

«Сейчас тропинки B2C и B2B продакт-менеджмента довольно сильно расходятся»

Data Therapy 2, выпуск 5

В этом эпизоде подкаста [Data Therapy](#) мы расскажем о B2B продакт-менеджменте. Вместе с нашими гостями — Сергеем Хаврониным, CPO продуктов внешней монетизации в X5 Group, и Екатериной Летуновской, вице-президентом, сооснователем компании Habidatum, ответим на следующие вопросы:

- Когда пришли к выводу, что для B2B продуктов нужны продакты?
- В чем принципиальное отличие от B2C сегмента?
- Каков эффект от внедрения B2B продакт менеджмента?
- Как сейчас развивается B2B продакт менеджмент? Насколько активно его используют в России?
- Как мотивировать себя и команду? Какая конечная цель, ради чего все работают не покладая рук, и насколько вообще можно «пощупать» результаты своей работы?

Ведущий подкаста — Дмитрий Прусов, директор департамента монетизации данных X5 Group.

- Всем привет! Это второй сезон подкаста Data Therapy и у нас новый выпуск. Сегодня будет, как всегда, удивительно интересная тема на обсуждении и, надеюсь, интереснейшая дискуссия. По традиции мы, как всегда, пригласили двух экспертов. Друзья, представьте, пожалуйста! Расскажите кем, где вы работаете и какая ваша профессиональная область.

Катя: Привет! Меня зовут Катя Летуновская, я сооснователь и операционный руководитель компании Habidatum, мы продаём данные и технологические инструменты для рынка недвижимости, коммерческой недвижимости специально, и работаем в основном географическими, геопространственными данными, описывая места, в которых находятся здания и что в них происходит. Вот рада вам всем!

Сергей: Да, всем привет! Меня зовут Сергей Хавронин, я CPO продуктов внешней монетизации в X5 Group. Мы делаем по большей части B2B и SaaS-продукты для самых разных наших партнёров, но в первую очередь для поставщиков Пятого, то есть поставщиков тех продуктов, которые вы видите на полках магазинов «Пятёрочка», «Перекрёсток», «Карусель», «Чижик» и на наших онлайн-витринах.

- Ребята, спасибо большое за представление. Я надеюсь, теперь наши слушатели в контексте. О чём мы сегодня поговорим? Мы достаточно много различных тем в нашем подкасте затрагивались относительно данных, относительно всевозможных технологий, моделей, всего остального. Даже людей, с точки зрения их обучения и профессионального опыта. Но мне кажется, настало время проговорить про продуктов. Не многие знают, что в продукт-менеджменте помимо B2C существует ещё и B2B-сегмент. Вот сегодня хотелось

бы как раз затронуть какие-то особенности именно этого направления в процессах, в людях, которые ими занимаются. Может быть, разобрать какие-то кейсы. И, конечно, ответить на главный вопрос: а зачем вообще нужен B2B-продукт? Давайте, наверное, начнём, как это правильно будет, с истории вопроса. Поделись, пожалуйста, своим мнением, вообще, когда компании пришли к выводам, что B2B-продукты нужны. Наверное, сразу вдогонку – есть ли отличия от B2B-продукта, от энтерпрайз-продукта?

Катя: Наверное, я начну. В нашем случае речь идёт в основном про работу с энтерпрайз в принципе. То есть с крупными компаниями, а не с малым бизнесом. И это связано со спецификой того, что мы предлагаем. Поскольку, как я сказала, мы предлагаем географические пространственные данные для рынка недвижимости. Но если, например, есть владелец такого-то объекта и он у него один или их, например, два или три, то такой острой потребности в данных нет. В конце концов можно знать всё посетив сами места, своими глазами увидев, пообщавшись с людьми и так далее. Потребность в данных возникает тогда, когда уже объём действий, транзакций слишком велик, чтобы их мог осилить человек. Поэтому речь идёт о том, что портфолио недвижимости должно быть большим. Поэтому возникают типы клиентов вроде банков, которые кредитуют недвижимость на ежедневной основе или берут недвижимость, как залог и им нужно анализировать большие потоки объектов, или страховые компании, которые тоже страхуют даже не десятки, и не сотни, а сотни тысяч объектов. Или крупные инвесторы, у которых в портфолио сотни или там даже больше – до тысячи объектов. В этом случае это крупные компании, у которых есть свои особенности, своя специфика. Они очень естественно требовательные к тому, насколько продукт адаптирован их потребностям. И достаточно сильно в этом смысле доминируют. Поэтому сохранять вообще какой-то стандартный корневой продукт в условиях, когда работает с таким энтерпрайзом – это достаточно задача нетривиальная. Потому что в отличие от малого бизнеса или потребительского сегмента, где можно выпустить стандартный набор фич и сказать, что вот, он такой, да, корневой, пользуйтесь. И с ним работать. Уже его дополнять, например, выпуская какие-то следующие слои продукта. То с энтерпрайзом такое, конечно, трудно представить, потому что этот стандартный набор фич, он постоянно находится в переосмыслении, адаптации, и так далее. Но при этом всё равно можно выдерживать ядро. В этом, собственно, и состоит задача продукт-оунера, продакт-менеджера, который должен говорить: окей, хорошо, в такой-то доле мы делаем кастомизацию, в такой-то пропорции эту кастомизацию мы считаем значимой для нашего проекта, в целом для нашего продукта. А это мы делаем только для клиента и забываем об этом. Как бы есть доля кастомизации. Без такого человека, по сути, невозможно устойчиво функционировать, потому что надо привлекать, например, каких-то сотрудников, инвестиции и так далее, от компании, в которых есть какое-то ядро. Если компания занимается постоянно консалтингом, кастомными продуктами, то это достаточно всё неустойчиво и не привлекательно для современных сотрудников, инвесторов и так далее. Поэтому в энтерпрайзе продукт-оунер нетривиальные задачи несёт, выполняет, но при этом он прямо неизбежно очень важный человек.

