

МЕЛИССА ПЕРРИ

консультант Spotify, Capital One и Lloyds Bank



Product Management без ошибок

гид по созданию,
управлению
и успешному
запуску продукта



Бизнес тренды

Мелисса Перри

**Product Management без ошибок.
Гид по созданию, управлению
и успешному запуску продукта**

«Издательство АСТ»

2019

УДК 61
ББК 5

Перри М.

Product Management без ошибок. Гид по созданию, управлению и успешному запуску продукта / М. Перри — «Издательство АСТ», 2019 — (Бизнес тренды)

ISBN 978-5-17-139492-9

Чтобы оставаться конкурентоспособными на современном рынке, организациям необходимо внедрять культуру клиентоориентированных практик, нацеленных на конечный продукт и его ценность, а не на фактические показатели. Компании нередко попадают в ловушку, разрабатывая функции в соответствии с графиком, а не с потребностями клиентов. В своей книге Мелисса Перри, — генеральный директор Produx Labs, учебной организации по управлению продуктами, признанная в 2017 году лучшим специалистом по продукту по версии The Product Group, — объясняет, каким образом создание основы для эффективного управления продуктом может помочь компаниям решить реальные проблемы клиентов и достичь поставленных бизнес-целей. Понимая, как правильно взаимодействовать в рамках структуры компании, вы сможете создать продуктовую культуру, которая принесет пользу не только бизнесу, но и клиентам. Вы узнаете главные принципы управления и сможете применять их в любой организации — как крупной, так и небольшой. Мелисса работает с руководителями компаний по всему миру над созданием продуктовых организаций и разработкой продуктовых стратегий для роста. Среди ее клиентов Spotify, Capital One, Lloyds Bank of England, Liberty Mutual, Bynder, AthenaHealth, Министерство обороны Австралии и Chewy. В формате a4.pdf сохранен издательский макет.

УДК 61
ББК 5

ISBN 978-5-17-139492-9

© Перри М., 2019

© Издательство АСТ, 2019

Содержание

Введение	8
Благодарности	11
Часть I	12
Глава 1	16
Глава 2	19
Глава 3	20
Глава 4	22
Глава 5	24
Часть II	26
Глава 6	28
Глава 7	33
Конец ознакомительного фрагмента.	38

Мелисса Перри

Product Management без ошибок

Гид по созданию, управлению и успешному запуску продукта

* * *

© О. Захватова, перевод
© ООО «Издательство АСТ»
© Melissa Perri 2019

* * *

Отзывы о книге

«Эта книга не только помогает дать определение продакт-менеджменту, но и рассматривает его в организационной перспективе. Мелисса Перри мастерски сочетает накопленный опыт, наглядные примеры и знания, создавая четкую картину понятия управления продуктом (чего так не хватает во многих других книгах). Она говорит о ценности команды и организации, о приверженности, которая требуется, чтобы стать хорошим специалистом. Эта работа написана не только для продакт-менеджеров, но и для руководителей. В ней изложены обвинения „проектного“ мышления и четкое, практическое руководство для компании, ориентированной на продукт. Книга обязательна к прочтению».

– *Джефф Готелф, автор Lean UX и Sense & Respond*

«В своих руках вы держите редкую книгу в области продакт-менеджмента, смело заявляющую, что нацеленность компании на продукт приводит к поразительным результатам».

– *Дэйв Прайк, Институт юридической практики*

«В книге, изобилующей полезными инструментами, методами и реальными примерами из практики, руководителям, предпринимателям и бизнес-лидерам предлагается мощное понимание того, как создать организацию, ориентированную на продукт, и преуспеть в мире инноваций».

– *Барри О'Рейли, основатель ExecCamp и автор Unlearn и Lean Enterprise*

«Книга Мелиссы является частью нового стандарта в области управления продуктом. Слишком часто продакт-менеджмент рассматривается как удача в сочетании с большим самонадеянностью. Мелисса демонстрирует его действенность и дисциплину».

– *Джефф Паттон, консультант по управлению продуктом и автор User Story mapping*

«„Фабрики по производству функций“ или те группы, которые просто заняты тем, что создают все подряд: остановитесь! Прочитайте книгу и переориентируйтесь на решение самых важных проблем с пользой для клиента. Перед вами понятная и проницательная книга для

специалистов в области продакт-менеджмента всех уровней, и она, безусловно, станет основным руководством на книжных полках менеджеров».

– *Дэйв Мастерс, директор по продукту в Realtor.com*

«Роль продакт-менеджмента в программной отрасли принципиально отличается от других областей, но материала о том, как это сделать правильно, очень мало. Поэтому я не могу передать словами, как я рад, что Мелисса Перри написала превосходное руководство. Оно заслуживает того, чтобы стать учебником как для людей, которые хотят преуспеть в этой роли, так и для организаций, стремящихся к эффективной работе».

– *Джез Хамбл, автор и лектор по продакт-менеджменту в Калифорнийском университете в Беркли*

«Если вы боретесь за то, чтобы стать организацией, ориентированной на продукт, эта книга должна стоять на вашей книжной полке. От организационной культуры до роли управления продуктом, Мелисса создала отличное руководство по выявлению и решению проблем. Теперь я покупаю экземпляры для своих клиентов».

– *Адриан Ховард, консультант по продакт-менеджменту в Quietstars*

«Существует много замечательных книг об управлении продуктом, стратегии и разработке. Я обычно рекомендую их со сноской, например: „Эта книга ориентирована на стартапы“; „Вам понадобится другая книга“; „Эта книга охватывает UX“; „А эта в основном для владельцев продукта в контексте Scrum“. Книга Мелиссы Перри уникальна тем, что представляет собой полный пакет – никаких сносок. Она краткая и милая, имеет прочную основу в теории и практические инструменты. Книга переходит к сути вопроса – от управления „фабрикой функций“ или проектов к развитию ориентированной на продукт и воздействие организации. А в качестве бонуса – книга интересная! Вымышленная история компании *Marquetly* очень понятна. Она соединяет в голове все кусочки головоломки. Снимаю шляпу, Мелисса! Это круто».

– *Джон Катлер, евангелист продукта в Amplitude*

Введение

Суть заключается в том, что нельзя на постоянной основе придерживаться неизменных действий и при этом ожидать невероятного результата. Нам требовался новый подход, и здесь неминуемо возникал вопрос: где его найти? Хотя в поисках ответа мы и совершили множество ошибок, но зато мы определили главное: нам нужно больше знать о клиентах, о том, какие проблемы они пытаются решить в своем бизнесе, даже если они не вписываются в существующую категорию наших проблем.

– Майкл Делл¹

Эта книга предназначена для всех, кто имеет отношение к продакт-менеджменту. Она станет подспорьем для выпускника, желающего стать менеджером по продукту, но не совсем понимающего весь спектр работы. Она пригодится начинающему менеджеру, брошенному на произвол судьбы и ищущему руководства. Она подойдет продакт-менеджеру, который занял должность вице-президента и нуждается в руководстве, столь необходимом для успешного функционирования компании. Она поможет руководителям крупных организаций, стремящимся получить конкурентное преимущество.

Около десяти лет назад я работала в должности продакт-менеджера в компании, которая занималась электронной коммерцией. Я трудилась, не покладая рук, составляла длинные документы с изложением требований, отправляла их разработчикам и, честно говоря, думала, что я – бомба. Реальность – крайне необходимая на тот момент – нагрянула тогда, когда мы приступили к оценке продукта. И вот тогда я узнала, что этим дерьмом никто не пользовался.

В тот день я впервые осознала, что угодила в так называемую *ловушку разработки*. Я была настолько сосредоточена на создании новых функций и разработке огромного количества первоклассных идей (в основном своих собственных), что даже не задумывалась о результатах. Я не связывала цели компании или потребности клиентов со своей работой.

Я хотела стать лучше. Я хотела создавать более качественный продукт.

В те времена как раз формировалась концепция «бережливого стартапа». Будучи инженером по образованию, я, конечно же, заинтересовалась, потому что концепция предлагала научный подход к менеджменту. «Вы хотите сказать, что я могу по-научному тестировать свою продукцию? Я смогу использовать данные для принятия обоснованных решений? Я в деле! Запишите меня!» – подумала я.

Охотно применяя в работе полученные знания, я начала замечать прогресс. Я стала лучше взаимодействовать с командой. Вместе мы превратились в бережливую, но эффективную экспериментальную машину. И наш подход безоговорочно дал результаты: продукция значительно улучшилась.

Полученный опыт меня вдохновил. Я хотела и стремилась учиться дальше. Мне не терпелось получить еще больше возможностей для внедрения новых методов. Я, точно ребенок в магазине сладостей, наслаждалась процессом и впитывала каждую концепцию, благодаря которой я могла стать более успешным продакт-менеджером.

Несколько лет спустя меня начали приглашать на конференции. Мне нравилось рассказывать о том, чему я научилась; нравилось делиться опытом. Я любила вдаваться в подробности и объяснять, как и почему мне помогли новые знания. Вскоре я поняла, что мои советы оказывали положительное влияние на аудиторию, в результате чего все больше и больше мене-

¹ Майкл Сол Делл – американский предприниматель, основатель и руководитель компании Dell. – Прим. ред.

джеров, руководителей и дизайнеров начали обращаться ко мне за помощью. В конце концов, в 2014 году я решила стать консультантом.

В течение последних нескольких лет меня на постоянной основе приглашали обучать продакт-менеджеров. «Они застряли, – объясняли мне руководители. – Им нужно научиться вести диалог с клиентом и мыслить экспериментально». Менеджеры (чаще всего это были люди, перешедшие с других должностей и не имеющие опыта), с которыми я работала, стремились учиться. Они с готовностью перенимали методики, радуясь тому, что у них есть основа. Я пребывала в полном восторге. Помогая людям и наблюдая за их развитием, я нашла призвание: я начала разрабатывать будущее продакт-менеджмента.

Два года назад я приступила к написанию книги, которую вы держите в руках. Я написала ее для продакт-менеджеров, чтобы помочь им совершенствоваться.

Однако моя маленькая цель переросла в большое стремление.

Я отнюдь не намеревалась тратить два года на написание книги – я заложила на нее всего три месяца. Но, приближаясь к завершению первого черновика, а заодно проверяя работу менеджеров, которых учила, я выявила закономерность: они вернулись к старым привычкам.

«Почему вы перестали взаимодействовать с пользователями? Почему вы больше не экспериментируете?» – поинтересовалась я.

