

Команда по развитию потребителей

Предыстория:

Стартапу нужна не функциональная структура организации, а команда, ориентированная на выполнение задач. Задачи определены вполне конкретно: обучение и изучение проблем потребителей; ответ на вопрос, может ли предлагаемый вами продукт решить эту проблему; понимание того, кто купит ваш продукт, и использование полученных знаний для разработки схемы продаж так, чтобы команда продаж могла продавать ваш продукт вашим потребителям. Эта организация (мы называем ее командой по развитию потребителей) должна быть достаточно гибкой, чтобы суметь отреагировать на необходимость внезапных и резких перемен, связанных с тем, какое мнение высказали потребители, и внести изменения в саму компанию, если того потребуют потребители.

Наличие команды по развитию потребителей – это радикально новый подход к устройству организации, который позволяет наладить взаимодействие с потребителями. И, что вряд ли понравится амбициозным личностям, руководители соответствующих отсутствующих подразделений тоже не нужны. Такая команда по развитию потребителей должна возглавляться одним из основателей компании, а если не им, то кем-то с такими же полномочиями и способностями при необходимости кардинально изменить направление компании, развитие продукта или миссию. Лучший вариант – это когда во главе компании стоит генеральный директор, он же основатель.

Порхать, как бабочка, жалить, как пчела

Традиционные функциональные подразделения, названия должностей и их функции, которые имеют смысл в большой компании, в стартапе более чем бессмысленны. В крупных компаниях обычно есть три департамента, отвечающих за взаимодействие с потребителями. Названия должностей описывают функции: вице-президент по продажам, вице-президент по маркетингу, вице-президент по развитию бизнеса. Я твердо убежден в том, что подобное разделение на отделы и наличие таких руководителей опасно и разрушительно на первых трех этапах существования стартапа.

Продажи

В стандартном департаменте продаж команда знает, как продавать хорошо изученной группе потребителей, используя стандартную корпоративную презентацию, прайс-лист и имеющиеся контракты. Хотите больше выручки – наймите больше продавцов. Для стартапа же проблема в том, что на первых двух этапах своего существования он не знает, кто его потребители, презентации изменяются ежедневно, а прайс-листы и контракты составляются «на коленке». Худший вариант для стартапа – это когда вице-президент по продажам начинает вести себя так, как будто он работает в крупной стабильной корпорации с богатой клиентской историей. Он приходит со списком контактов и моделью продаж, взятыми из его предыдущей компании, и считает, что этот новый стартап нуждается лишь в правильном найме сотрудников и укомплектовании штата. Когда инвестор просит меня выяснить, в чем ошибка в процессе продаж в одном из таких стартапов (обычно речь идет о тех, что выходят на новый или ресегментированный рынок

и катастрофически отстают от своих планов прибыли), телефонный разговор между мной и вице-президентом по продажам, как правило, выглядит так:

– Как у вас обстоят дела с продажами?

– Мы как раз начинаем набирать новых сотрудников.

– А сколько продавцов у вас уже работают в штате?

– Сейчас шесть, и мы рассматриваем еще три кандидатуры.

– Сколько сделок вы уже закрыли?

– (Пауза.) Ну, у нас очень неплохая воронка продаж. Проблема в том, что презентация постоянно меняется.

– Что вы имеете в виду?

– Понимаете, компания все время меняет стратегию. Корпоративная презентация меняется иногда по два раза в неделю.

Я привожу этот разговор вовсе не для того, чтобы показать, какой вице-президент глупый. Просто обстановка, в которой ему приходится сейчас работать, совершенно не похожа на ту, в которой он приобрел свой опыт. В большинстве случаев оказывается, что он преждевременно стал масштабировать команду продаж. Но ведь это стартап. Это не IBM.

По иронии судьбы, если вы спросите большинство стартапов, наняли бы они в первый же день главу отдела продаж IBM, если бы представился шанс, они радостно закивали бы головами. А теперь подумайте, какие умения принесет топ-менеджер мирового уровня в стартап: выдающиеся способности набирать сотрудников, выстраивать и мотивировать организацию продаж международного масштаба; особый опыт в масштабировании и выстраивании повторяемых процессов национального и международного масштаба наряду с навыками прогнозирования и составления бюджета. На первых этапах развития стартапа ни один из этих профессиональных навыков работы в большой компании не нужен молодой организации, наоборот, они даже вредны. Руководители с подобным опытом начинают выстраивать организацию продаж в стартапе и укомплектовывать штат раньше времени. Более того, они крайне некомфортно чувствуют себя в обстановке хаоса и неопределенности – естественных характеристик стартапа вначале.