- Можно всё-таки, наверное, провести какую-то параллель с тем же самым классическим B2C-продуктом относительно того, что кластеризуется когорта клиентов, в зависимости от их платёжеспособности, каких-то особенных потребностей в продукте и дальше просто нарезается какой-то дополнительный функционал, который просто развивается, но ядро также остаётся. Или эта параллель, она не применима?

Катя: В целом всё же применима, но в нашем случае, получается, что есть ядро именно технологическое, то есть инфраструктура, которая собирает данные, проводит их обработку, проводит их валидацию. Это неизбежные компоненты, условно, дата-гигиена,

и дата-сбора, сбора необходимого вообще основания для того, чтобы делать что-то дальше. Это ядро, в него клиент и не допускается, поскольку даже технической подготовленности нет, для того чтобы в этом разобраться. И это та уж и не нужно. А дальше вопрос с тем, когда есть уже технологическая база, что происходит дальше, что видит в итоге клиент, собственно, сам продукт с точки зрения его применения и упаковки. На это клиент, конечно, старается сильно влиять. Здесь можно выдерживать, наверное, какое-то ядро, но в особенности на рынке формируемся, а мы работаем на рынке формирующемся, который находится в процессе ещё развития незадолго нынешнего момента, ещё никто особенно в локейшн-дата, пространственные данные не использовал в своей аналитике в том разрезе, в котором мы на них смотрим. Типа данные от мобильных телефонов, данные от банковских карточек. Пять-шесть лет назад, семь, это было из разряда фантастики, сейчас это становится уже стандартным на рынке. Но при этом всё ещё ново. Поэтому особенно на таком новом рынке, когда ещё не устоялось, особенно сложно выдерживать стандартную линию и у каждого клиента всё равно есть потребность в том, чтобы предлагать какие-то инновации. Часто её не стоит отвергать, она очень познавательная. Как я говорила с энтерпрайз-клиентами, не всегда возможно в принципе её отвергать. Поэтому продакт-оунер как бы впитывает это, как губка, постоянно коммуницируя и внимая тому, что хотят. Вот. Но, наверное, может выдерживать какую-то программу минимум, вот эта технологическое ядро базового предложения, так скажем, от которого начинается разговор.

- Сергей, давай всё-таки вернёмся к вопросу о предыстории. Может быть, ты поделишься своим опытом: откуда вообще возникла потребность в таком направлении, как B2B-продукт и в чём принципиальное отличие от классического B2C?

Сергей: Как мне кажется, продакт-менеджмент, как более-менее понятная дисциплина, начал просачиваться в российские компании лет 10-12 назад, то есть это 2010-2012 гг. Я могу ошибаться в датах. Это наблюдение сугубо с моей стороны, то, что я видел за время своей карьеры. Конечно, в начале это были B2C-компании. В основном из сферы e-comers, то есть когда посредством какого-то сайта или мобильного приложения позволяли пользователю получить товар или услугу в обмен на деньги. Не скажу за геймдев, потому что моя жизнь этой сферы совсем никак не касалась, но вот e-comers, как мне кажется, это примерно те годы, когда эта дисциплина появилась и начинала становиться понятной участникам рынка. B2B-компании о продуктивном подходе начали узнавать примерно в году 2015-2016-м, как мне кажется, то есть отставанием в 3-5 лет. Это было тогда самое начало, когда надо было каждому прямо разжёвывать: а кто это вообще; зачем он нужен; а почему просто нельзя взять и разработать тот или иной сервис? Я как раз в те годы работал в компании Билайн, поэтому видел как события развивались собственными глазами. Тогда это было так, что как будто бы типа крещение на Руси, то есть с болью, кровью, сожжением идолов. Но в какой-то момент довольно быстро это всё произошло и такая должность, как...

- Обычно так и бывает, насколько мне известно. Любая трансформация, она как и крещение, с болью, потом, кровью, отрицанием, принятием и дальнейшим становлением новых фреймворков работы.

Сергей: Да. Тогда как раз начали внедряться эджайл фреймворки, то есть главным образом Скрам, потом Канбан подъехал, потом какие-то более сложные всякие гибридные штуки. И вот сейчас 2022 год, этим уже никого не удивить. Диджитал-трансформации и внедрение продуктового подхода стали реальностью. Уже даже не в самых айтишных сферах. Насколько мне известно, сейчас даже застройщики нанимают себе продукт-менеджеров. Поэтому можно сказать, что дисциплина состоялась и стала реальностью

рынка труда, как в B2C, так и в B2B. Если говорить об отличии, мне кажется, ключевое здесь – это различие в структуре своей работы. Если говорить кратко, то в B2C больше работы с данными, нужна больше аналитическая подкованность, умение работать с метриками, быстро принимать решения на их основе. В B2B всё же важнее софт-скилл, умение договориться с большим числом стек-холдеров, то есть дипломатические навыки. Это, может быть, даже эмпатия, интуиция, лидерство. Я не говорю, что аналитика не нужна в B2B, а дипломатия не нужна в B2C, я просто подсвечиваю характерную разницу в том, что составляет рабочий день продакта и там, и там.