Все они сослались на кучу системных проблем.

«Моя премия зависит от количества разработанных функций. Конец года уже не за горами», – услышала я в одной из компаний.

«Ввиду отсутствия прогресса руководитель начал раздражаться. Мы проводили исследования среди пользователей, но они показали, что функции бесполезны. Мне пришлось искать выход, в противном случае у меня бы возникли проблемы», – признал другой сотрудник.

Вскоре я поняла, что в ловушке разработки застряли не только продакт-менеджеры, но и вся организация. Простого решения, как оказалось, было недостаточно. Нужно было настроить не только команду, но всю компанию на поддержание эффективного управления.

Именно по этой причине я начала переписывать книгу: я хотела сосредоточиться на необходимости создания организации, нацеленной на рост за счет продукта (модель product-led). Затем меня пригласили руководить масштабными процессами модернизации в компаниях с многомиллиардным оборотом. Я консультировала руководителей высшего звена по вопросам перехода на новую бизнес-модель, стремясь применить полученные знания. И я даже не предполагала, как многому я научусь благодаря этому опыту.

Версия книги, которую вы сейчас прочтете, является четвертой доработкой за три года. Она – это кульминация всего того, что я узнала о влиянии роли, стратегии, процесса и организационной динамики на ценность, которую может обеспечить компания.

Эта книга представляет собой руководство, которое поможет вам выбраться из капкана роста при помощи эффективного управления. Мы рассмотрим, что значит быть организацией, нацеленной на продукт (рис. 1).

Весь процесс включает в себя четыре ключевых компонента:

- Создание должности продакт-менеджера с надлежащими обязанностями и структурой
- Создание стратегии, способствующей принятию правильных решений
- Поиск и развитие эффективного продукта путем экспериментов и оптимизации
- Поддержка сотрудников при помощи правильно организационной политики, культуры и вознаграждений, способствующих росту продакт-менеджмента



РОЛЬ

СТРАТЕГИЯ

ПРОЦЕСС

ОРГАНИЗАЦИЯ

Рисунок 1. Организация, нацеленная на продукт

На протяжении всех страниц настоящей книги вы будете читать о компании под названием *Marquetly*. Хотя *Marquetly* – вымышленная организация, ее истории основаны на реальных событиях: либо на моем собственном опыте в роли продакт-менеджера, либо на опыте компаний, с которыми я работала. Вы будете следовать за *Marquetly* на пути к тому, чтобы избежать ловушки и стать предприятием, ориентированным на продукт. Если вы хотите узнать, насколько ваша компания соответствует этим критериям, ознакомьтесь с небольшим тестом в последнем разделе книги.

За последние десять лет я побывала на многих должностях: продакт-менеджер, UX-дизайнер, разработчик, генеральный директор, предприниматель, консультант, советник, учитель и студент. Самой важной для меня оказалась роль студента. Меня восхищает то, чему я научилась, как и то, чему я до сих пор учусь. Я рада поделиться с вами опытом, но при этом я знаю, что мне самой еще многому предстоит научиться.

Я надеюсь, моя книга поможет вам найти руководство в области, которая иногда может показаться непреодолимой. Я призываю вас продолжать учиться. Продолжайте экспериментировать. Продолжайте совершенствоваться. Ваши клиенты зависят от вас.

Если вы хотите узнать больше о продакт-менеджменте, загляните в нашу онлайн-школу Product Institute. Мы постоянно разрабатываем курсы, способные помочь каждому, от члена команды до руководителя. Я также безумно рада новому сотрудничеству с Insight Venture Partners и Шелли Перри. Мы начнем готовить следующее поколение главных специалистов в *Produx Labs*. Данную сферу ожидает весьма увлекательное будущее.

Спасибо за внимание,

Мелисса Перри,

Генеральный директор *Produx Labs*

Благодарности

Написание этой книги стало самой трудной задачей в моей карьере. Это был долгий, утомительный путь, который был бы невозможен без огромной поддержки со стороны семьи, друзей и коллег. Я хочу сказать им огромное спасибо.

Особую благодарность я выражаю команде в *Produx Labs* и моим студентам в *Product Institute*. Именно благодаря вам я встаю по утрам, зная, что мы вместе строим будущее продакт-менеджмента.

Спасибо Шелли Перри из *Insight Venture Partners* за сотрудничество, наставничество и поддержку, а Кейси Кансельери – за рецензирование четырех версий книги на протяжении двух лет, что помогло сформировать ее нынешний вид.

Спасибо моему издателю, О'Райли, и редактору, Анжеле Руфино. Ваше терпение и руководство в этом процессе было незаменимым.

Выражаю благодарность редактору Бриджит Самбург. Спасибо, что довели меня до конца. Благодаря вам я многому научилась о писательской деятельности. Без вашей помощи эта книга не появилась бы на свет.

Огромную помощь мне оказали очень щедрые рецензенты, как первые, так и те, кто читал мой труд много позже. Спасибо Гиффу Констеблу, Адриану Ховарду, Лейну Голдстоуну, Джону Катлеру, Саймону Беннету, Дейву Мастерсу, Кейт Грей, Блэр Ривз, Дэвиду Звенячу, Эллен Чайз, Джереми Хорну, Райану Харперу, Дейву Пинке и Фрэнсису Клоузу.

Спасибо тем, кто работает в области продакт-менеджмента, UX-дизайна, Agile, Lean Startup, Lean fields. Я многому научилась за последние годы. Спасибо вам всем за информативные беседы. Спасибо, что бросаете вызов моим предвзятым мнениям. Спасибо, что открыли мне другие способы работы. Спасибо за вашу поддержку.

Выражаю благодарность моим друзьям из книжного клуба, которые встречались со мной каждую неделю в течение двух лет, чтобы обменяться идеями, выразить мнение, а иногда и оказать столь необходимую поддержку. Спасибо Дэвиду Блэнду и Барри О'Райли. Без вас я бы никогда не закончила книгу. Спасибо, что не дали мне сойти с ума.

И, наконец, я хочу поблагодарить свою семью, потому что без них я бы не оказалась там, где сейчас нахожусь. Однажды они сказали маленькой девочке, что в будущем она сможет стать такой же, как Билл Гейтс. Они поощряли ее говорить всем вокруг, что когда-нибудь она станет компьютерным гением. Они до сих пор смотрят все ее выступления на конференциях и подбадривают на каждом шагу.

Спасибо моим родителям, Джоанне и Сальватору, и моей сестре Дженни. Вы – мое все.

Часть I

Ловушка разработки

«Ловушка разработки» – это понятие, характеризующее состояние компаний, которые нацелены на фактические показатели, а не на конечный результат. Такие организации сосредотачиваются на разработке и внедрении функций, а не на их реальной ценности. Если продукт не представляет интереса для потребителя, компания начинает терять долю рынка, что, в свою очередь, приводит к краху. Предприятия могут выбраться из «капкана» посредством создания условий для развития целенаправленной и надежной практики управления продуктом. Тогда продакт-менеджеры смогут найти возможности для максимизации ценности, необходимой как для бизнеса, так и для потребителя.

«Крис, ваша проблема заключается не только в менеджерах, – заметила я. – Да, они определенно „зеленые“, и вам придется нанять несколько более профессиональных сотрудников. Но дело не в этом. В компании есть сложности с процессом, стратегией и организацией, и они мешают достигать поставленных целей».

Крис, генеральный директор компании *Marquetly*, позвонил мне, чтобы откровенно поговорить о ее состоянии. *Marquetly* – это образовательная фирма, предоставляющая онлайн-обучение для маркетологов. Будучи экспертами в области цифрового маркетинга, профессионалы *Marquetly* создают курсы на онлайн-платформе, где каждый может обучаться за ежемесячную плату.

Шестью месяцами ранее Крис нанял меня с целью обучения продакт-менеджеров. Компания развивалась довольно быстро. Рост выручки из года в год стабильно составлял около 30 %. За очень короткий промежуток времени организация наняла сотни людей, поручив им всевозможные проекты. Многие из этих людей были разработчиками, но вскоре после принятия гибкой системы управления проектами (Agile) под названием Scrum они поняли, что им не обойтись без продакт-менеджеров.

На эту должность они перевели маркетологов, людей без опыта в менеджменте. Свое решение они обосновали тем, что эти ребята лучше всего знали аудиторию школы. История *Marquetly* мало чем отличалась от других компаний, которые я консультировала ранее, поэтому я понимала, что проблема заключалась не только в отсутствии навыков у сотрудников.

Придя в компанию, первым делом я пообщалась с Карен, вице-президентом. Ее наняли тремя месяцами ранее и поручили контролировать армию продакт-менеджеров, только что вступивших в должность.

«Я вынуждена работать под сумасшедшим давлением, – призналась она. – Отдел продаж пообещал корпоративным клиентам функции, которые мы никогда не разрабатывали. Теперь нам придется создавать все с нуля. А учитывая, что у меня двадцать прямых подчиненных и сроки, в которые нужно уложиться, у меня физически нет времени на стратегии».

Сотрудники отдела продаж тоже были расстроены и чувствовали себя загнанными в угол.

«Нам нужна стратегия. Что делать, если у нас нет продукта? Как и что нам продавать? Я только кормлю всех обещаниями, потому что продакт-менеджеры ничего не могут нам дать», – жаловался руководитель отдела продаж.

Организация оказалась в тупике, и все показывали друг на друга пальцем. Каждый из них ссылался на отсутствие навыков, как на проблему.

«Жаль, что наши менеджеры не обладают более глубокими знаниями, – сетовал технический директор. – Было бы проще. Нам важно, чтобы они думали и находили больше решений».

И вот тогда я приступила непосредственно к работе с продакт-менеджерами. Я оценивала их навыки, наблюдала, как они взаимодействовали с командами разработчиков и дизайнеров, и давала им попробовать новые стратегии. Примерно через полтора месяца мне пришлось объяснять Крису, что если он хочет добиться успеха, ему нужно нанять более опытных людей.

«Вы создали условия, в которых Карен – единственный руководитель и наставник. Так нельзя, – объяснила я. – У нее нет времени обучать десятки людей. Если вы хотите развивать младших сотрудников, вам придется перевести некоторых из них обратно и нанять опытных продакт-менеджеров».

«Нет, нет, так не пойдет, – возразил он. – Мы не можем нанять столько новых людей. Продолжайте их обучать. Если понадобится, наймите еще одного наставника».

