

RYAN HOLIDAY

GROWTH HACKER ÎN MARKETING

Un abecedar al viitorului
relațiilor publice, marketingului
și publicității

traducere de Dana Dobre

 **ACT și Politon**

2017

CUPRINS

O INTRODUCERE ÎN GROWTH HACKING	13
GROWTH HACKER ÎN MARKETING	33
TOTUL ÎNCEPE CU POTRIVIREA PRODUS-PIAȚĂ	35
CUM SĂ ÎȚI GĂSEȘTI GROWTH HACK-UL	51
TRANSFORMĂ 1 ÎN 2 ȘI 2 ÎN 4 – CUM SĂ AJUNGI VIRAL	69
ÎNCHIDE BUCLA: RETENȚIE ȘI OPTIMIZARE	83
TRANSFORMAREA MEA: CUM SĂ PUI LECȚIILE ÎN PRACTICĂ	99
BONUS SPECIAL	113
POSTFAȚĂ	115
GLOSAR DE GROWTH HACKING	123
ÎNTREBĂRI FRECVENTE	135
CUM SĂ DEVII GROWTH HACKER: URMĂTORII PAȘI	149
MULȚUMIRI	155
NOTE	156

O INTRODUCERE ÎN GROWTH HACKING

În urmă cu aproape doi ani, într-o zi ce părea normală, m-am urcat în mașină să plec la serviciu, crezând că va fi o zi la fel ca toate celelalte zile de lucru. Citisem știrile de dimineață, mă ocupasem prin telefon de câteva probleme importante cu angajații și îmi confirmasem întâlnirile de la prânz și pe cele de mai târziu, la un pahar. M-am îndreptat către clubul sportiv – o sală privată, elegantă, veche de un secol, preferată de directorii firmelor din centru –, unde am înotat, am alergat și apoi am stat la saună ca să mă gândesc.

Când am intrat în birou pe la zece, mi-am salutat din cap secretara, m-am așezat la un birou mare și am trecut în revistă toate actele care necesitau semnătura mea. Erau proiecte de publicitate de aprobat, facturi de procesat, evenimente de sponsorizat și propuneri

de analizat. Se lansa un produs nou, iar eu aveam de scris un comunicat de presă. Sosise un teanc de reviste – le-am înmânat unui angajat să le inventarieze și să le aranjeze pentru biblioteca de presă.

Funcția mea: director de marketing la American Apparel. Cu mine în birou mai erau șase angajați aflați în subordinea mea. Chiar dincolo de culoar, mii de mașini de cusut bâzâiau, mânuite de cei mai eficienți lucrători în domeniul confecțiilor din lume. Câteva uși mai încolo, era un studio foto în care erau făcute reclamele pe care le plasam.

Cu excepția câtorva elemente specifice tehnologiei, precum computerul și smartphone-ul, ziua mea începuse și avea să se desfășoare exact așa cum i se întâmplase oricărui alt director de marketing din ultimii 75 de ani. Cumpără publicitate, planifică evenimente, câștigă reporterii de partea ta, proiectează „reclame”, aprobă promoții și aruncă peste tot termeni precum „brand”, „cost per mie”, „notorietate”, „media câștigată”, „notorietate spontană”, „valoare adăugată” și „procentul de expunere al brandului în mass-media”*. Asta era profesia; asta a fost dintotdeauna.

Nu afirm că sunt Don Draper sau Edward Bernayes sau vreunul asemenea, dar probabil că noi trei am fi putut face schimb de birouri și programe zilnice, cu

* *share of voice*, în original (n.red.)

doar câteva modificări. Iar mie mi se părea al naibii de grozav, la fel ca tuturor celorlalți din domeniu, de altfel.

Dar ziua aceea aparent obișnuită mi-a fost făcută praf de un articol. Titlul ieșea clar în evidență în vacarmul mediului online, de parcă îmi fusese aruncat direct în față: „Growth hackerul este noul vicepreședinte de marketing”.