- Просто, видимо, наверное, отличие в конечном клиенте, да? Условно говоря, в B2C – это всё-таки там тысячи, сотни тысяч миллионов пользователей. Поэтому как бы здесь ключевое – смотреть на влияние любой разработки фичи на конечных пользователях. В B2B это больше упор всё-таки на лиц, принимающих решения, использующих тот или иной продукт.

Сергей: В том числе, да. У тебя в любом случае в B2B есть конечные пользователи, просто сама по себе сфера более такая инертная. То есть в B2C ты можешь довольно сильно проверить гипотезы какие-то свои, а в B2B на запуск прототипов у тебя может уйти несколько месяцев, чтобы на одном единственном клиенте это протестировать. Да, с точки зрения клиентов большая разница. Но ещё отмечу одну ремарку, что в B2B есть ещё один водораздел между продактами – это продакты, работающие на внутренних продуктах, и продакты, работающие на внешних коммерческих продуктах. То есть, есть вполне себе продукты, которые оптимизируют какой-то бизнес-процесс внутри компании. У тебя нет абсолютно внешних клиентов. И эти продукты, действительно, живут на продуктовых началах, постоянно видоизменяются, дорабатываются, вполне себе окупаются, делают жизнь ряда людей лучше. Но это совсем другая история, чем работа на внешнего клиента, на внешнего партнёра, когда ты выходишь на конкурентный рынок с каким-то SaaS-решением, например, как в нашем случае. И здесь тоже как бы есть некоторые различия в скиллах и в том, что составляет суть работы продакта, на мой взгляд.

- Давайте тогда вместе подумаем. Какое основное счастье у продакта в B2B и в B2C? Отличается ли оно?

Сергей: Хороший вопрос. В обоих случаях счастье сделать продукт, то есть понимая свои ресурсы, понимая технологические возможности своей команды, с одной стороны, и понимая боль и хотелки клиентов с другой стороны, ты делаешь некоторые ценностные предложения, которые суть продукта. В идеале, чтобы это ценностное предложение было ещё и масштабируемым. Мне кажется, что в случае с B2C счастье – создать масштабируемый продукт. Там мотивация довольно в явном виде, она перед тобой, перед глазами. Ты делаешь, допустим, какое-то приложение, которым пользуются тысячи, сотни тысяч миллионов людей. За счастьем далеко ходить не надо, если тебе удалось масштабироваться и твоим продуктом пользуется огромное количество людей с высокой частотой. То есть какая-то их жизненная рутина стала лучше, веселее, благодаря твоему продукту. Вот это счастье B2C-продукт. В B2B с мотивацией в этом плане посложнее, потому что часто результат твоей работы – это улучшение какого-то небольшого бизнес-процесса для узкой группы людей, который может быть незаметен большому числу людей со стороны. Здесь важно в этом смысле видеть по-настоящему конечную цель своей деятельности, как мне кажется, чтобы мотивировать себя и быть счастливым. Могу пример привести, что в том, что касается наших аналитических продуктов в X5. Мы же делаем их не для того, чтобы аналитикам наших поставщиков было удобнее работать, да, например. И не для того, чтобы их менеджмент в итоге принимал более точные решения. И не для того, чтобы все вместе заработали больше денег, потому что невозможно всем

одновременно зарабатывать больше. Называется инфляция. В конечном итоге, на самом деле, если помыслить чуть-чуть вперёд, наши продукты, они для того, чтобы опосредованно через использование этих инструментов покупатель в обычных магазинах X5 видели самый лучший ассортимент, представленный в самой эргономичной привлекательной упаковке по хорошей цене, чтобы промо были эффективными, чтобы полки не пустовали, чтобы всегда был товарный запас и прочее, прочее. Вот такие цели по-настоящему мотивируют и заряжают.

- Смотри, из того что я слышу, в конечном счёте всё-таки даже у B2B-продукта финальная цель – это удовлетворённость клиента, то, о чём ты говорил в B2C, то, что он приходя в офлайн-точку видит тот самый ассортимент, который он хотел, по той самой цене и т.д., и т.п. В конечном счёте, наверное, всё-таки нет разницы в счастье, или есть? Катя, что ты думаешь на этот счёт?

Катя: Вот удовлетворённость клиента плюс масштабируемость, о которой Сергей говорил. В целом по этим параметрам, наверное, одинаково в обоих сегментах всё устроено. Другой вопрос, что заход на это происходит с разных концов. И в B2B счастье в масштабности, в масштабируемости, состоит в том, что именно благодаря продукту удалось сделать так, что работы не скатились полностью кастомно в какую-то историю, а именно есть продукт и он растёт, и он развивается. Это заслуга продакт-менеджера, продакт-оунера в большей части и в этом, мне кажется, вот как раз большая часть этого счастья. Относительно фидбэка и удовлетворённости клиентов, тут такая дилемма всегда, что с одной стороны на B2C-рынке или B2smallB количество фидбэка достаточно велико и из него можно делать какие-то выводы в масштабе. Есть статистика, в конце концов, может существовать бизнес-аналитика. Если речь идёт про B2B, особенно про энтерпрайз, то, конечно, статистика набирается настолько медленно. И она всё равно настолько небольшая, несопоставимая с тем, что могло бы быть на B2C, что если, например, человек приходит из сферы B2C или B2smallB в энтерпрайз, у него, наверное, волосы дыбом на голове встанут: как можно развивать продукт, имея фидбек от нескольких десятков людей, условно.