Я так и сделала. Я продолжила обучение и привлекла в помощь еще одного тренера. Многие менеджеры пребывали в восторге от руководства и новых стратегий. Они с готовностью приняли их, и у некоторых сотрудников мы наконец-то увидели проблески первых успехов. Они стали иначе подходить к проблемам и вникать в свою работу. Однако и этот импульс оказался недолгим.

Когда к третьему месяцу команда не справилась, руководство пришло в ярость. «Они не справляются с работой! – гневался генеральный директор. – Нам нужно разрабатывать больше функций! Почему они не умеют ставить приоритеты?»

Все пальцы указывали на неэффективную работу продакт-менеджеров. Но на самом деле проблема заключалась не в этом.

Компания двигалась в слишком многих направлениях. В какой-то момент они занимались одновременно двадцатью крупными проектами. И под словом «крупный» я подразумеваю «крупный». Они разрабатывали мобильное приложение, а также новую внутреннюю систему, с помощью которой учителя могли контролировать занятия. Это были действительно огромные проекты, рассчитанные на несколько команд. Однако в реальности на каждый из них был назначен только один продакт-менеджер, да и то младший, и одна команда разработчиков.

Они старались сделать все возможное, чтобы уложиться в сроки, применяя при этом отличные стратегии. Вот только никто из них не был настроен на результат и его ценность. Сроки были установлены еще до моего прихода и закреплены в контрактах. Всякий раз, когда я предлагала оценить необходимость создания новой функции, менеджеры давали мне значительный отпор. Вот что они говорили: «Это требование руководства. Я должен выполнить работу, иначе я не получу премию». Они попали в ловушку плохой организации и ужасной стратегии. В то же время рост доходов *Marquetly* снижался, и совет директоров начал оказывать давление на руководство. Карен всеми силами пыталась противостоять, но руководители продолжали настаивать. «Вы не понимаете. Если мы не создадим новые функции и не покажем совету директоров, что мы способны на большее, мы не сможем привлечь финансирование», – признал генеральный директор.

Вскоре менеджеры неизбежно вернулись к прежним методам. Они перестали выполнять пользовательские исследования, потому что это отнимало у них время на написание историй для команды разработчиков, и сконцентрировали все свое внимание на выпуске новых функций.

В следующем месяце, когда пришел срок очередного релиза, у них в запасе имелось около десяти новых функций, которые можно было предложить клиенту. Руководство пребывало в восторге. «Вот о чем я говорю! Вот это и есть хорошее управление!» – горячо аплодировал технический директор на обзорной сессии.

На следующей неделе эти новые функции были внедрены. А затем начали поступать звонки. Сайт ломался, потому что программы, которые они поспешили запустить, плохо протестировали. Учителя тоже расстроились, потому что все эти нововведения мешали им выполнять важные задачи: работать с курсом и отвечать на комментарии учеников. Многие предпо-

даватели решили свернуть свою деятельность, а менеджеры по работе с учетными записями бросились их возвращать.

Спустя несколько недель мы решили проверить, как эти функции использовались студентами. И знаете, что? Никак. Ими никто не пользовался. Столько работы осталось за плечами, а компания застряла на одном месте. Рост доходов неумолимо снижался, ввиду чего организация столкнулась с большими проблемами.

В возникших трудностях нельзя было винить одного конкретного человека или отдел. Вся организация была не нацелена ни на продукт, ни на его ценность. Именно это я объясняла Крису во время той встречи.

– Я не понимаю. Как другие компании добиваются успеха? – спросил он. – Как они приходят в себя после такого краха? Что мы делаем не так?

– Дело не только в навыках продакт-менеджеров, – объяснила я. – Некоторые из них работали хорошо и принимали верные решения. Они действительно пытались понять, как обеспечить ценность новых функций. Если бы им дали возможность продолжать идти этим путем, они бы справились. Но в вашей компании существует масса организационных проблем, которые мешают сотрудникам создать что-то стоящее.

– Например? – полюбопытствовал он. – Что мы можем улучшить?

– Скажите мне, что сейчас для вас самое главное?

– Рост выручки, – отчеканил он без лишних колебаний. – Нам нужно вернуть показатели хотя бы на прежний уровень.

– Когда я спрашивала сотрудников, они дали другой ответ, – призналась я.

Крис выглядел слегка изумленным.

– Технический директор сказал, что самое важное – это мобильная стратегия. Когда я попросила пояснить ответ, он сослался на члена совета директоров. Когда я спросила Карен, она ответила, что самое главное – это привлечение большего количества учителей. Когда я спросила руководителя отдела продаж, он сказал, что нужно привлекать больше корпоративных клиентов. Никто не ставит доход на первое место. У вас разногласия, ребята.

Я продолжила:

– По большей части это связано с неумением расставлять приоритеты. В вашем списке все стоит на первом месте. Вы распределили огромное количество задач между небольшим количеством людей. Нельзя дать команде обширную задачу и ожидать результатов уже через месяц. Такие вещи требуют времени и сил. Вы должны правильно выстраивать свои действия.

– А на что тогда менеджеры? – вдруг спросил он. – Ведь это их работа. Как и работа других руководителей. Если видят проблему или не справляются, пусть скажут мне напрямую.

– Ваша компания закрыта для обратной связи. Люди боятся разговаривать как с вами, так и с другими руководителями. Вы привязываете премию к выпуску программного обеспечения, а не к решению проблем. Они думают, что должны создавать функцию за функцией, иначе им не заплатят, – объяснила я. – Кроме того, у вас на должности продакт-менеджеров стоят совершенно не те люди. Они не знают, как найти правильные решения, способные увеличить доход. Они маркетологи, а не менеджеры по продукту. Вам нужно создать правильную команду управленцев, которая сможет понять, как придать ценность бизнесу. Поймите, для этого требуются специализированные навыки.

Крис выглядел подавленным, но был готов к диалогу.

– Так что мне делать? Компания должна развиваться, Мелисса. Что я могу сделать, чтобы все исправить?

– Вы застряли в ловушке, Крис. Чтобы выбраться, вам нужно изменить подход к разработке программного обеспечения. Вы должны развиваться за счет ценности продукта и придерживаться этой стратегии. И да, это предполагает изменение всего менталитета организации:

от постановки цели до достижения результатов. Вам придется поменять структуру и тактику. И это касается не только рабочего процесса, но и политики и системы поощрения.

Крис выглядел ошарашенным.

– Вы готовы к таким переменам? Это нелегко, но на 100 % возможно, – обещала я.

– Что ж, в том же духе нам нельзя продолжать, иначе мы выйдем из бизнеса, – признал он. – Да, я готов.

И вот тогда мы начали.

Marquetly стала классическим примером компании, застрявшей в ловушке разработки. Проблема заключалась не в том, что у нее не было отличной идеи или отличного продукта, а в том, что сама компания была не нацелена на развитие продукта. В организации отсутствовали роли, стратегия, процессы и политика, необходимые для продвижения и поддержания реальной ценности.

Ловушка разработки – это страшное место, потому что она отвлекает от истинной задачи. Все настолько сосредоточено на выпуске большего количества программного обеспечения, что теряют из виду главное: создание ценности для клиентов, достижение бизнес-целей и поиск инноваций для борьбы с конкурентами.

Когда мы теряем из виду важное и забываем, что значит ценность, продукты, которые мы производим, а иногда и сами компании, безоговорочно терпят неудачу. Это случалось как с большими, так и с малыми организациями.

Компания *Kodak* даже не заметила, как цифровая фотография подорвала их успех. Вместо того чтобы отреагировать на изменения, они удвоили усилия и продолжили делать то, что делали всегда. Когда они попытались внедрить инновации (о которых я рассказываю в конце книги), ничего не получилось. Было уже слишком поздно.

Хотя компании *Microsoft* не грозил немедленный крах, она находилась на пути к разрушению. Она снова и снова использовала один и тот же стратегический рецепт, рассчитывая на то, что *Windows* станет основой бизнеса. И так было до тех пор, пока не пришел генеральный директор Сатья Наделла. Он переориентировал компанию на стратегию, способную помочь компании продолжать внедрять инновации, а затем соответствующим образом настроил людей, занимающихся этой деятельностью.

Ловушка разработки касается не только программного обеспечения. Она связана с осознанием, что вам придется изменить привычный порядок действий. Это значит, что вы путаете показатели прогресса, ориентированные на результат, с реальными показателями ценности. Чтобы выбраться из капкана, вам нужно взглянуть на *всю* компанию, а не только на команду разработчиков. Оптимизируете ли вы организацию для постоянного производства ценного продукта? Нацелены ли вы на его рост и развитие? Именно этим занимается нацеленная на продукт организация.

В этой книге я подробно рассказываю о том, как настроить организацию на поиск возможностей, способных максимизировать ценность продукта во благо бизнесу и клиенту. Мы начнем с роли продакт-менеджера и с того, как создать эффективную структуру. Затем мы рассмотрим, как пользоваться стратегиями, поддерживать рост, работать и достигать целей. И, наконец, мы поговорим о том, как организация может выстроить правильную политику, культуру и систему вознаграждения. В книге вы найдете руководство, которое поможет вам выбраться из ловушки и стать компанией, нацеленной на продукт.

Но сначала давайте рассмотрим, как возникает ловушка, и на какие признаки вам следует обратить внимание. Первое – это неправильное представление о ценности.

Глава 1

Система обмена ценностями

Неправильно понимая ценность, компании попадают в ловушку разработки. Вместо того чтобы ассоциировать ценность с результатом, который приносит пользу потребителю и предприятию, они измеряют ее с количеством произведенных единиц. Ярким примером служит компания *Marquethy*, где руководители создавали десяток функций за один месяц, но ни одна из них не достигла поставленных целей.

Давайте вернемся к основам и определим, что такое истинная ценность. По сути, компании работают на основе обмена ценностями, как это показано на схеме 1.1.