Что действительно нужно стартапу на первых этапах, так это навыки предпринимательства; способность ежедневно обновлять презентации, менять подход к потребителям и к продукту и спокойно относиться к известиям, что характеристики и функции продукта и график выпуска в очередной раз поменялись; способность выслушивать негативные отзывы потребителей и понимать, кроются ли их причины в продукте, презентации, цене или в чем-то другом. Ни один прайс-лист и презентация продукта не живут дольше недели. На первых порах в сфере продаж тому, кто отвечает за закрытие сделок, нужно чувствовать себя комфортно в условиях хаоса и неопределенности и не волноваться пока по поводу выстраивания организации. Цель первых руководителей группы продаж – подтвердить бизнес-модель, разработав схему продаж, закрыв хотя бы несколько сделок и сделав все это, не имея на руках реального

продукта. Таким руководителем может быть (а может и не быть) тот, кто позже займется управлением департаментом продаж.

Маркетинг

То же самое верно и относительно маркетинга. Спросите маркетологов в стартапе, чем они занимаются, и некоторые ответят вам, что их работа создавать бренд компании, так, чтобы потребители могли понять, что компания продает. Может, они скажут о создании спроса конечных и ведущих пользователей и направлении этого спроса в канал продаж. Некоторые могут сказать, что их задача заключается в стратегическом планировании, а кто-то считает, что их функция – составлять документы о требованиях рынка к продукту (MRD). Все это верно, но для компании на более поздних этапах развития, не сейчас. На этапах выявления и верификации потребителей ни конечные потребители, ни рынки, ни каналы пока не известны. Поэтому трата бюджета маркетинга на создание спроса или составление сложных планов развития продукта – это время и деньги, выброшенные на ветер.

Иногда стоит задача «взглянуть» на маркетинг в стартапе, который не справляется с планом получения выручки. «Нам кажется, им просто нужна помощь в позиционировании», – таков запрос. Если компания выходит на новый рынок или ресегментирует существующий, диалог с венчурным капиталистом примерно выглядит так:

– У них уже есть схема продаж?

– Нет.

– Хм. А что ваши маркетологи делают, чтобы она появилась?

– Ну, не могу сказать точно, кажется, они пишут разные проспекты, брошюры, участвуют в торговых выставках и вебинарах, чтобы привлечь ведущих пользователей и создать спрос. Да, вот еще, они только что наняли дорогое PR-агентство и разработали новое позиционирование и презентацию.

– Сколько человек у вас в маркетинговом департаменте?

– Точно не знаю, кажется, четыре или пять.

Так же, как и в случае с продажами, маркетологи, сталкиваясь с хаосом и неопределенностью, стараются опереться на опыт своей прошлой работы.

В конце концов, все не так плохо в ситуации с маркетингом и маркетинговыми коммуникациями, когда появились профессионалы с новым названием – «вице-президент по брендингу». Эти люди, по сути, переименованные вице-президенты по маркетингу, заморочили голову сотням доверчивых генеральных директоров лет двадцати, обещая им «создать бренд», если конечно, в их распоряжение предоставят \$X млн (\$X млн, как правило, составляли где-то 80 % той суммы (иногда очень крупной), которую стартапу удалось получить от инвесторов). Печальная реальность заключалась в том, что после траты миллиардов выяснялось, что брендинг – это функция маркетинговых коммуникаций и создания спроса, которые не нужны, пока компания не поймет, кто ее потребители.

Нельзя тратить деньги на то, чтобы привлечь, удержать и вырастить потребителей, пока ты не знаешь, кто они такие.

Как и в предыдущем аналогичном примере, спросите у генеральных директоров стартапов, наняли бы они в первый же день главу отдела маркетинга студии Disney, если бы представился шанс. Конечно, большинство ответит, что с готовностью ухватились бы за эту возможность. А теперь опять подумайте, какие умения принесет топ-менеджер мирового уровня по маркетингу в стартап? Выдающиеся способности позиционирования и брендинга, которые работают «дома», на Мэдисон-авеню? Или, может, навыки управления продуктом, которым позавидовала бы Procter & Gamble? Или даже навыки стратегического планирования, от которых не отказалась бы McKinsey? Должен вас расстроить: как и в случае с продажами, на первых двух этапах развития стартапа ни один из вышеперечисленных навыков в нем не работает.

Развитие бизнеса

Уже сами по себе и функция, и название с большей вероятностью, чем любой другой фактор, снизят шансы на успех, если их использовать на ранних стадиях. Когда я слышу, что какой-то новорожденный стартап уже занимается «развитием бизнеса», вызывает сомнение его компетенция и во всем остальном. О чем они думают, когда говорят о «развитии бизнеса» в своем стартапе? Каких партнеров они пытаются привлечь своим пока еще не приносящим дохода «бизнесом»? Может, эта группа по развитию бизнеса ответственна за прибыльные сделки при том, что еще ни одна сделка вообще не была совершена в том канале дистрибуции, который предварительно наметила компания? А может, кому-то просто захотелось занять должность с таким красивым названием?