- То есть ты говоришь о том, что на самом деле в разы сложнее правильно, так сказать, кристаллизовать обратную связь клиента. По одной простой причине, эта обратная связь она, во-первых, ограничена ввиду количества клиентов, во-вторых, она набирается достаточно долго, потому что какое-то влияние, изменение фичей в продукте клиент видит не сразу, а через какое-то время, это есть тоже определённая специфика как раз B2B-продакта.

Катя: Да. С другой стороны, то, что я хотела добавить про долю счастья – это то, что всё-таки фидбэк от клиентов очень близкий и прямой, в том смысле, что он может поступать на встречах, например, через какую-то индивидуальную связь. В B2C, конечно, там уже персон никаких нет. Персон – я имею в виду личностей. Скорее, есть типы ролей и так далее, и статистика. Это то отличие, которое, наверное, в энтерпрайзе, в B2B тоже может держать на плаву и очень сильно мотивировать. Какой-нибудь большой менеджер, пользуясь продуктом говорит: здорово, какой же это замечательный продукт в нашем очень огромном банке, он так сильно изменил все процессы, мы сэкономили миллионы миллиардов и так далее. В общем, извините, я преувеличиваю.

- Нет-нет, в целом ты рассказываешь для наших слушателей понимание того, как вообще происходит, какая внутренняя кухня. Действительно, это так. Если фактически лицо, принимающее решение в большой организации его вставляет, у него прямо кайф от использования какого-то продукта, благодаря которому он может произвести крутые

изменения и потом это ещё помножить на рубль, с точки зрения эффективности. То, конечно, наверное, любому продукту B2B это просто бальзам на душу.

Катя: Да, и на этом можно ехать очень долго. Этот один фидбэк может быть двигателем ещё надолго. В B2C-сегменте ты думаешь, что ты улучшил, может быть, ненамного, но улучшил жизнь миллионов, а здесь ты улучшил, например, жизнь десятков, но это сказывается на жизни миллионов, в конце концов, так как конечными бенефициарами всего, что происходит с теми же банками, являются потребители. Просто связь косвенная, её нужно в голове ещё достраивать, что кроме этих долларовых или рублёвых значений, которые получаются как экономия или какая-то оптимизация, наоборот дополнительные возможности, которые компания приобретает благодаря продукту. Кроме этого, есть ещё, как правило, какой-то социальный эффект. Наверное, не «как правило», но всё же в нашей работе, например, «как правило», потому что мы, делая свою работу, влияем на качество среды, в которой люди живут. Поэтому в большинстве наших работ есть элемент эффекта для общества. Он, конечно, тоже поддерживает, что всегда думаешь на фоне, что я делаю мир лучше, а не только этому конкретному коммерческому директору.

- Это как раз ещё раз подчёркивает историю про мотивацию, что она немножко отличается, но при этом косвенно затрагивает конечных пользователей. Ты затронула прикольную историю относительно истории успеха, что фактически для одного крупного лица в компании, если история успешна, на этом можно дальше ехать. И, собственно говоря, каким-то образом развивать продукт. Если на B2C это не так возможно сразу заметно. Тогда обратная сторона вопроса. Есть расхожее мнение о том, что как бы там один недовольный клиент уведёт ещё несколько за собой, просто столкнувшись с плохим сервисом и так далее. Как это устроено в B2B, давайте про это поговорим, так ли это работает или нет?

Сергей: В целом так. А у абсолютного большинства B2B-продуктов, давайте будем честными, буквально несколько десятков клиентов, и это уже крупных.

- Прости, что прерываю, но получается, что и цена ошибки больше. Если у B2B-продукта 10-20 клиентов, у B2C – это миллион юзеров какого-то интернет-сервиса, то один негатив увёл семерых-десятерых – это не так плачевно. Хотя, видимо, тоже надо смотреть на юнит-экономику. То в B2B, если один увёл ещё двух, то это прям катастрофично.

Сергей: Всё верно. Именно поэтому я говорил о важности эмпатии, интуиции у B2B-продакта. Всегда нужно чётко понимать, когда клиент тебя продавликает в попытке навязать тебе какую-то фишу от ситуации, когда он действительно на исходе, и он действительно уйдёт в отток, если ты прямо сейчас ему не поможешь тем или иным образом. Поэтому здесь нет какой-то серебряной пули, это на мой взгляд. Это прицельная работа со всеми клиентами. Необходимы разные пульс-опросы во время их пользования продуктом, твоим. Необходимо в принципе собирать обратную связь всеми способами и проактивно как бы, и давать возможность оставить эту обратную связь клиенту самому через различные источники. В общем, да, здесь важна частота контакта с клиентом. Важен твой юзабилити. Не просто ты отдал какой-то SaaS, в котором на тебе логин, пароль, пользуйся. Это огромная работа. Это работа стоит очень много в денежном исчислении. Это часть ПНЛ B2B. Как бы на самом деле, это валидный для B2C. Просто здесь больше именно такой вот точечной работы с конкретными ОПР, много глубинных интервью, много той самой эмпатии, интуиции. В конечном счёте, да, приоритизации задач у B2B-продакта, она как бы является некоторым миксом между объективной оценкой между по какой-нибудь методологии приоритизации задач, и вот этой частью задач, которую

продакт навязывает команде, понимая, что, например, мы прямо сейчас рискуем оттоком крупнейшего клиента. Да, такая история есть.