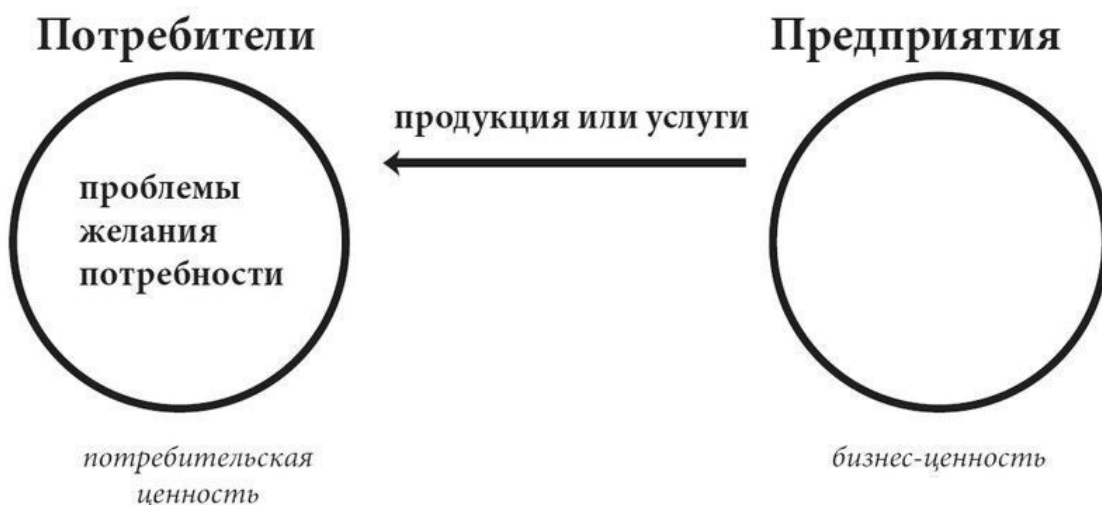


Схема 1.1. Обмен ценностями

С одной стороны, мы видим потребителей. У них есть проблемы, желания и потребности. С другой стороны, находятся предприятия, которые создают продукцию или услуги для решения этих проблем и удовлетворения желаний и потребностей. Клиент осознает *ценность* только тогда, когда эти проблемы решены, а желания и потребности удовлетворены. Только в этом случае они *возвращают* предприятию ценность, как показано на схеме 1.2.

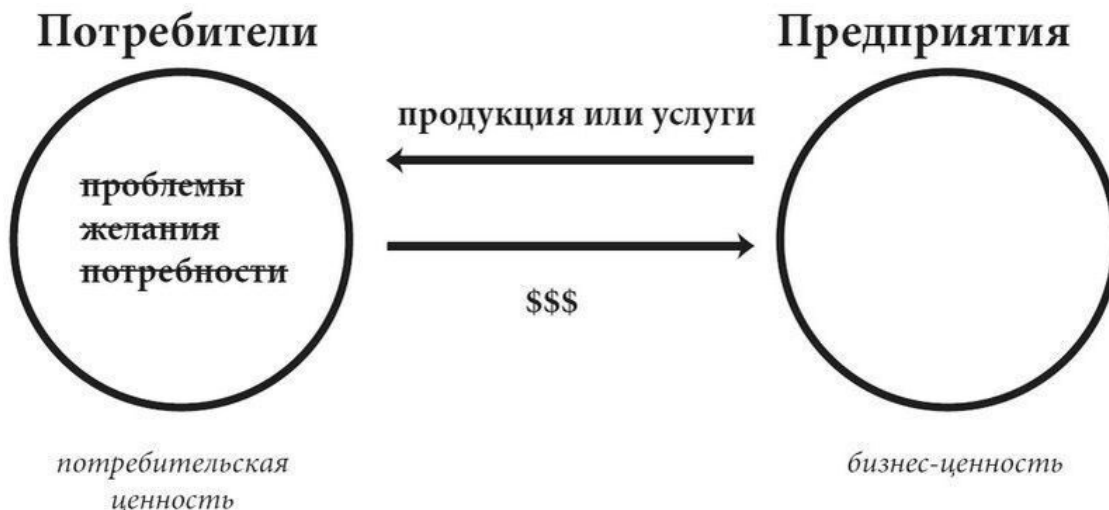


Схема 1.2. Реализованный обмен ценностями

Ценность с точки зрения бизнеса довольно проста. Это то, что может подпитывать ваш бизнес: деньги, данные, капитал знаний или продвижение. Каждая функция, которую вы создаете, и любая инициатива, которую вы предпринимаете как компания, должна приводить к какому-то результату, связанному с ценностью для бизнеса.

Однако ценность иногда сложно измерить. Более того, с точки зрения клиента или пользователя сделать это правильно не всегда получается. Продукты и услуги по своей сути не являются ценными. Ценность заключается в том, что они *делают* для клиента или пользователя, – например, решают проблему, удовлетворяют желание или потребность. Многократное и надежное выполнение этой задачи – вот что ведет компанию к успеху.

Когда компании не понимают проблем потребителей или пользователей, они не могут определить ценность. Вместо того чтобы изучать нужды, они создают легко измеримый косвенный показатель. И вот тогда ценность превращается в количество выпускаемых функций, которые становятся основной метрикой успеха.

Затем эти компании мотивируют сотрудников и оценивают успехи с помощью тех же косвенных показателей. Разработчики получают вознаграждение за написание тонн функционального кода. Дизайнеры – за тонкую настройку взаимодействий и создание идеального дизайна. Продакт-менеджеры – за написание длинных спецификаций или, в мире Agile – за создание бэклогов. Команда получает премию за создание большого количества функций. Такой образ мышления вреден, но при этом широко распространен.

Однажды я работала в компании, которая создавала платформу данных для корпоративных компаний. Когда я пришла, в ней было задействовано 30 функций и еще около 40 находились в разработке. Изучив показатели существующих функций, мы обнаружили, что люди используют из них всего лишь 2 %. И тем не менее разработка велась с целью добавления новых программ, вместо того чтобы попытаться переоценить уже имеющиеся.

Как они дошли до такого состояния? Существует несколько причин, и все они применимы ко многим застрявшим в ловушке компаниям. Организация играла в догонялки – пыталась быстро обогнать конкурентов по каждой выпущенной функции. Она даже не знала, хорошо ли эти функции работают у конкурентов, но руководство настаивало на паритете. Именно в эту ловушку угодила *Google+*. Вместо того чтобы создавать что-то новое, они просто копировали *Facebook*.

Компания, чтобы привлечь клиента и подписать контракт, давала слишком много обещаний. В результате, вместо того чтобы сделать стратегический выбор в пользу развития и удовлетворения широкого круга пользователей, они остановились лишь на одном из них.

Не желая анализировать, каким образом каждая из функций обеспечивает ценность для клиентов, организация застряла в режиме реагирования. Она просто перестала развиваться. При этом сама компания считала себя успешной, потому что у нее был миллион функций, о которых можно было рассказывать на конференциях. Организация потеряла из виду то, что делало ее продукт привлекательным для клиентов – то, что делало компанию уникальной.

Вы должны узнать своих клиентов и пользователей, глубоко понять их желания, определить, какие продукты и услуги удовлетворяют их потребности (как со стороны потребителя, так и со стороны бизнеса). Именно так вы разрабатываете систему обмена ценностями, как показано на схеме 1.3. Чтобы добиться понимания, компаниям необходимо приблизить своих сотрудников к клиентам и пользователям. Они должны у них учиться. А это, в свою очередь, означает, что в организации должна быть разработана правильная политика.

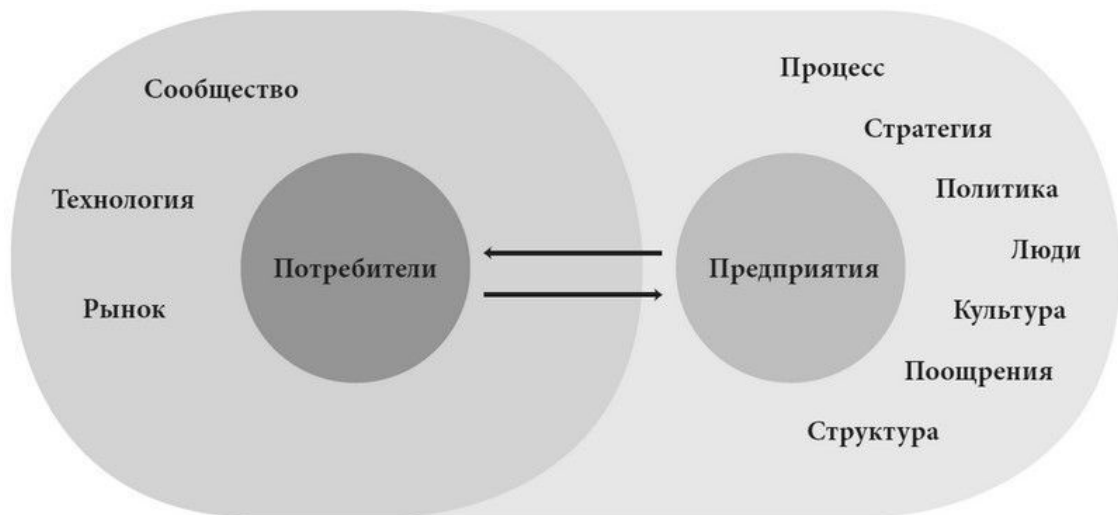


Схема 1.3. Система обмена ценностями

Политика – это один из примеров ограничений, влияющих на обмен ценностями. Как мы видим на рис. 1.3, вся система с обеих сторон ограничена влиянием.

Глава 2

Ограничения системы обмена ценностями

На потребителей безоговорочно влияют люди, с которыми они общаются: сообщества, семьи и друзья. Кроме того, на них влияют технологии: доступные для них вещи, а также представленные на рынке. Ваши клиенты и пользователи не существуют в вакууме, поэтому их желания и потребности меняются в зависимости от окружения. Точно так же постоянно развиваются и ваши возможности по удовлетворению этих желаний и потребностей. Непосредственный контроль над окружением компаниям не под силу, поэтому единственное, что мы можем сделать, это лучше понять его и узнать, как правильно действовать.

Одновременно с тем предприятия сталкиваются с собственными ограничениями. Чтобы реализовать максимальную ценность, организации должны иметь правильных людей, правильные процессы, правильную политику, правильную стратегию и правильную культуру. И хотя многие ограничения и влияния со стороны клиента находятся вне нашего контроля, предприятия все же имеют полный контроль над собственными ограничениями и над тем, как они с ними справляются. Когда эти ограничения сжимаются слишком сильно, ценность приносится в жертву с обеих сторон системы.

Например, многие компании придерживаются настолько жесткого процесса разработки, что у них не остается возможности экспериментировать. Каждый раз, когда я начинаю новый тренинг или семинар, я говорю продакт-менеджерам: «Поднимите руку, если вы вернулись и выполнили итерацию, выпустив последнюю вашу программу». Обычно руку поднимают 15–20 % людей. Мой следующий вопрос: «Откуда вы знаете, что программа успешна?» Ответы обычно сводятся к соблюдению сроков и завершению работы с кодом без ошибок.