Скажем проще. На первых двух этапах существования компании нет ни малейшей нужды в функциях развития бизнеса. Никакой. Просто по нулям. Вы не в состоянии выстраивать надежные отношения ни с одним более-менее здравомыслящим партнером до тех пор, пока сами себе не докажете жизнеспособность своего бизнеса.

На самом деле функция развития бизнеса очень важна для компании. Функция команды, выполняющей эту роль, – создать «готовый продукт», который компания сможет предложить массовому потребителю. Концепция «готового продукта» была предложена Биллом Давидоу в ранние годы технологического маркетинга. В ней говорится о том, что массовые потребители и поздние пользователи новой технологии (определения по Кривой жизненного цикла принятия технологии) предпочитают надежное, законченное решение из разряда «бери и пользуйся». Они не хотят собирать это решение «по частям», покупая продукты разных стартапов. Так, в компьютерном бизнесе IBM является примером поставщика готового решения «от начала до конца». Эта компания предлагает потребителям «железо», программное обеспечение, поддержку по внедрению систем и все возможное ПО, которое может пригодиться. Идея в том, чтобы клиенту IBM не нужно было искать другого продавца, кроме IBM, чтобы получить готовое решение своей проблемы. Но поскольку вы еще стартап, в настоящее время у вас нет возможности предлагать потребителям полностью готовый продукт. Обязательно будут какие-то компоненты, которые ваша компания не может поставить: сервисы системной интеграции, совместимое ПО других поставщиков, инструменты конфигурации, приложения и т. п.

Задача команды по развитию бизнеса составить из частей «готовый продукт», налаживая необходимые партнерские отношения и заключая сделки. В этой функции не было необходимости на этапах выявления и верификации потребителей, потому что вы понимали, что массовые потребители не станут покупать наполовину законченный продукт. Наоборот, ваша задача была продавать ранневангелистам, которым не только не нужен был готовый продукт, но они даже получали удовольствие, составляя из частей свой собственный.

Если взглянуть с точки зрения партнеров стартапа в начале его существования, до того, как у молодой компании появятся надежные клиенты, мало кто из производителей и поставщиков необходимых ей «запчастей» для «готового продукта» будет всерьез ее рассматривать. Поэтому-то на этапах выявления и верификации потребителей функция развития бизнеса стартапу пока не нужна.

Разработка

Традиционные представления о разработке продукта также вредны стартапу. Не то чтобы вам совсем не нужен был департамент по разработке, но учреждать такое подразделение до того, как выйдет первая версия продукта, – это ошибка. Поймите! Но если нет специального отдела разработки, то как вообще можно спроектировать и создать продукт? Поймите, я вовсе не сторонник того, чтобы распустить все группы разработчиков, просто стоит избавиться от балласта, который сейчас не нужен. В крупных компаниях департаменты разработки полностью укомплектованы дополнительными подразделениями – это целый штат составителей технических текстов, раздутые департаменты гарантии качества, группы, пишущие спецификации продукта с телефонную книгу размером. Все это не нужно стартапу. Пока. Это лишнее снаряжение, которое оттягивает плечи и мешает продукту двигаться по пути создания и распространения.

В сфере разработки мечты стартапов о том, кого бы они хотели видеть на посту руководителя, остаются такими же, как для описанных выше направлений. Большинство стартапов в области программного обеспечения были бы на седьмом небе от счастья, если бы могли пригласить в штат вице-президента отдела разработки Windows из Microsoft. Но, как вы теперь понимаете, это был бы неправильный выбор. В стартапе нет необходимости нанимать и управлять штатом разработчиков из сотни сотрудников. Знание того, как распределить ресурсы на проект по разработке ПО длительностью пять лет и запустить бета-тесты для десятков тысяч пользователей, совершенно не нужно – по меньшей мере, на ближайшее время. Тот, кто стартапу сейчас действительно необходим, – это человек, обладающий ясным видением продукта и безошибочно умеющий угадать минимальный набор обязательных характеристик, при этом не забывающий прислушиваться к обратной связи от команды по развитию потребителей.

Должности имеют значение

Одним из последствий того, что у вас нет департаментов продаж, маркетинга, развития бизнеса является то, что у вас нет и руководителей с соответствующими должностями. Самое интересное, что отмена этих должностей оказывается важнее, чем отмена департаментов. Если вам приходится занимать руководящий пост среди сумятицы и

стресса стартапа, легко упустить из виду то, чем вы, как изначально предполагалось, будете заниматься.