- Ты затронул историю с приоритизацией. Стало понятно, из чего формируется roadmap и фактическое развитие, бэклог. Это микс. А с точки зрения сегментации клиентов, поделитесь, пожалуйста, есть ли отличия в B2B или в B2C? Мы просто сегодня пытаемся как раз разобраться есть ли действительно отличия или их нет. Так что в итоге, не знаю, по платёжеспособности, по размеру компании, ещё какие-то канонические деления. Как вы сегментируете аудиторию?

Сергей: В нашем случае мы видим сегменты, разделённые, я бы сказал, по уровню зрелости аналитической экспертизы. В целом такие сегменты грубо совпадают с энтерпрайз, медиум, смол, но с оговорками, с исключениями. Я бы обозначил, опять же если грубо, то транснационалам, крупнейшим российским поставщикам, возьмём топ-30 компаний всех FMCG-поставщиков в России, им нужны все или почти все наши аналитические возможности. Потому что они понимают как с этим работать. Их дополнительно не нужно этому обучать. Они так некоторые вещи знают лучше тебя, они готовы это брать, использовать, оптимизировать свои бизнес-процессы, зарабатывать деньги, увеличивать долю рынка и так далее с помощью этого инструментария. В среднем, пусть это будет топ-100, топ-200 максимум, нужны уже отдельные модули, конкретные. Особенно характерные для той задачи, которые они сейчас решают. Если это запуск новинки и попытка оздоровить ассортимент, то это советующий модуль конкретный. Если это ставка на захват доли рынка – это другие модули. Если это решение системных проблем в цепочках поставок – это модуль, связанный с логистикой. То есть уже такое очень избирательное потребление в соответствии с задачей, которая решается прямо сейчас. И те, кто за пределами топ-200, им, как правило, требуется какая-то конкретная рецептура. То есть им даже не хочется вовлекаться в какие-то сложные SaaS-решения, по понятным причинам. И для них у нас есть тоже аналитические продукты типа категорийных дайджестов, когда эта вся аналитика квазиавтоматически собирается в красивую презентацию с предлагаемыми целевыми действиями. Грубо я такие бы сегменты назвал. Но при этом и в топ-30 есть поставщики, которые, на самом деле, не готовы, например, инвестировать очень много в аналитику и не готовы покупать всё. Им точно нужно что-то одно. При этом в SMB есть ребята очень подкованные, которые с удовольствием потребляют всё многообразие наших продуктов. Вот сегмент я бы грубо так назвал.

Катя: У нас я бы ещё к этому добавила. Я поддержку про размеры компании. В нашем случае, в основном, всё-таки фокус на более крупные. Например, если банки... Скажу, например, про американский рынок. На нём есть прямо уровни банков, типа TIER1, TIER2, и там наши клиенты – это первые два уровня условно. На остальных мы будем смотреть в случае, если они каким-то образом выделились в технологическом плане и поэтому они более готовы к тому, чтобы какие-то дата-решения, технологические решения себе внедрять. Такие есть. Поэтому мы их не игнорируем, но, скорее всего, они появятся в каких-то новостях, на конференциях и так далее, и мы о них узнаем. А, если делать условно таргетинг в LinkedIn, то мы выберем первые два слоя крупных компании. Но дальше есть следующий уровень таргетинга, и он связан с типом персоны, с которым мы общаемся, взаимодействуем. В целом мы уже захватывали тему про то, что конечный пользователь и лицо, принимающее решения, могут отличаться. В нашем случае как-то пока повезло. Очень часто получается, что и подписант является пользователем сам, могут быть дополнительные пользователи, но всё же тот человек, который принял решение, он не игнорирует систему и не только условно ставит подпись на договоре. Но иногда бывает такое, что действительно, это дистанцировано есть человек, который в итоге там

распоряжается бюджетом условно на такие решения. А есть человек, который пользуется. У них совершенно разная мотивация и к ним совершенно по-разному нужно заходить с продуктом. У них совершенно разный на него размер перспективы взгляда, то есть один смотрит на ежедневную рутину, другой смотрит на масштаб результатов года или, может быть, стратегии на 5 лет. Это сильно отличается. В этом смысле мы работаем с обоими сегментами, просто разделяя их и по-разному с ними общаясь. Последний слой, который тоже присутствует в таргетинге, это степень инновационности, выраженная в прямом смысле в структуре компании. Например, у банков и также у страховых компаний зарубежных часто бывают инновационные подразделения. Они по-разному называются. Они могут называться акселератор, лаборатория, венчурное подразделение или ещё как-нибудь, экспериментальное что-нибудь, в которых есть отдельно выделенный бюджет на внедрение новых технологий. Часто бывает такое, что в принципе новая технология, уже все понимают, что она нужна, но под неё в регулярном бюджете нет просто строки. Поэтому даже если все хотят её, то её невозможно вписать в процесс, невозможно подписать договор. Именно такие лаборатории, если они есть в этих компаниях, у них есть именно гибкость принятия решений о том, чтобы адаптировать технологию в среду принятия решений. И потом уже вписать её следом в стандартный бюджет. Поэтому в нашем таргетинге присутствует фокус на компании, в которых есть такие подразделения, потому что к ним получается заходить быстрее. И это сказывается на том типе фидбэка, который мы получаем от первых пользователей. Потому что естественно, Если эти первые пользователи со стороны инновационных департаментов или лабораторий, они уже совсем иначе смотрят на продукт, чем, условно, потонувшие в рутине банковский сотрудник, который даже может тревожно относиться к инновациям, которые порушат его процесс. Инновационные лаборатории наоборот не тревожны, а радостны к инновациям.