Это и есть яркий пример компании, нацеленной на показатель, а не на продукт. *Показатель* – это то, что легко измерить: количество продуктов или функций, количество релизов или скорость работы команд разработчиков. *Результат* – это то, что получается, когда мы наконец предоставляем эти функции клиенту и решаем его проблемы. Истинная ценность реализуется в результатах как в бизнесе, так и среди потребителей.

Тем не менее большинство компаний, с которыми я сталкиваюсь, застряли в режиме показателей. И эти показатели они безостановочно стремятся увеличить. Процесс работы ограничивается сроками и необходимостью разработать большее количество функций. Сотрудников мотивируют премиями, лишь бы они работали быстрее и создавали все больше и больше. Политика существует для того, чтобы подтолкнуть команды к написанию большего количества кодов или выпуску большего количества функций, а усилия (например, общение с клиентами) рассматриваются как пустая трата времени.

Большинство компаний не осознают пагубного влияния этих факторов на ценность, и все потому, что они не измеряют результат своих действий. Они теряют связь со стратегией и попадают в ловушку.

Чтобы действовать и мыслить стратегически, нам нужно перестать оценивать команды по количеству разработанных функций. Вместо этого мы должны измерять *ценность* продукта и награждать команду за достижение результатов, столь необходимых для бизнеса и пользователей. И только потом мы должны следить за показателями.

Глава 3

Проекты и продукция, продукция и услуги

Переход к стратегическому мышлению требует изменения подхода к разработке продукции. Многие компании работают по проектной системе. Они определяют объем работы, устанавливают сроки и этапы, а затем велят команде приступить. Когда проект завершен, они переходят к следующему. Многие из этих проектов имеют собственные показатели результатов, однако согласованная стратегия при этом отсутствует.

В настоящее время существует множество методов, которые способствуют развитию мышления, необходимого для работы с проектами: P^Rojects in Controlled Environments (PRINCE2), Project Management Institute и Project Management Body of Knowledge (PMBOK). Компании, застрявшие в ловушке, обычно путают их с методологией продакт-менеджеров.

Чтобы разобраться в продакт-менеджменте и понять, чем он отличается от продукт-менеджмента, сначала нужно определить, что такое продукт и почему он важен.

Продукт, как я уже говорила, является носителем ценности. Он доставляет эту ценность клиентам и пользователям, не требуя от компании каждый раз создавать что-то новое. Это может быть оборудование, программное обеспечение, потребительские товары или любые другие артефакты, где не требуется вмешательство человека для доставки ценности. *Microsoft Excel*, детское питание, *Tinder*, *iPhone* – все это продукты.

Услуги, в отличие от продуктов, доставляют ценность пользователю посредством человеческого труда. Организации, основанные на услугах, – это дизайнерские агентства, которые создают логотипы или бренды для предприятий, или бухгалтерские компании, где сотрудник занимается налогами. Услуги могут быть «продуктизированными» (их предоставляют по одной и той же цене для каждого клиента, но обязательно при помощи людей) и «автоматизированными» (их оказывает созданная человеком программа).

Зачастую компании с целью обеспечения ценности используют сочетание продуктов и услуг. Например, многие организации, занимающиеся разработкой программного обеспечения, используют «облачную» модель, то есть устанавливают программное обеспечение непосредственно на компьютеры пользователей, а для установки, настройки и конфигурирования привлекают специалистов по обслуживанию. Любые услуги или продукты, необходимые для успеха, должны быть оптимизированы как единая система, чтобы увеличить поток ценности для пользователя.

Именно здесь на помощь приходят проекты. *Проект* – это отдельный объем работ с конкретно поставленной задачей. Обычно он включает в себя срок выполнения, этапы и цели, которые должны быть достигнуты. Когда проект завершен, а результат получен, вы переходите к следующему проекту. Тактика является неотъемлемой частью разработки продукта, однако менталитет мышления, ограниченный лишь одними проектами, может нанести ущерб.

Продукт – это то, что нужно взращивать и доводить до зрелости. Это занимает много времени.

Когда вы создаете функции для улучшения продукта, вы вносите вклад в общий успех. Улучшение функций – это проект, но ваша работа не заканчивается вместе с достигнутой целью. Вам необходимо продолжать итерации, разрабатывая новые проекты, чтобы достичь общего результата и добиться успеха.

Вот почему концепция продакт-менеджмента и наличие менеджеров по продукту имеют для компаний весомую значимость. Требуется дисциплина, чтобы перейти от реализации проекта к реализации продукта. Компании, которые оптимизируют продукт с целью увеличения его ценности, называются организациями, нацеленными на продукт. Для таких предприятий

характерен рост, расширение с помощью программного обеспечения, оптимизация, необходимая для достижения желаемых результатов.

Глава 4

Организация, нацеленная на продукт

Нацеленные на продукт организации понимают, что успех продукта – это основной фактор роста и ценности компании. Они расставляют приоритеты, организуют и разрабатывают стратегии, ориентируясь на этот успех. Именно такая тактика позволяет им выбраться из ловушки.

Но что, если вы не нацелены на результат? В чем тогда ошибка? Многие компании, вместо того чтобы направить силы на свой продукт, руководствуются продажами, концепциями или технологиями. Все эти способы организации способны привести вас в капкан.

Компании, ориентированные на отдел продаж

Компании, ориентированные на отдел продаж, позволяют контрактам определять стратегию продукта. Помните мой пример с платформой данных, которая имела целых 30 функций, но при этом никто ими не пользовался? Вот этой компанией управлял отдел продаж. Стратегии и руководство определялись тем, что было обещано клиентам, без привязки к общей стратегии.

Многие небольшие компании начинают с продаж, и это нормально. Для продолжения работы стартапу необходимо привлечь первого крупного клиента и получить доход. Поэтому компания будет делать все возможное: тесно сотрудничать с клиентом, учитывать все его пожелания, а иногда и создавать что-то непосредственно для него. Однако такой подход к работе не бывает долговечным. Когда у вас 50–100 и более клиентов, вы не сможете на постоянной основе создавать уникальный продукт, дабы соответствовать потребностям каждого (если только вы не хотите стать агентством, работающим на заказ). Если это вам не по карману, вам необходимо изменить стратегию и перейти к созданию функций, применимых ко всем, без персонализации.

Тем не менее многие компании, которые не хотят идти по пути индивидуального подхода, работают в режиме продаж гораздо дольше, чем следовало бы. Процесс продаж опережает стратегию развития продукта, и компании постоянно приходится играть в догонялки. Все это мешает команде продакт-менеджеров разрабатывать стратегии и изучать методы, способные продвинуть компанию.

Компании, ориентированные на концепцию

Самый простой способ представить организацию, ориентированную на концепцию, – это рассмотреть *Apple*. Стив Джобс продвигал компанию за счет создания продуктовой стратегии. Он провел ее через неудачи и препятствия и привел к тому успеху, который компания имеет в наши дни. Джобс раздвинул границы известного, и остальные члены компании последовали за ним.

Ориентированные на концепцию компании могут добиться огромных успехов под руководством хорошего стратега. Однако в мире не так уж много Стивов Джобсов. Более того, здесь зреет вопрос: а что будет с продуктом после ухода визионера? Обычно компания медленно разрушается. С этим пришлось столкнуться и *Apple* с тех пор, как ее возглавил генеральный директор Тим Кук. Мир задается вопросом, что будет дальше с *Apple* после того, как она создаст все существующие продукты.

Ориентация на концепцию не всегда создает устойчивую платформу. Для развития нужны инновации. Когда над проблемой работают 5000 мозгов (а не один), вы сможете лучше использовать эту силу для достижения успеха.

Компания, ориентированная на технологии

Еще один распространенный способ работы – это ориентация на технологии. Эти компании руководствуются новейшими и самыми навороченными разработками. Проблема заключается в том, что они часто страдают от отсутствия ориентированной на рынок стратегии, направленной на создание ценности.

Технологии имеют решающее значение для успеха компании-разработчика программного обеспечения, но они не могут определять стратегию продукта. Стратегия *продукта* должна быть ведущей. Компании, которые позволяют *технологиям* вести себя за собой, часто оказываются в затруднительном положении, производя множество изумительных вещей, но не имея покупателей.

Продуктовая стратегия связывает бизнес, рынок и технологии воедино, чтобы все они работали в гармонии. Вы должны уметь делать ценностное предложение для своих пользователей, иначе вы не сможете зарабатывать деньги.

Компания, ориентированная на продукт

Все вышесказанное возвращает нас к тому, что вы должны стать компанией, ориентированной на продукт. Такие организации оптимизируют бизнес-цели, приводят продуктовую стратегию в соответствие с этими целями, а затем определяют приоритеты наиболее эффективных проектов, которые помогут превратить продукт в локомотив экономического роста. Чтобы стать такой компанией, вам необходимо пересмотреть роли, стратегию, процесс и саму организацию. Эта книга поможет вам сделать именно это.

Хорошо то, что осуществить эти изменения технически несложно. Вам не нужно нанимать новую команду. Вам не нужно отбраковывать все свои продукты и начинать все сначала. Однако есть то, что может показаться самым трудным условием – изменение мышления.

Применяя методы, описанные в моей книге, и последовательно практикуя их, вы начнете действовать и менять мышление. Но не стоит забывать, что главное в этом процессе – *придерживаться его*. И да, будет непросто как для отдельных людей, так и для компаний, потому что для них это будет новый этап. Вам нужно начать фокусироваться на результатах и принять экспериментальный образ мышления, чтобы устранить неуверенность в том, что то, что вы строите, достигнет ваших целей.

Глава 5

Известное и неизвестное

Разработка продукта полна неопределенностей. Важно отделить известные нам факты от того, что нам нужно узнать. Для этого мы исследуем известные и неизвестные моменты, как показано на схеме 5.1.

	Известное	Неизвестное
Известное	Факты	Вопросы
Неизвестное	Интуиция	Открытие

Схема 5.1. Известное и неизвестное

Приступая к проекту, лучше всего начать с определения того, что конкретно вы знаете о ситуации (*известное-неизвестное*). Эти факты вы собираете из данных или критических требований клиентов. Не все известные требования являются необходимыми, но некоторые из них все же имеют весомое значение. Они могут быть предписаны правительственными постановлениями, или это могут быть базовые потребности, необходимые для выполнения работы.