Например, представим, как поведет себя вице-президент по продажам в стартапе, если он не может добиться выполнения планов по выручке. Он скорее всего взглянет на свою визитку и еще раз прочитает наименование своей должности: вице-президент по продажам. Тогда он наверняка подумает: «О, я вспомнил, ведь предполагалось, что я буду нанимать работников в свой отдел и управлять департаментом продаж. Так не нанять ли мне еще несколько продавцов, чтобы решить проблему?» Не смейтесь – это случается постоянно. Не видя иного пути, который показал бы им, что то, что они собираются сделать, – это просто выбрасывание денег в трубу и попытка реализовать схему продаж без участников этой схемы, такие руководители просто идут тем путем, который им привычен и известен.

Один из аспектов команды — это ее численность. Сколько должно быть в команде человек?

Первый из принципов построения команды - правило минимального оптимального размера команды. Мало что так же разрушительно действует на командное взаимодействие, как "лишние люди".

Чем меньше команда, тем эффективнее она работает.

Том Питерс советует из собственного опыта. Если проект не укладывается в срок, то избавьтесь от 30% исполнителей, оставшиеся 70 все сделают.

Механизм воздействия лишних людей на организацию получил название "**эффект бездельника**" (loaffing effect). Состоит он в том, что человек, настроенный на работу, но лишенный ее из-за объективного недостатка дел, испытывает чувство неловкости. У него возникает желание как-то замаскировать эту ситуацию. Самый простой и естественный выход - отвлечь от работы кого-нибудь из коллег. Коллективное безделье оказывается прекрасным лекарством для ноющей совести.

И Второй принцип создания эффективных команд прямо вытекает из вышесказанного - необходимо точное позиционирование участников. Что бы вы сказали, например, о футбольной команде, в которой играют одни вратари, или о хирургической бригаде, укомплектованной только высококвалифицированными анестезиологами?

Формирование команд по развитию потребителей и по разработке продукта

На первых двух этапах существования стартапа оправданным является существование таких функций или должностей, для которых будет дан положительный ответ на вопрос: смог ли этот департамент или новый руководитель приблизить вашу компанию к пониманию следующего:

- Какие проблемы есть у потребителей? ● Как ваш продукт решает эти проблемы?
- Как разработать схему продаж? ● Как получить заказы, подтверждающие эту схему продаж?

Если функция или должность не приближают вас к ответам на эти вопросы, значит они не нужны. Избавьтесь от них. Вместо того, чтобы учреждать отделы продаж, маркетинга и развития бизнеса в традиционном понимании, есть более эффективный путь – создать команду по развитию потребителей для работы.

Эта команда, ориентированная на потребителя, будет выполнять две роли: она разрабатывает потребителей и обладает видением потребителей («бизнес - визионеры»).

Наряду с ней будет функционировать команда, разрабатывающая продукт и обладающая видением продукта («технологические визионеры»). Первая команда ответственна за то, чтобы привлекать потребителей, и общаться с ними, в то время как вторая остается «в офисе» и разрабатывает продукт. Обладание видением означает способность смотреть вперед, представить целостную картину.

Бизнес - визионер – это тот, кто может внятно и увлеченно рассказывать о значении нового продукта для компаний и для частных покупателей.

Технологический визионер – это тот, кто может описать преимущества архитектуры и технологии нового продукта потребителям, одновременно объясняя сложные технические запросы пользователей бизнес - визионерам, разрабатывающим потребителей. Команде «тактиков» часто требуется привлекать «технологов» для того, чтобы с пониманием выслушать потребителей и поговорить с ними. На первых стадиях развития стартапа может потребоваться до 50 % времени технологических визионеров, чтобы провести его вне стен офиса, общаясь с потребителями. Команды по развитию потребителей и по разработке продукта должны работать плечом к плечу, достигая единогласия благодаря координационным собраниям, описанных ранее. Иногда команде, общающейся с потребителями, может понадобиться непосредственное привлечение коллег из команды разработчиков.

Если создание команды по развитию потребителей было, по сути, просто формальным переименованием традиционных департаментов по продажам, маркетингу и разработки, то можно считать его полной бессмыслицей. Эти два типа организации отличаются не только тем, как они интегрируют перечисленные изначально отдельные направления, но и требованиями к качествам людей, нанимаемых на соответствующие должности во время этапов выявления и верификации.

Определите характеристики членов команды по развитию потребителей:

- Могут ли они маневрировать между командой по развитию потребителей и командой по разработке продукта (есть ли у них опыт в управлении продуктом или маркетинге продукта)?
- Умеют ли они слушать? Или им больше нравится говорить?
- Понимают ли они то, что слышат? Или они рассказывают об общении так, как они хотели бы услышать?
- Могут ли они работать в условиях постоянных изменений? Или им больше нравится выполнять повторяющиеся действия изо дня в день?

- Могут ли они встать на место потребителей и понять, как те работают и какие у них есть проблемы? Или они склонны рассказывать о продукте и продавать его?
- Инициативны ли они или ждут указаний?
- Можно ли называть их инноваторами и креативными людьми, или они делают то, что им говорят другие?