificate și, alteori, pentru că modificările solicitate sunt prost concepute, dificil de introdus sau consumatoare de timp și, prin urmare, mai costisitoare decât crede persoana care face aceste cereri. Alteori, echipa de management de produs poate ajunge la concluzia că o cerere nu este aliniată cu viziunea strategică a companiei (sau poate fi vorba de o combinație a tuturor acestor factori și a altora noi).

Chiar dacă nu lucrați pentru o companie cu specific tehnic, s-ar putea să fiți familiari cu acest tip de tensiune între departamente, în care, de exemplu, echipa de marketing este refractară la sugestiile venite din partea echipei de vânzări, sau echipa de cercetare și dezvoltare se opune unei cereri de construire a unui prototip pentru un produs, respingând recomandarea echipei de marketing. Aceasta este una dintre principalele probleme care țin de practica împărțirii responsabilităților pe departamente și reprezintă motivul principal pentru care, după cum veți afla în detaliu pe parcursul acestei cărți, echipele de creștere trebuie să includă membri reprezentativi pentru întreaga gamă de specialități și departamente din companie. Așa cum a înțeles rapid și echipa de la BitTorrent, deseori cele mai bune idei provin din acest tip de colaborare interdepartamentală, motiv pentru care, așa cum am mai subliniat, aceasta este o caracteristică fundamentală a procesului de hacking al creșterii.

Descătușarea energiilor creative

Încurajați de succesele obținute, toți membrii echipei dedicate aplicației pentru platforme mobile de la BitTorrent au început să se gândească intens la alte hackuri pe care ar putea să le încerce. Unul dintre hackurile testate, care n-ar fi putut veni decât din partea unui pasionat al tehnologiei, a fost oprirea automată a aplicației pentru a economisi bateria telefonului. Echipa a descoperit această oportunitate printr-un alt studiu care viza în mod special utilizatorii fideli ai versiunii gratuite a aplicației – cei care foloseau aplicația tot timpul, dar care nu trecuseră la versiunea plătită. Sondajul a arătat că acești utilizatori au întâmpinat mari probleme din cauza descărcării bateriei telefonului ca urmare a utilizării intensive a aplicației. Ca atare, inginerii au propus de urgență construirea unei funcții, inclusă doar în versiunea Pro, care să permită dezactivarea transferurilor de fișiere, din fundal, dacă telefonul funcționează doar pe baterie, atunci când aplicația detectează că nivelul de încărcare al bateriei utilizatorului a scăzut sub 35%. Apoi, echipa a promovat în mod inteligent acea funcție în cadrul aplicației, permițându-le utilizatorilor versiunii gratuite a acesteia, atunci când bateria telefonului lor era pe terminate, să facă actualizarea pe loc. Funcția s-a dovedit atât de populară, încât a dus la o creștere a veniturilor cu 47%.

Această succesiune rapidă de reușite nu a trecut neobservată pentru restul companiei. Ca urmare, Annabell a fost mutată oficial de la marketing la echipa de platforme mobile, avându-l ca superior pe Pramod, și, în cele din urmă,

titlul său a fost schimbat în manager senior de produs, responsabil cu dezvoltarea. În același timp, alți ingineri, care lucrau la alte proiecte, erau fascinați de modul în care echipa continua să obțină succese majore, ceea ce a făcut ca doi dintre cei mai experimentați ingineri, care lucrau în alte echipe, la alte produse, să își părăsească pozițiile respective doar pentru șansa de a lucra într-o echipă atât de performantă și orientată spre creșteri substanțiale. Annabell explică cum „vorbind cu inginerii noștri, ne-am dat seama că, pe lângă faptul că părea că ne distrăm și ne simțim bine împreună, din exterior eram percepuți ca «făcând lucrurile bine» și «punând accentul pe date concrete»”.

Pe măsură ce echipa a continuat să accelereze creșterea companiei, membrii acesteia au pus tot mai mult accentul pe analiza datelor (furnizate de un membru al echipei de analiză a datelor), atât pentru executarea, cât și pentru evaluarea rezultatelor experimentelor pe care le desfășurau. Analistul de date colabora cu inginerii, pentru a se asigura că urmăreau datele corecte despre reacția clienților la experimentele lor, și, pe măsură ce aceste informații erau colectate, realiza rapoarte centralizate extrem de utile. Analistul de date afla când aveau suficiente date pentru a declara experimentele reușite sau eșuate și lucra împreună cu restul echipei în scopul de a examina rezultatele și de a ajuta la planificarea următorilor pași ai experimentelor. Echipa dedicată aplicației pentru platforme mobile se baza atât de mult pe această analiză, încât, în cele din urmă, analistul a fost și el mutat în cadrul echipei, așa cum se întâmplase și cu Annabell.