Вам необходимо выделить эти пункты и обозначить те, в которых вы не точно уверены (*известное-неизвестное*). В данном случае предположения достаточно ясны, и вы знаете, какой *вопрос* нужно задать. Сюда относятся предположения, которые вы хотите проверить; данные, которые вы хотите изучить; проблемы, которые необходимо выявить. Вы используете методы открытия и эксперименты, чтобы прояснить их, превратить в факты, проработать и удовлетворить.

Неизвестное-известное – это те моменты, когда вы говорите: «Я чувствую, что так будет правильно». Это интуиция, сформировавшаяся в результате многолетнего опыта. Хотя мы все должны прислушиваться к интуиции, вы также должны быть осторожны, потому что именно здесь чаще всего возникает предвзятость. Чтобы понять, права ли ваша интуиция, необходимо проверять и экспериментировать.

Неизвестное-неизвестное – это то, о чем вы не знаете. Вы не знаете достаточно, чтобы задавать правильные вопросы или определить пробелы в знаниях. Это те моменты, которые вам предстоит неожиданно открыть. Они случаются, когда вы разговариваете с клиентами или анализируете, казалось бы, несвязанные данные. Они всплывают во время исследований. Вы

должны быть открыты к информации и продолжать внедрять ее в работу, потому что эти открытия могут изменить облик вашей компании.

Управление продуктом – это область распознавания и исследования известного-неизвестного и сокращения сферы неизвестного-неизвестного. Любой может предложить решения, основанные на известных фактах, поскольку эти факты легкодоступны. Но требуется определенный навык, чтобы уметь просеивать огромные объемы информации, определять правильные вопросы и задавать их в нужное время.

Продакт-менеджеры определяют функции и продукты, которые смогут решать проблемы клиентов, достигая при этом бизнес-целей. Они оптимизируют систему обмена ценностями.

Подумайте о различных ролях в компании, от продаж и маркетинга до технологий и дизайна. Многие из этих функций не сильно пересекаются между технической и деловой сторонами. Менеджеры по продукту – это те, кто находится посередине и воплощает потребности в продукт, который удовлетворит клиента, одновременно поддерживая и развивая бизнес.

Продакт-менеджеры – это ключ к компании, ориентированной на продукт.

Однако проблема кроется в том, что очень многие организации назначают на эту должность людей, не обладающих такими навыками. Они зачастую наделяют их неправильными обязанностями или возлагают на них неправильные ожидания. Во второй части мы обсудим роль продакт-менеджера и то, как он может помочь вам выбраться из ловушки.

Часть II

Роль продакт-менеджера



РОЛЬ
СТРАТЕГИЯ
ПРОЦЕСС
ОРГАНИЗАЦИЯ

Продакт-менеджмент – это карьера, а не просто роль, которую вы играете в команде. Менеджер по продукту глубоко понимает как бизнес, так и клиента, и может определить правильные возможности для создания ценности. Они отвечают за синтез множества данных, включая пользовательскую аналитику, отзывы клиентов, маркетинговые исследования и мнения заинтересованных сторон, а затем определяют, в каком направлении должна двигаться команда. Они удерживают внимание команды на том, зачем мы создаем продукт, и к каким результатам он приведет. Директор по продукту является краеугольным камнем команды, помогая связать бизнес-цели со стратегией и представить результат совету директоров. Чтобы оставаться конкурентоспособными на современном рынке, компаниям необходимо создать стандартизированную карьерную лестницу в области управления продуктом, чтобы привлечь нужных специалистов и предоставить им возможности для роста.

Это был мой первый месяц работы в должности продакт-менеджера, и я только что закончила свою первую в жизни спецификацию. Я распечатала документ, чтобы начальник мог с ним ознакомиться, и пять минут сидела и смотрела на него со слезящимися глазами, как смотрят на любимого ребенка. На его подготовку у меня ушла целая неделя. Спецификация состояла из двадцати страниц, четырнадцати красиво оформленных макетов и разбора всех известных человеку ошибок. Что я думала в тот момент? Я думала, что разработчики будут несказанно рады. Им даже не придется задавать вопросы. У них в руках будет все, что только нужно, для создания страницы смены пароля на нашем сайте.

За несколько месяцев до этого я даже не знала, что такое управление продуктом. На той первой работе я выяснила, что роль менеджера – это роль создателя и арбитра. Мы связывали команды разработчиков с бизнесом, собирали требования и воплощали их в функции, которые люди могли реально использовать. Я часто встречалась с отделом продаж, желая узнать о том, чего хотят наши клиенты. Несколько раз мы опрашивали реальных клиентов, чтобы узнать об их привычках и потребностях. Получив список требований, при помощи *Photoshop* я при-

кидывала, как будет выглядеть продукт. Прошли годы, прежде чем я узнала, что управление продуктом и UX-дизайн – это не одна и та же дисциплина.

После того как дизайн был готов, я начинала писать спецификацию для инженеров. Я понятия не имела, как они ей пользуются, но при этом я точно знала, что если я сделаю их подробными, инженерам не придется со мной разговаривать. По мнению большинства моих коллег, это считалось плюсом. Поэтому я писала огромные документы – 20–30-страничные спецификации, в которых подробно описывался каждый аспект той или иной функции. Спецификации включали в себя информацию о том, как будет выглядеть функция, и как она будет функционировать, вплоть до мельчайших деталей того, что произойдет, когда вы нажмете на кнопку. Кроме того, они охватывали сценарии ошибок. Я была убеждена, что подробная спецификация говорит о моем опыте.

Как только документ был готов, его рассматривали руководители, после чего отправляли разработчикам. Через несколько недель или месяцев я получала функцию для тестирования. Когда я была уверена, что все работает правильно, в ранние утренние часы мы выпускали продукт для клиентов, чтобы иметь возможность исправить возможные ошибки, не вызывая сбоев в работе.

Я так гордилась, когда страница «сменить пароль», мой первый продукт, родившийся из 21-страничной спецификации, был передан клиентам. Моя первая настоящая функция! Тогда я еще не знала, что весь этот релиз, вероятно, можно было бы сделать всего за несколько бесед с хорошими разработчиками и примерно за десятую часть документации или даже меньше. Но меня не так учили управлению продуктом. И большинство людей тоже учат не так.

Во второй части книги мы поговорим о роли продакт-менеджера, о том, как научиться управлению продуктом, и о том, как компании путаются в этой дисциплине. Отличный менеджер должен уметь взаимодействовать с экономическим, технологическим и дизайнерским отделами и использовать их коллективные знания. Мы рассмотрим эти необходимые навыки и то, как интегрировать эту важную роль в компанию, чтобы вы могли находить лучшие решения как для потребителя, так и для бизнеса.

Глава 6

Архетипы плохого менеджера

На сегодняшний день существует немного путей изучения продакт-менеджмента. Этому не учат в колледже. Программы обучения на рабочем месте обычно отсутствуют. *Microsoft* и *Google* – две единственные крупные компании, которые действительно имеют карьерный путь для менеджеров по продукту. Стажировки тоже немногочисленны, поэтому большинство менеджеров либо переместились с должности на должность внутри компании, либо были «повышены» из отдела разработки программного обеспечения.

Если вам посчастливилось получить образование в области управления продуктом, то, как правило, полученные знания все равно достаточно тактильные: вы умеете писать спецификации (или пользовательские истории в Agile-проектах), планировать встречи с разработчиками и проводить контрольные собрания, собирать запросы бизнес-команды, проводить тестирования. Многие из этих этапов вытекают из работы продакт-менеджеров, которые работают в традиционной каскадной среде. Именно в такой среде училась и я.

В рамках *каскадной* методологии первым шагом для менеджера является разговор с людьми в бизнесе – обычно их называют внутренними заинтересованными сторонами – и обращение к ним с просьбой внести свой вклад и высказать пожелания. Такой подход поощряется на тренингах для новоиспеченных менеджеров: всегда удовлетворяйте заинтересованную сторону. На моей первой работе в должности продакт-менеджера мне сказали, что заинтересованными сторонами являются менеджеры по маркетингу, мой босс и отделы продаж. Я встречалась с ними еженедельно, добивалась понимания того, что им нужно, а затем превращала эти требования в спецификации.

После детального изложения требований они обычно передаются дизайнерам для создания привлекательного интерфейса. Разработчики тем временем работают над обеспечением системных требований. После того как менеджеры по продукту одобряют работу дизайнеров, инженеры-программисты приступают к кодированию. Кодирование обычно занимает месяцы, а в крупных проектах может длиться годами. Только в самом конце процесса клиент получает возможность увидеть продукт.

Если вы слушаете и разводите руками, говоря: «Так не должно быть!», я с вами согласен. С ростом популярности методологии Agile все больше и больше людей видят недостатки этой системы, которая может годами определять ценность этих требований.

Многие компании, например, наши друзья из *Marquetly*, охотно приняли Agile, полагая, что это волшебное средство создаст ценность программному обеспечению. И все же они были разочарованы. Так почему же? Agile действительно продвигает эффективный способ сотрудничества и более быстрый метод создания программного обеспечения, но он в значительной степени игнорирует вопрос осуществления успешного управления.

Исходя из методологии Agile, предполагается, что кто-то, генерируя и утверждая идеи, оптимизирует производство программного обеспечения. Тем не менее эта часть была упущена, поскольку компании считают, что для успешной разработки нужен только Agile. Именно поэтому многие продакт-менеджеры в Agile-организациях все еще прибегают к каскадному подходу.

Чтобы стать отличным менеджером по продукту, необходимо хорошо понимать пользователей, тщательно анализировать системы и уметь видеть и реализовывать возможности рынка. Когда вы действуете по шаблону, не думая об активном мышлении, в итоге вы получаете множество бесполезных функций.

Мы редко учим менеджеров, как правильно думать, а если и учим, то не измеряем эффективность этого мышления. Вместо этого нас хвалят за написание подробных спецификаций или за то, что мы следим за разработчиками и их своевременной работой.

Когда я прошу людей дать определение продакт-менеджеру, я получаю множество разных ответов – даже от самих менеджеров. «Менеджер по продукту – это тот, кто придумывает идеи!» Или: «Они – голос клиента!» И всегда: «Менеджер по продукту – это генеральный директор продукта!»

Чтобы понять, в чем *не* заключается роль продакт-менеджера, вам нужно понять общие архетипы плохих менеджеров. Давайте начнем с последнего, учитывая, что я его особенно ненавижу.