- Здесь можно, наверное, провести параллель в В2С с каким-то триал-периодом любого продуктом. Если есть возможность пощупать, потрогать, получить представление о продукте, наверное, больше возможностей к тому, чтобы... Не возможностей, а больше эффект на то, чтобы в конечном счёте купить этот сервис. В В2С, наверное, то, о чём ты говоришь, в В2В также. Просто сложной иерархий различных компаний, структур приводят к такому.

Мы поговорили про сегментацию клиентов. Поговорили про то как формируется бэклог, вижн-стратегия В2В-продукта. В целом про некоторую настройку работы. Давайте поговорим про проблематику, про проблемы, с которыми вы сталкиваетесь ежедневно, вы, ваши В2В-продукты. Возможно, поделитесь какими-то лайф-хаками для наших слушателей, которые, возможно, кстати, применимы к В2С, независимо от разницы в конечном клиенте.

Катя: Вот, наверное, не проблема, а вопрос про триал-периоды. Насколько в принципе возможно давать и в какой форме что-то бесплатно. Существует ли в принципе фремиум на рынке В2В Энтерпрайз. Но это смежная такая область. Это уже прайсинг, но, в общем-то, к продукту тоже имеет отношение и с точки зрения фичей, и с точки зрения того, как оно показывается на рынок, и как анбординг происходит. И вот вечный вопрос, нет на него ответа. Вот у меня лично здесь сейчас, он постоянно меняется. В целом мы, например, со своей компании проходили много акселераторов венчурных программ, в которых акционеры новые, новые инвесторы советую по международным практикам о том, как лучше к этому относиться. В принципе, расхожее мнение о том, что нет, лучше дисциплинировать пользователя с самого начала, у компании есть бюджеты. Поэтому нужно сразу за ценность брать цену, брать деньги. Вот. С другой стороны, если смотреть на компании на рынке, которые, например, в нашем сегменте присутствуют в нашей области, то можно увидеть, как постоянно меняется то, как они себя презентуют на рынке, их сайты. Постоянно появляется то возможность скачать какой-то бесплатный семпл, то

возможность что-нибудь попробовать за маленькую цену. Потом всё это обновляется и появляется только кнопка контакт-сейлс, что типа ничего не можешь узнать с сайта, можно только позвонить человеку и с ним поговорить. И это в общем-то извечный вопрос. То, что это постоянно меняется, говорит о том, что ультимативного ответа на это нет ни у кого. Но каждый подстраивается, видимо, под то, как конкретно та группа клиентов, с которыми решают работать в это время, лучше на это реагирует. Я так понимаю, что даже те сегменты, о которых мы, отвечая на предыдущий вопрос, говорили, могут реагировать по-разному под разные подходы и под них можно адаптировать это. Наверное, ответ в адаптации. В общем, это одна из вещей.

Сергей: Я бы здесь с Катей вступил бы диалог. Мне кажется, проблема понятная и как мне представляется триал нужен там, где ценность для клиента, она неочевидна и когда её нужно очень долго выкапывать в продукте. Вот если это обстоит так, то ценности, которые ты даёшь клиенту, то триал или отдельные какие-то бесплатные куски функционала, это полезная штука, которая работает. Если же ты можешь доставить ценность ему прямо при входе в продукт, тогда здесь действительно можешь задать вопрос, а зачем его приучать к бесплатным плюшкам, когда продукт настолько крутой, что буквально в первых сессиях ты всё понимаешь и выявляешь для себя ценность. Если продолжать говорить про проблемы, то масштабирование я бы назвал. То есть для меня это сложный очень вопрос, потому что в B2B-мире я через эту стадию по большому счёту ещё не проходил. Прямо сейчас мы пытаемся с ряда наших продуктов перейти от бутиковой разработки к разработке конвейерных продуктов, которые good enough для того, чтобы за них были готовы заплатить сотни и тысячи компаний. Здесь мы выбираем несколько путей. Я не знаю, что из этого сработает. Может быть, ничего. Может быть, всё сработает и всё будет классно. Первый путь – это как раз путь упрощения анбординга, чтобы анбординг сделать тиражируемым. Чтобы не облизывать со всех сторон каждого отдельного клиента, как-то автоматизировать этот процесс. Как раз вот эту ценность доставлять как можно ближе к первой сессии использования продукта. Второй путь – это путь как раз бесплатизации, то есть мы делаем отдельные куски аналитики вообще в принципе бесплатными. То есть мы убираем пэйволл, который у нас перегородил путь клиента сразу же при входе в продукт, к фриимиум-модели, когда клиент модели, когда клиент может пользоваться базовой аналитикой длительное время абсолютно бесплатно и уже какие-то управленческие решения принимать на базе тех метрик, которые до этого он ни разу в жизни не видел. А потом потихонечку, естественно, он будет по воронке просачиваться, может быть, и в платное потребление. То есть это такое ещё планомерное приучивание клиента к использованию инструментов продвинутой аналитики. Третий наш путь, как мы пытаемся масштабироваться, это мы пытаемся превратиться в двухстороннюю платформу, чтобы нашими SaaS-решениями пользовались одновременно и поставщики, но также и наши собственные категорийные менеджеры, наши логисты, наши инсайт-менеджеры. Таким образом, мы способствуем связанности большей нас, как ритейлера и поставщика, находим своих «амбасадорах» в торговых сетях, которые, естественно, являются определённым каналом продаж наших аналитических решений. Это им виральности добавляет, скажем так. Вторая проблема – это мотивация, о которой мы уже говорили. Я говорил, что со мной работает эта история – подумать чуть-чуть наперёд какую же конечную ценность ты приносишь обычному клиенту, физическому лицу. Здесь ещё, как мне кажется, важная штука – это NSM, путеводная метрика так называемая. Важно, чтобы команда понимала, какая она, почему она именно такова, как влияние на путеводную метрику, твои усилия, которые ты прилагаешь, чтобы влиять на путеводную метрику, как это откликается в итоге в числе пользователей, выручки и так далее. Когда ты показываешь её, ты просто достигаешь такой фундаментальной синхронизации с командой по самому важному вопросу, и это мотивирует, по крайней мере, в краткосрочном периоде, потому что NSM может меняться. Для меня, наверное, эти