Ce?

Eu eram vicepreședinte de marketing. Îmi plăcea foarte mult slujba mea. Și mă și pricepeam. Autodidact, realizat prin forțe proprii, ajutam, la 25 de ani, la conducerea unei companii cotate la bursă, cu 250 de magazine în 20 de țări și cu un venit de mai bine de 600 de milioane de dolari.

Dar autorului, Andrew Chen, un antreprenor și specialist în tehnică influent, nu-i păsa de niciunul dintre aceste aspecte. Potrivit lui, eu și colegii mei aveam să rămânem în curând fără slujbe – cineva aștepta să ne ia locul.

Noua denumire a postului de „growth hacker” se integrează în cultura din Silicon Valley, accentuând faptul că scrierea codurilor și calitățile tehnice sunt acum o latură esențială pentru a fi un specialist în mar-

keting extraordinar. Growth hackerul este un hibrid între un specialist în marketing și un programator, un individ care analizează tradiționala întrebare: „Cum obțin clienți pentru produsul meu?” și răspund cu teste A/B, pagini de destinație, factor viral, e-mail-uri pentru respectarea angajamentelor și Open Graph...

Întreaga echipă de marketing s-a schimbat. În locul unui vicepreședinte de marketing cu câțiva specialiști în domeniu fără aptitudini tehnice, care îi raportează direct, growth hackerii sunt ingineri care conduc echipe de ingineri.¹

„Ce naiba e un growth hacker?”, m-am întrebat. Cum ar putea un inginer să facă vreodată treaba mea?

Dar apoi am adunat valoarea estimată combinată a celor câteva companii menționate de Chen ca studii de caz – companii care abia existau acum câțiva ani.

- **Dropbox**
- **Zynga**
- **Groupon**
- **Instagram**
- **Pinterest**

Acum în valoare de *miliarde și miliarde* de dolari.

După cum explică Micah Baldwin, fondator al Graphicly și mentor pentru start-up-uri la Techstarts și 500 Startups, „în absența bugetelor mari, start-up-urile au învățat cum să exploateze sistemul pentru a-și clădi companiile”². Exploatarea – care s-a petrecut chiar sub supravegherea mea – a regândit marketingul din temelii, fără bagajul sau prezumțiile vechi. Și acum, scurtăturile lor, inovațiile și soluțiile neconvenționale contravin tuturor celor știute de noi.

Cu toții ne dorim să facem mai multe cu mai puțin. Pentru specialiștii în marketing și pentru antreprenori, paradoxul îl constituie chiar descrierea postului nostru. Ei bine, în această carte vom analiza felul în care growth hackerii au ajutat companii precum Dropbox, Mailbox, Twitter, Pinterest, Facebook, Snapchat, Evernote, Instagram, Mint.com, AppSumo și StumbleUpon să facă, în fond, atât de mult din nimic.

Ce m-a uimit cel mai mult la aceste companii a fost că niciuna dintre ele nu a fost creată prin abilitățile pe care specialiștii în marketing tradiționali – așa ca mine – le-au considerat dintotdeauna deosebite, majoritatea fiind clădite fără resurse pe care le-am considerat mult timp esențiale. Nu puteam da numele „specialistului în marketing” și, bineînțeles, nici pe al agenției responsabile pentru succesul lor, pentru

simplul fapt că nu exista. Growth hacking-ul a făcut marketingul irelevant sau cel puțin i-a rescris complet metodele cele mai bune.

Fie că în prezent ești director executiv de marketing sau doar un absolvent de colegiu care se pregătește să intre în domeniu, primii growth hackeri au deschis deja o cale nouă. Unele dintre strategiile lor sunt incredibil de tehnice și complexe. Totodată, ele se schimbă în mod constant; de fapt, e posibil ca uneori să nu funcționeze decât o singură dată. Această carte este scurtă deoarece se concentrează asupra aspectelor de durată. Pe de altă parte, nici nu am de gând să te îngreuez cu concepte dificile precum „analiza cohortelor” sau „coeficienții virali”.* Ne vom concentra în schimb pe concept – este indiscutabil aspectul cel mai important.