Мини-СЕО

Продакт-менеджеры не являются генеральными директорами, однако 90 % объявлений о вакансиях, которые я просматривала, описывают их как мини-директоров. Генеральные директора обладают единоличной властью над многими вещами. Они имеют право увольнять людей. Они имеют право менять команды. Они могут менять направления. С другой стороны, менеджеры по продукту не могут изменить многое из того, что может сделать генеральный директор в организации. Особенно у них нет власти над людьми, поскольку они не являются менеджерами на уровне команды. Но вместо этого их начинают подталкивать в определенном направлении.

Из этого замечательного мифа о генеральном директоре возник архетип очень высокомерного менеджера по продукту, который думает, что он правит миром. Одного из таких типов я нашла в *Marquetly*. Его звали Ник. Ник только что окончил бизнес-школу и был принят в компанию на должность менеджера по продукту. Все разработчики его ненавидели. UX-дизайнеры тоже. Почему?

Честно говоря, Ник ужасно себя вел с дизайнерами и разработчиками. Он изначально хотел стать менеджером по продукту, потому что воображал себя следующим Стивом Джобсом, провидцем, который будет сидеть наверху и диктовать своей команде все, что они должны создать. Излишне говорить, что остальным членам команды это очень не нравилось. Он был расстроен: «Команда меня не слушает и ничего не делает». Бедный Ник. Он просто не понимал своей роли.

Тогда я отвела его в сторону и сказала:

– Слушай, я когда-то была в твоей роли, и позволь заметить, что такой образ мышления работает не в твою пользу. Я пришла в OpenSky, ухватила за эту должность и не хотела ее отпускать. Я никогда не хотела слышать критику в адрес своих идей. В конце концов, я же визионер! Это была моя работа. Если кто-то приходил ко мне с идеей, я сразу же ее отвергала. Пойми, так друзей не завоюешь. И, честно говоря, я была несчастна, потому что моя команда не хотела со мной работать.

Я заметила, что привлекла его внимание. Тогда я продолжила:

– Однажды мой босс отвел меня в сторону и сказал, что если я не начну завоевывать расположение команды, меня ждет провал. Тогда я изменила подход. Он напомнил мне, что моя работа заключается в производстве ценности, а не в разработке собственных идей. Только после того, как я обрела смирение, я смогла создавать продукты, которые нравились людям. До этого я создавала вещи, которые не приносили желаемых результатов потребителю, и никто их не принимал. Кроме того, моя немотивированная команда медленно работала, потому что не была вовлечена в процесс.

Ник сидел и вникал в происходящее.

– Я хочу добиться успеха. Скажите, что нужно сделать, чтобы стать лучше и создавать крутые продукты.

– Начни прислушиваться к своей команде. Вовлекай их. Слушай своих клиентов и фокусируйся на их проблемах, а не на собственных решениях. Влюбись в эти проблемы. Ищи данные для доказательства и подтверждения своих идей. Обращайся к конкретным доказательствам, а не к мнениям.

Ник принял совет близко к сердцу, и мы вместе разработали подход. Он начал с привлечения команды, проведя мозговой штурм. В течение месяца мнение сотрудников о Нике начало меняться в лучшую сторону. Он слушал их, спрашивал мнение и выражал благодарность. Ему еще предстояло завоевать их доверие, но он определенно двигался в правильном направлении.

Прислушиваться к мнению каждого важно, но это не значит, что менеджер по продукту должен реализовывать каждое предложение. Слишком сильное колебание в этом направлении приводит нас к другому наиболее распространенному архетипу менеджера продукта: официанту.

Официант

«Официант» – это менеджер по продукту, который в душе является исполнителем. Такие люди приходят к заинтересованным сторонам, клиентам или менеджерам, спрашивают, чего те хотят, и превращают желания в список вещей, которые необходимо разработать. Здесь нет цели. Нет концепции. Нет принятия решений. Такой архетип встречался у 90 % владельцев продукта в *Marquetly*.

Самый распространенный вопрос, который я получаю от продакт-менеджеров, находящихся в таком положении, звучит так: «Как мне расставить приоритеты?» Поскольку у них нет цели, способной обеспечить контекст для компромиссов, это превращается в некий конкурс. Чаще всего приоритет получает самый главный человек. Такое часто случается в очень крупных компаниях. Менеджеры по продукту с самыми благими намерениями отправляются поговорить с клиентами и узнать, чего они хотят. Но вместо того чтобы обнаружить проблемы, менеджеры спрашивают: «Чего вы хотите?» Клиент просит конкретное решение, а менеджеры его реализуют. Именно здесь вы попадаете в то, что мой друг Дэвид Блэнд, советник и консультант по продукту, называет циклом смерти продукта. См. схему 6.1.



Схема 6.1. Цикл смерти продукта, автор Дэвид Дж. Блэнд

Цикл смерти продукта – это специфическая форма ловушки. Вы реализуете идеи, не подтвердив их. Придумывать собственные решения не входит в обязанности клиента. Это ваша работа. Вы должны глубоко понять их проблемы, а затем определить лучшие стратегии.

«Официанты» обладают реактивным, а не стратегическим мышлением. Обычно этому способствует чувство беспомощности. Они не верят, что смогут оттолкнуться от решений и глубже погрузиться в проблемы. Но это не так. Клиенты хотят, чтобы их проблемы разрешились, а руководители хотят достичь поставленных целей. Решения необходимы для создания успешного продукта. Это – часть работы.

Очень часто архетип «официанта» идет в паре с другим архетипом – управлением проектами. Поскольку они не сосредоточены на причинах и результатах, они склонны уделять много внимания срокам. Менеджеры проектов, которых назначают на должности менеджеров продуктов, часто становятся «официантами», размахивающими календарем.

Бывший продакт-менеджер

Менеджеры по продукту не являются менеджерами проектов, хотя для правильного выполнения своей роли необходимо разбираться в обеих областях. Менеджеры проектов отвечают за *сроки*. Когда закончится проект? Все ли идет по плану? Уложимся ли мы?

Менеджеры по продукту отвечают за *причины*. Почему мы это создаем? Как это принесет пользу нашим клиентам? Как это поможет достичь целей? На последние вопросы ответить сложнее, чем на первые, и слишком часто менеджеры по продукту, которые плохо понимают свою роль, прибегают к выполнению такого рода работы. Многие компании до сих пор считают, что менеджер проектов и менеджер по продукту – это одно и то же.

Методологии Agile распределяют обязанности менеджера проектов между командами. В таких межфункциональных командах существуют все ключевые игроки, занимающиеся разработкой функции. Следовательно, требуется меньше координации между отделами. Таким образом, управление проектами не так необходимо, как это было раньше, когда все эти люди работали в разных областях бизнеса, распределяя свое время на разные проекты.

Именно по этой причине многие из менеджеров проектов, которые когда-то существовали в этих компаниях, теперь стали менеджерами по продукту или владельцами продукта.

Однако им зачастую не хватает опыта, необходимого для того, чтобы стать хорошим менеджером. Как вы поняли, ответ на вопрос «почему» сильно отличается от ответа на вопрос «когда». Это требует стратегического мышления, понимания клиента, бизнеса, рынка и организации. Только такой набор навыков поможет стать успешным продакт-менеджером.

Глава 7

Успешный продакт-менеджер

Настоящая роль продакт-менеджера в компании заключается в работе с командой над созданием правильного продукта, балансирующего между удовлетворением потребностей бизнеса и решением проблем пользователей. Для этого продакт-менеджеру приходится выполнять множество разных функций. Чтобы эффективно выполнять работу, успешный менеджер должен понимать многие стороны деятельности компании. Он должен понимать рынок и устройство бизнеса, концепции и цели компании. Более того, ему необходимо взаимодействовать с пользователем, для которого он создает продукт, чтобы понимать все его потребности.

Название должности само по себе вводит в заблуждение. Эффективный менеджер по продукту – это не директор. Должность не предполагает больших прямых полномочий. Чтобы стать успешным лидером, менеджеры по продукту должны признавать сильные стороны членов команды и работать с ними для достижения общей цели. Им нужно убедить команду, как и всю компанию, в том, что их действия являются правильным решением. Эти навыки влияния очень важны.

Одно из самых больших заблуждений относительно роли продакт-менеджера заключается в том, что он владеет продуктом и поэтому может указывать команде, что и как создавать. Будете придерживаться такой тактики – оттолкнете от себя остальных членов команды. На самом деле продакт-менеджеры владеют лишь причиной, по которой они создают продукт. Они знают поставленную цель и понимают, в каком направлении должна двигаться команда (в зависимости от стратегии компании) и сообщают это направление всем остальным.

Менеджер по продукту работает с членами команды над разработкой идеи. Затем, по мере требований, он снова подключается, чтобы убедиться в том, что создаваемый продукт достигает целей клиента, пользователя и бизнеса. После этого они работают над укреплением или доработкой концепции. И вот, после всех этих действий, продуктом уже владеет *команда*.

Определение продукта, который необходимо создать, требует стратегического и экспериментального подхода. Продакт-менеджер стоит во главе экспериментов, продолжая выявлять и раскрывать известное-неизвестное. В начале разработки известное-неизвестное обычно связано с исследованием проблемы и поведением клиента, например: «Мы не уверены, какую проблему мы решаем». Когда неизвестное начинает открываться, неопределенность переходит к тому, *что* решит этот вопрос.

Менеджеры по продукту как будто соединяют кусочки пазла. Они берут информацию из исследований клиентов, экспертную информацию, исследования рынка, результаты экспериментов и анализ данных. Затем они просеивают и анализируют полученную информацию с точки зрения ценности, – то есть, как этот продукт будет способствовать развитию компании и решению потребностей клиентов.

Для этого менеджер должен обладать гибкостью. Он всегда учится и принимает во внимание тот факт, что он не знает всех ответов. Он рассматривает предположения, подходя к ним с научным мышлением, чтобы подтвердить их значимость и снизить риск. В конечном счете цель менеджера по продукту заключается именно в этом – снизить риск, сосредоточившись на обучении. И самое главное, что он должен знать: не все хорошие идеи являются его собственностью.

Технический эксперт и рыночный эксперт

Успешный менеджер по продукту должен уметь взаимодействовать с бизнес-подразделениями, технологическими и дизайнерскими отделами и использовать их коллективные знания. Одной из худших черт продакт-менеджера может быть менталитет одинокого волка – идея о том, что только он несет ответственность за успех своего продукта. Это приводит к тому, что они становятся высокомерными и пренебрежительно относятся к идеям своих команд.