штуки достаточно проблемные – это уметь масштабироваться и иметь достаточно сил для того, чтобы осуществить масштабирование, и терпение. И мотивировать команду на долгий срок.

- Раз уж у нас подкаст Data Therapy, мы не только про данные, про продукты, про технологии, но и про людей. Этим самым возвращаясь к твоему финальному высказыванию. Ты затронул историю про мотивацию команды. С точки зрения, наверное, каких-то межличностных кейсов, существует разница это B2C Энтерпрайз или B2B-команда, или все те же самые проблемы, грабли – человеческое общение, открытость, всё остальное.

Катя: Всегда есть. Я сужу и по текущей своей компании, и по тем компаниям, в которых я до этого работала тоже в B2B-сегменте, всегда есть такой конфликт. В общем-то, здоровый, но способный перерасти хотя бы в моменте в реальный между фидбэком с рынка, который требует постоянной динамики, уха остро и реакции, и, например, ригидности разработчиков и тех, кто реально делает продукт, что им всё-таки невозможно существовать без какой-то повестки. У них есть план разработки, в котором они должны сделать определённый сет вещей. Тут приходит человек с рынка и говорит: нет-нет, давайте срочно в приоритет поставим другую фичу, потому что это очень важно, сегодня прямо все клиенты говорят, что нужно. При этом когда ещё эти все клиенты – это означает не сотни тысяч и миллионы, а, например, пять клиентов, то это звучит ещё более странно. И это может вызывать вопросы всегда, что есть планка разработки, есть при этом фидбэк с рынка и цена вопроса очень велика, как мы обсуждали. То есть один удовлетворённый клиент – это большая часть кэшфлоу, так скажем. Тем более, что мы обсуждали, касались этой темы, я об этом думала параллельно, что особенно у крупных клиентов есть всегда возможность развиваться внутри клиента. И если клиент, например, доволен, то это значит не только сегодня зарработки, но и потенциально большой ещё доход внутри компании, который может развиваться. Поэтому цена вопроса велика. Поэтому важно реагировать на то, что клиенты говорят и, в общем, такой консенсус, что продакт должен быть очень активно на рынке, очень активно слушать, тот, которые работает с внешними продуктами. Но всегда возникает вопрос, что вот есть некий план, и как тогда его разрушать? Это с одной стороны. С другой стороны, есть, может быть, какое-то внутреннее исследовательское решение, какая-то повестка, связанная не с сегодняшними нуждами, а с тем, что вот-вот случится. Как пример, текущая экономическая ситуация, изменения ставок на американском рынке, недавние анонсы – это то, к чему рынок относительно длительное время готовился. Можно было в период подготовки к этому думать о сегодняшних задачах. Условно, есть ежедневная рутина, в которой нужно закрывать дырки и решать боли. А есть перспектива того, что ситуация на рынке вообще очень сильно изменится. То, как люди инвестируют в недвижимость в разные активы, очень сильно изменится. Что мы делаем с продуктом сейчас? Мы продолжаем улучшать то, как сегодняшние дырки закрываются, или мы переформатируемся, и свои ресурсы всё-таки концентрируем на то, чтобы подготовиться к этому большому изменению. Это тоже всегда очень большой вопрос. В общем-то, проблема как выстроить эти приоритеты. Это то, с чем продакт-оунер сам по себе сталкивается внутри себя. То есть иногда возможно, чтобы не создавать слишком большую дискуссию и тем более какие-то конфликтные ситуации, нужно самому сначала обработать весь этот объём информации, принять это решение и уже выйти на команду, которая делает этот продукт уже с этим решением, взвесив все за и против. Мы за тренды или за сегодня? Мы движемся по плану или быстро реагируем? Но это постоянные дилеммы, с которыми приходится иметь дело.