Încep și sfârșesc această carte cu propriile mele experiențe, nu pentru că sunt o persoană specială, ci pentru că eu consider că ilustrează un microcosmos al domeniului în sine. Vechea metodă – în care dezvoltarea produsului și marketingul erau două procese distincte și separate – a fost înlocuită. Ne găsim cu toții în aceeași poziție: trebuie să facem mai multe cu mai puțin și constatăm, din ce în ce mai mult, că vechile strategii nu mai dau rezultate.

* Există însă un glosar de termeni și concepte importante la finalul cărții. (n.aut.)

Așa că în această carte am să vă trec printr-un ciclu nou, un proces repetabil și mult mai fluid. Un growth hacker nu vede marketingul ca pe un lucru pe care îl face, ci ca pe un lucru pe care îl integrează în produsul respectiv. Apoi, produsul este lansat în forță, distribuit și optimizat (acești pași repetându-se de mai multe ori) pe drumul său spre o dezvoltare masivă și rapidă. Capitolele acestei cărți urmează această structură.

Dar, mai întâi, să facem o distincție clară între vechi și nou.

CE ÎNSEAMNĂ GROWTH HACKING?

Scopul final al oricărui growth hacker este să creeze *o mașinărie de marketing care se autoperpetuează și care ajunge singură la milioane.*

– AARON GINN

Nicio industrie nu este ca cea a divertismentului. Și totuși, în esență, acesta este domeniul în care orice echipă de marketing – indiferent de industria în care se află de fapt – pretinde că se află atunci când lansează ceva nou. În adâncul sufletului, cred că oricine promovează sau lansează ceva își închipuie că e pe cale de a avea premiera unui film de mare succes. Iar

această iluzie modelează și deformează fiecare decizie de marketing pe care o luăm.

E o senzație plăcută, dar cu totul greșită.

Prima idee care ne vine în mine este o deschidere impresionantă, o lansare mare, un comunicat de presă sau o acoperire mediatică majoră. Ne gândim implicit că avem nevoie de un buget pentru publicitate. Vrem covor roșu și celebrități. Dar, cel mai periculos, presupunem că trebuie să obținem cât mai mulți clienți posibil într-o perioadă de timp foarte scurtă și, dacă nu funcționează imediat, considerăm toată treaba un eșec (pe care, bineînțeles, nu ni-l putem permite). Amăgirea noastră este că ar trebui să fim *Transformers*, nu *Vrăjitoarea din Blair**.

E de la sine înțeles că e absurd. Și, cu toate acestea, suntem învățați să gândim astfel, fără dubii, de ani de zile.

Ce este greșit aici? Ei bine, pentru început: *majoritatea filmelor dau greș*.

În ciuda extravaganței și a istoriei marketingului de film, chiar dacă se investesc milioane – adesea mai mult decât bugetul filmului în sine – studiourile trec în mod regulat mari lansări în contul nereușitelor totale. Iar atunci când au într-adevăr succes, nimeni

* *The Blair Witch Project*, în original. (n.red.)

n-are idee de ce sau care factor a fost responsabil pentru acest lucru. După cum a afirmat nemaipomenit de bine scenaristul William Goldman: *Nimeni nu știe nimic*; nici măcar oamenii responsabili. E un mare joc de noroc.