Успешные менеджеры понимают, что они добьются успеха только тогда, когда будут использовать навыки и опыт коллег. Они не придумывают решения в вакууме. Они работают с UX-дизайнером, чтобы понять ключевые рабочие процессы; с разработчиками, чтобы определить, как быстро вывести продукт или функции на рынок.

Мне часто задают вопрос: «В чем разница между UX-дизайном и управлением продуктом?» Эти две дисциплины во многом пересекаются, но пользовательский опыт – это только одна часть создания хорошего продукта. Дизайн – его важнейший компонент. Но опять же это тоже только одна его часть. Управление продуктом – это изучение *всей* системы: требований, компонентов функций, ценности, пользовательского опыта, базовой бизнес-модели, ценообразования и интеграции. Это выяснение, как конкретный продукт может принести доход компании. Речь идет о понимании всей картины организации и выяснении того, как продукт – а не только опыт – в нее вписывается.

Одна из самых больших ошибок, которую совершают компании при найме менеджера по продукту, – это попытка найти либо технического, либо рыночного эксперта. Продакт-менеджеры не являются экспертами ни в одной из этих областей; они являются экспертами *в управлении продуктом*. Но это не значит, что им не нужны навыки. Они должны знать достаточно, чтобы разговаривать с инженером или бизнесменом, и понимать достаточно, чтобы принимать обоснованные решения.

Менеджер по продукту должен быть технически грамотным, а не свободно владеть техникой. Это означает, что они могут обсуждать и понимать технологию, разговаривать с разработчиками и принимать решения о компромиссах. Они знают, какие вопросы нужно задать инженерам, чтобы понять сложность определенных функций или улучшений. Менеджеру по продукту не обязательно уметь кодировать (если только продукт не является высокотехническим и для принятия решений необходимо глубокое понимание технологии).

То же самое относится и к рынку. Хотя менеджеру по продукту необходимо знать рынок, этому всегда можно научиться. Самая главная задача – это сбалансировать наборы навыков вашей команды. Если у вас есть высококвалифицированные аналитики рынка, то успешный менеджер должен знать, как с ними разговаривать. Он учится у них и использует их навыки.

Именно с этой проблемой столкнулась компания *Marquetly*. Они наняли нескольких экспертов, бывших маркетологов, на должность менеджера по продукту. Несмотря на то что они действительно понимали в маркетинге, им с трудом удавалось создавать продукты для компании, занимающейся онлайн-образованием. В итоге мы перевели их на контентную сторону бизнеса, что имело смысл как для их карьерных целей, так и для целей компании.

Продакт-менеджер тщательно балансирует между всеми дисциплинами, чтобы иметь возможность выработать стратегию и решить, что будет лучше для продукта. Успешный менеджер внимательно прислушивается к мнениям всех членов команды, но в конце дня он делает сложный выбор, что будет лучше для бизнеса и пользователей.

Грамотный продакт-менеджер

«Так что же представляет собой грамотный менеджер по продукту?» – спросила команда *Marquetly*. Я решила, что им надоело слушать мои рассуждения, поэтому пригласила Меган, знакомого мне продакт-менеджера. Она работала над программным обеспечением для потребительских ипотечных кредитов в крупном розничном банке. Меган пришла поговорить с командой о том, что она думает о своей роли, и какую работу она ежедневно выполняет.

«Я всегда начинаю с концепции нашего ипотечного подразделения, – объяснила Меган. – Это наш бизнес. Наша цель – сделать так, чтобы заявителям было проще и удобнее подавать заявки (как и владельцам ипотечных кредитов получать доступ к информации)».

Меган отвечала за улучшение опыта для тех, кто впервые подает заявку на ипотеку. Она проводила много времени, общаясь с клиентами и участвуя в них.

«Я очень сопереживаю клиентам и выясняю, что им не нравится. Я называю их Мэри и Фред, – рассказала она команде *Marquetly*. – Они живут в Нью-Йорке и ищут свой первый дом в Коннектикуте, потому что Мэри беременна, и им нужно больше места. Вы не поверите, через что им пришлось пройти, чтобы подать заявку на ипотечный кредит. За последний месяц они несколько раз ходили в местное отделение банка на встречу с кредитным инспектором. Они заполняли огромное количество бумаг в офисе. Иногда они забывали нужные документы, и им приходилось за ними возвращаться на следующий день и делать все заново. Затем им приходилось ждать, чтобы узнать, одобрена ли сумма». Меган продолжала объяснять очень подробный процесс, через который пришлось пройти паре. Было ясно, что она хорошо знает клиентов и знает их болевые точки.

Но как она решила, какие именно болевые точки нуждались в ее работе? Меган уже работала вице-президентом по продукту и пыталась определить бизнес-цель, которая соответствовала концепции ее отдела: увеличить количество впервые поданных заявок. В то время 60 % заявителей, впервые начавших процесс получения ипотечного кредита, не доводили дело до конца в этом банке и вместо этого обращались к конкурентам.

Ее цель состояла в том, чтобы увеличить этот процент. Поэтому, оценив потребности клиентов и проблемные точки в предложении ипотечных услуг, Меган спросила себя: «Поможет ли мой подход увеличить вероятность того, что эти люди останутся в нашем банке?»

Прежде всего Меган хотела понять, что послужило причиной 60-процентного отказа от заявок. Первым делом она собрала данные. Меган хотела выяснить, кто начал процесс, но не завершил его. Она связалась с этими людьми, и довольно многие из них признались, что разочаровались процессом.

Меган периодически приглашала членов своей команды – разработчиков и UX-дизайнера – на сеансы исследования пользователей, чтобы все могли четко понять проблемы. Вскоре они обнаружили закономерность: многих потенциальных клиентов просили прийти в офис для проверки документов (поскольку это нельзя было сделать онлайн). Большинство людей предпочитали обратиться в другой банк, потому что в этом банке не было свободных мест на ближайшее время. Проведя опрос среди более широкого круга людей, Меган выяснила, что это была самая распространенная проблема. Только 25 % людей заполнили заявки в ее банке.

Теперь, когда проблема была определена, Меган собрала команду, чтобы придумать решение. Они были осторожны и не делали поспешных выводов. В результате им удалось найти несколько способов решения проблемы, и они договорились провести ряд коротких экспериментов, чтобы посмотреть, какое из них окажется лучшим.

Меган рассказала нашей команде о первом тестировании. Чтобы понять, как создать онлайн-систему для загрузки и проверки необходимых документов для ипотеки, они сразу перешли к практике и попросили заявителей прислать документы по электронной почте. На

время тестирования банк назначил человека для проверки документов и их одобрения. За это время новые заявители заполняли свои заявки на 90 % чаще, чем те, кто приходил в офис.

Проведя эксперимент, Меган смогла доказать, что лучший способ достичь своей цели и угодить пользователям – это разработать онлайн-версию банка. «Мы знали, что на тот момент ресурсов у нас не хватало, но теперь у нас появилась концепция. Мы должны были работать в этом направлении и детально изучать каждый компонент».

Отсюда команда Меган работала в обратном направлении: они определяли, что должно войти в первую версию нового продукта, и расставляли приоритеты по ценности и усилиям. Кроме того, они расширили эксперимент и создали более надежные способы для отправки документации и заявок. Одобрение по-прежнему выполняли люди. Хотя им не удалось проверить информацию каждого клиента в режиме онлайн, они смогли сократить количество необходимых визитов на 50 %. Это было отличное начало.

Команда планировала и дальше совершенствовать решения, включая компоненты искусственного интеллекта (ИИ) и онлайн-нотариусов, пока не достигнет своей цели – нулевого количества визитов для проверки. «Самое важное, чему я научилась в продакт-менеджменте, – это всегда фокусироваться на проблеме. Если вы будете ориентироваться на продукт, вы с большей вероятностью создадите правильную вещь», – сказала Меган.

Начните с «почему»

Теперь давайте поговорим о том, что помогло Меган и ее команде добиться успеха. Она начала с вопроса «почему?».

- Почему мы переходим на цифровое обслуживание в сфере ипотеки?
- Зачем вообще делать этот проект?
- Каков желаемый результат?
- Как выглядит успех?
- Что произойдет, если мы перейдем на цифровое обслуживание, но никто не будет брать кредит?
- Как мы можем снизить этот риск?

Слишком часто менеджеры по продукту погружаются в создание решений, не продумав сопутствующие риски. Каждый из вышеупомянутых вопросов представляет для Меган риск, который потенциально может погубить ее проект. Здесь назревает вопрос: почему мы так поступаем? Во многих розничных банках и других организациях менеджерам по продукту не дают возможности задать вопрос «почему». Они получают функции и решения от заинтересованных сторон или менеджеров. Иногда эти функции определяются и утверждаются во время ежегодного периода бюджетирования. В других случаях их рассматривают как работу менеджера – диктовать решения, которые необходимо создать. Поступая таким образом, вы создаете риск неудачи, связанный с предвзятостью этих решений, организационной или личной. Единственный способ борьбы с этой предвзятостью – учиться у пользователей и экспериментировать.

Во многих случаях, когда организации предлагают решения, они не устанавливают метрики успеха и цели. Проект Меган мог бы пойти совсем по-другому, если бы это было так, и если бы ей просто сказали: «Сделайте процесс подачи заявки цифровым, чтобы никому не пришлось лично обращаться в банк». А что, если бы она обнаружила, что ее клиенты не хотят подавать заявки онлайн и им удобнее делать это в офисе? Что, если бы цифровизация процесса привела к резкому снижению процента оформления заявок? Как она могла принять решение и исправить ситуацию, если у нее не было для этого никакого пространства?

Самая большая проблема, которую я слышу от руководителей, приходя в их организации, заключается в том, что продакт-менеджеры не хотят делать шаг вперед и «владеть продуктом». Однако это обоюдоострый меч. Во многих случаях менеджер может сделать больше. Например, он может поставить под сомнение определенные решения. Работа, необходимая для сбора данных и доказательства эффективности решения, требует времени. И вот именно здесь люди обычно путаются между тем, что в Agile называется *владельцем продукта* и *менеджером по продукту*.

Если посмотреть на роль владельца продукта в большинстве литературы по Scrum (методология управления проектами), то в обязанности этой должности входит следующее:

- Определение бэклогов и создание действенных пользовательских историй для команд разработчиков.
- Выявление и расставление приоритетов работы в бэклоге.
- Приемка завершенных пользовательских историй и проверка работы на соответствие критериям.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.