- Отчасти продакт в первую очередь отвечает как раз и за стратегию, поэтому ты абсолютно права, что иногда приходится оставаться самим собой и принимать достаточно серьезные решения и доводить это до команды. При этом объяснять зачем.

Ребята, спасибо вам большое! На самом деле, я вас слушал и по большому счёту не так уж много различий между этими двумя мирами – между продактами B2B и B2C, но есть свои нюансы и отличия как в клиентах, в уровне принятия решений, как в принципе мотивации команды. Специфика, конечно, есть. В связи с этим в заключение хотелось бы от вас для наших слушателей получить какие-то советы. Вот начинающий продакт, перед ним стоит выбор, условно говоря, чем заниматься или в какой проект, продукт, компанию идти. Какие бы вы дали наставления с точки зрения как раз B2B продакт-менеджмента?

Сергей: Мне представляется, что сейчас тропинки B2C и B2B продакт-менеджмента довольно сильно расходятся. Даже не столько де-факто, по скиловой части, сколько в головах у, например, эйчар специалиста. То есть всегда какое-то есть подталкивающее к этому разделение, искусственная какая-то штука, что требуется обязательно человек в B2C с опытом работы B2C. Вот это требование в описаниях вакансий, оно ещё больше усугубляет эту границу, этот подраздел, делает его более высоким, более значительным. Поэтому приходится констатировать, что сейчас человеку, который хочет стать продакт-менеджером, который выбрал для себя некоторую карьерную цель, нужно как можно раньше определиться всё-таки: а что ты действительно хочешь от этой жизни и какие у тебя для этого пререквизиты. Если ты действительно фанатеешь по анализу данных, у тебя классный SQL, ты умеешь настраивать системы (47:22) аналитики, тебя мотивируют такие штуки как чуть-чуть изменить жизнь миллионов людей в лучшую сторону пусть где-то в какой-то не в супер значительной сфере, то вот, пожалуйста, B2C, иди туда и развивайся, улучшайся в этой сфере. В случае, если ты больше такой дипломат, если ты хочешь прокачиваться в лидер-шип, если тебе по нраву, может быть, по каким-то причинам больше работа в крупных корпорациях, ты видишь здесь для себя какие-то большие карьерные возможности, то, пожалуйста, добро пожаловать в B2B. Есть некоторые нюансы, о которых мы сегодня поговорили, что мотивация сегодня несколько может отличаться, что зачастую там циклы сделки будут более долгими, что тебе нужно будет зачастую выступать в нескольких ролях. То есть тебе по сути иногда нужно будет продавцом выступать для того чтобы делать внутреннюю продажу, для того чтобы выбивать финансирование для своей идеи. Тебе нужно будет иногда выступать консультантом, для того чтобы обучать своих немногочисленных пользователей, анбордить их на продукт. Если тебе это нравится, работа с людьми, надевать на себя абсолютно разные шляпы каждый раз, то B2B – это для тебя. Возможно, ты там будешь как рыба в воде, и тебе всё понравится.

Катя: Полностью согласна. Я бы сказала, наверное, что надо к этому достаточно ответственно относиться. Мы сегодня захватывали много разных тем. Надо уметь и это, и то, в каждом из сегментов есть своя специфика, потому что нужно уметь. Но, в конце концов, нужно уметь достаточно много. И там сейчас ходят часто в сервисах видео и в социальных сетях рекламы, что типа стань продакт-менеджером за 2 недели или что-нибудь такое. Наверное, какую-то технику действительно можно за короткое время освоить и она поможет, действительно, в работе. Я, например, всегда отслеживаю какой новый софт выходит, чтобы эффективнее вести дела и так далее, это полезно. Действительно, продакт-менеджер – это не только техника, софт и так далее, которые позволяют оптимально вести коммуникации и работу. Это пересечение массы сфер, в которых нужно чувствовать себя очень подкованным и комфортным. Это и пересечение с маркетингом, в общем-то, в обоих сегментах. Это пересечение с самой тематикой, в которой работает компания и в которой развивается продукт. Это тоже требуется в обоих сегментах. Но если речь идёт про B2B и, как мы говорили, большая цена ошибки, то

продакт должен быть очень подкован в том, чем действительно занимается компания, потому что когда ему приходится по причине выяснения настроений и фидбэка общаться с клиентами, он в этом смысле лицо компании и он не может подвести компанию в том, что он не разбирается в том, что она непосредственно делает и зачем этот продукт. Не только в том, как его эффективно сделать, но и в том, почему, что на рынке. И так далее. Это гигантский объём знаний, который нужно иметь и держать в голове. С другой стороны, естественно, нет такого супер университета, в котором отучился и сразу в любую компанию можешь влиться и за две минуты стать супер продакт-менеджером так. Это нормально учиться по ходу, просто надо заранее понимать, что нужно будет разбираться в целой серии сфер, причём достаточно уверенно. С учётом того, что большая часть софта и литературы международные, естественно, нужно очень уверенно себя чувствовать на английском языке и потреблять эту информацию.

- Ребята, спасибо большое, что поделились своим опытом, своими наблюдениями относительно различия либо схожести с точки зрения работы продукт-оунера в B2B, B2C-сегменте. Надеюсь, ваши рекомендации никого не напугали. От себя тоже рекомендую, мир B2B безумно интересен. Мне понравилась, аллегория со шляпой, что тебе нужно быть максимально прокачанным во многих вещах. Поэтому спасибо вам большое!