Ceea ce este firesc, pentru că sistemul lor este proiectat să absoarbă aceste pierderi. Succesele mari plătesc de mai multe ori pentru greșeli. Există însă o mare diferență între ei și toți ceilalți. De fapt, nu îți permiți ca start-up-ul tău să eșueze; prietena ta și-a îngropat totul în noua ei afacere, iar eu nu pot permite ca noua mea carte să fie un eșec total. Nu mai avem încă zece proiecte pe drum. Asta-i *tot!*

Nu a fost decât o chestiune de timp pentru ca cineva inteligent să apară și să spună: „Nu e nevoie să fie așa. Instrumentele internetului și ale rețelelor de socializare au făcut posibilă urmărirea, testarea, repetarea și îmbunătățirea marketingului până în punctul în care aceste pariuri enorme nu sunt numai fără rost, ci și nebunesc de contraproductive”.

Acea persoană a fost primul growth hacker.

O METODĂ NOUĂ

Dacă vechiul sistem constituie rodul unui precedent în marketing de o sută de ani – menit să se potrivească nevoilor corporațiilor secolului XX –, noua concepție a început odată cu schimbarea mileniului. A început și a evoluat pentru a satisface nevoile noi ale unui nou tip de companie – cu propriul ei tip de specialist în marketing.

Să privim retrospectiv la anul 1996, înainte ca Hotmail să se lanseze ca unul dintre primele servicii de e-mail gratuite și să ajungă un exemplu timpuriu al unui produs ce „ajunge viral”. După cum descrie Adam Penenberg întâlnirea în cartea *Viral Loop* (Bucla virală), fondatorii Hotmail, Sabeer Bhatia și Jack Smith, s-au așezat la masă cu Tim Draper, celebrul investitor. Acesta le-a spus că el consideră extraordinar produsul – e-mail-ul bazat pe internet –, dar se întrebă cum vor răspândi vestea.

Primul impuls al lui Bhatia a fost abordarea specifică marketingului industrial, despre care am vorbit: „O să-l punem pe panouri publicitare”, a spus el. Draper nu a fost de acord cu o abordare atât de costisitoare pentru ceea ce avea să fie un produs *gratuit*. Așa că s-au apucat să studieze pe toate părțile și alte idei. Reclamă la radio? Aceeași problemă. Să trimită un e-mail tuturor celor de pe internet? a sugerat

Draper. Era o concepție la fel de învechită – spam-ul nu funcționează!

Apoi Draper a dat din întâmplare peste growth hacking. „Ați putea”, a întrebat el, „să puneți un mesaj în josul ecranului pentru toată lumea?”

– Ei, haide, nu vrem să facem așa ceva!

– Dar, tehnic vorbind, puteți s-o faceți? Ar putea să persiste, nu-i așa? Îl puteți pune într-un mesaj și, dacă respectivul trimite un e-mail cuiva, îl puteți pune și în acela, nu?

– Da, da, au răspuns ei.

– Scrieți așadar la sfârșit: „P.S.: Te iubesc. Ia-ți e-mail gratuit de la Hotmail”.³

Această mărunță caracteristică a schimbat totul. A însemnat că fiecare e-mail trimis de utilizatorii Hotmail era o reclamă a produsului. Și reclama era eficientă nu pentru că era drăguță sau creativă, ci pentru că prezenta un produs uimitor pe care numeroși oameni și-l doreau și de care aveau nevoie. Fiecare utilizator însemna utilizatori noi; fiecare e-mail însemna mai multe e-mail-uri și mai mulți clienți fericiți. Și, elementul crucial: toate acestea puteau fi urmărite, reglate și îmbunătățite pentru a aduce cât mai mulți utilizatori posibil către serviciu.

Trebuie să înțelegi cât de revoluționar a fost acest lucru atunci. Gândește-te că, doar câțiva ani mai târziu, Pets.com va încerca să se lanseze cu o campanie de publicitate la televiziuni din mai multe orașe și cu una în aer liber, care a culminat cu o reclamă de 1,2 milioane dolari la Super Bowl și o apariție la parada de Ziua Recunoștinței a magazinului Macy's. Sau că cei de la Kozmo.com vor cheltui practic sute de milioane de dolari pe campanii de publicitate cu participarea actorului din *Six Million Dollar Man*, înainte de a se prăbuși, la fel ca Pets.com, odată cu explozia bulei* dot.com.

Însă, după ce au adoptat sugestia lui Draper – căreia fondatorii i s-au împotrivit în primele câteva luni, deoarece părea atât de simplă – creșterea a fost exponențială: un milion de membri în șase luni. La cinci săptămâni după aceea, numărul membrilor se dublase din nou. În decembrie 1997, cu aproape 10 milioane de utilizatori, Hotmail a fost vândută către Microsoft pentru 400 de milioane de dolari. A fost

* Bula dot.com (cunoscută și drept *dot-com boom*, *dot-com crash*, *Y2K crash*, *Y2K bubble*, *tech bubble*, *Internet bubble*, *dot-com collapse* și *information technology bubble*) a fost o bulă istorică economică și o perioadă de speculații excesive, care a avut loc între 1997 și 2001, o perioadă de creștere fără precedent în utilizarea și adaptarea internetului de către oameni de afaceri și consumatori. În timpul ei, au fost fondate numeroase companii bazate pe internet, companii cunoscute sub numele de dot-coms, dintre care multe au dat faliment. (n.red.)

nevoie de numai 30 de luni de la lansare pentru ca Hotmail să pună la socoteală și utilizatorul cu numărul 30 de milioane. Și, deși a fost redenumit, Hotmail există încă, spre deosebire de camarazii săi din acea perioadă.

Aceasta este puterea noii abordări. Un brand de 400 de milioane de dolari a fost lansat și dezvoltat cu o investiție de numai 300.000 de dolari – cam cât ar cheltui un studio de la Hollywood sau o companie din topul 500 al revistei *Fortune* pentru o petrecere decentă de lansare sau pentru o singură reclamă la televiziune. Implementată și executată de oameni fără nici cea mai mică experiență în marketing.

Și, în cazul în care crezi că Hotmail a fost o pură întâmplare a bulei tehnologice, dă-mi voie să îți reamintesc că, după câțiva ani, Google a lansat Gmail – serviciul de e-mail dominant acum –, în esență cu aceleași strategii de growth hacking. În primul rând, Google a creat un produs superior. Apoi a creat entuziasm, făcându-l posibil doar pe bază de invitație. Crescând treptat numărul de invitații permise bazei de utilizatori existenți, Gmail s-a răspândit de la persoană la persoană, până când a devenit cel mai popular și, din multe puncte de vedere, cel mai bun serviciu de e-mail gratuit.

Servicii extraordinare s-au lansat pornind de la idei mici, dar incredibil de explozive. Asta vom studia în această carte.

NAȘTEREA GROWTH HACKERULUI

De la Hotmail încoace, multe alte companii – în special în spațiul tehnologic – au început să împingă și să spargă limitele marketingului. Cu o înclinație către date și o indiferență hotărâtă față de „reguli”, ele au deschis drumul unui model nou de marketing, proiectat să utilizeze numeroasele instrumente noi pe care internetul le-a făcut disponibile: e-mail, bază de date, rețele de socializare, bootstrapping.

Aproape peste noapte, cei din această specie au devenit noile vedete din Silicon Valley. Îi vezi pe paginile din *TechCrunch*, *Fast Company*, *Mashable*, *Inc.*, *Entrepreneur* și ale altor nenumărate publicații. LinkedIn și Hacker News abundă de anunțuri pentru locuri de muncă: Se caută growth hackeri.

Treaba lor nu este să „facă” marketing, așa cum îl știu eu dintotdeauna, ci să crească companiile foarte rapid – să ia ceva de la zero și să îl facă enorm, într-o perioadă de timp incredibil de scurtă. Și asta spune ceva despre ce a devenit marketingul, deoarece acestea nu mai sunt considerate sarcini sinonime.