

Искусство Продакт Менеджмента

Вводная лекция в курсе "Продуктового менеджмента Drom.ru"

Роман Королёв | roma@drom.ru

На сегодняшний день дисциплина «Продакт Менеджмент» или менеджмент продуктов представляет собой набор практик и методик, которые были почерпнуты как из опыта менеджмента XX века, так и из опыта создания цифровых-продуктов. Особенно бурно ПМ развивается в последние 7-10 лет на волне широкого распространения Интернета.

Цифровые технологии стали предлагать человеку новый способ решения привычных проблем, и тут как раз на авансцену вышла новая дисциплина. ПМ призван ответить на вопрос «как правильно решать задачу пользователя». Под «правильно» неизменно понимается три вещи:

Удобно, Полезно, Волшебно

Основная задача продакт-менеджера — достижение идеального результата, когда продукт не просто удобно решает насущную проблему человека, но и приносит ему положительные эмоции в процессе решения, а также ощутимо улучшает качество жизни. Прийти к результату за денёчек точно не получится: нужны исследования, формулирование гипотез, проверки гипотез, синхронизация членов продуктовой команды, и другие практики из области менеджмента.

Непосредственно работа продакта заключается в поиске проблем пользователя, которые лягут в основу решения (продукта), путей быстрой проверки своих продуктовых гипотез, оформления найденных инсайтов в задачи и далее движение к выкате фич в прод + отслеживание результатов выкатки.

Для успеха продакту потребуется позитивный настрой и работа в следующих направлениях:

1. Выявление проблем пользователя:
поиск, анализ, синтез решений
2. Формулировка продуктового видения:
как мы изменим сложившуюся ситуацию
3. Создание стратегии продукта:
чем мы покорим сердца пользователей
4. Дизайн продукта:
Сценарии работы, логика и внешний вид

5. Управление процессами в команде: практический менеджмент

Разберём эти пункты подробнее:

1. Продакт отталкивается от реальной проблемы пользователя. Такой проблемы, с которой сталкивается часто и много людей, цена решения проблемы для них — не три копейки.
2. Продакт общается с пользователями на потоке: получает от них фидбэк, проводит интервью, обсуждает с ними новые фичи. Эта работа занимает большую часть времени продакта.
3. Продакт создаёт долгосрочное видение своего продукта. Видение — это описание того, как всё будет развиваться в данной области и какую роль будет в этом играть ваш продукт.
4. Продакт разрабатывает стратегию развития продукта — какая киллер-фича (новая технологии или новый подход) позволит нашему продукту победить.
5. Продакт формулирует идеальный конечный результат — такое состояние продукта, когда он уже работает как надо и на ура решает задачи пользователей. ИКР — это наша цель, то куда мы хотим в конечном итоге прийти. Также продакт придумывает MVP — самое первое, очень простое состояние продукта, которое позволит понять, нужен этот продукт людям или не очень.
6. Занимается практическим менеджментом в команде. Приоритезирует задачи, составляет их в краткосрочный план действий (родмап), отслеживает ход выполнения задач, следит за результатами экспериментов, отслеживает показатели новых фич, мониторит постоянно KPI (ключевые показатели работы продукта).

Что такое проблема пользователя?

Вокруг полно плохо решённых или вовсе нерешённых проблем. Мы сталкиваемся с ними каждый день, проходим целые квесты, чтобы получить желаемое. Продакт занимается оптимизацией этих квестов, сокращает путь решения проблемы.

У людей есть два сорта проблем: первые доставляют им реальную боль (оса ужалила), вторые можно потерпеть (комарик куснул). В первом случае человек побежит покупать обезболивающее, во втором поставит крестик и потопает дальше. Получается, что есть необходимые решения, а есть необязательные. За первые человек готов платить, за вторые — по настроению.

В решении проблем-болей есть потенциал, в решении проблем второго рода, как правило нет. Отсюда интереснее придумывать решения болей. Спросите себя, ваш продукт это обезболивающее или витаминка. И первое и второе можно продать, пусть и с разным успехом.

Совет: ищите непреходящие проблемы, которые остаются в жизни людей веками. Например, потребность в еде, жилье, коммуникации, самореализации, безопасности, получение удовольствия и так далее.

Мало найти существенную боль пользователя. Важнее понять, а сколько людей сталкиваются с этой проблемой и как часто. Ведь если редко и мало, то стоит ли браться за работу? Ищите проблемы, с которыми встречается много людей и встречается каждый день. Ищите проблемы, которые постоянны и не меняются с годами.

Хорошее решение проблемы (фича) всегда отвечает трём критериям:

1. Может принести денег.
2. Нужно многим людям.
3. Выполнимо.

Совет: полюбите проблему, которую вы собрались решать. Не спешите искать решение. Изучите сперва проблему, вникните в детали, поговорите с теми, кто варится в теме, сами туда залезьте. Проникнитесь по максимуму объектом своего исследования. Чем больше у вас будет личного опыта и сведений об опыте других людей, тем точнее вы сможете представить себе все аспекты проблемы. Найти инсайты и прописать сценарии квеста.

Что такое общаться с пользователем?

Мало в теории знать, как сейчас решается проблема и как это решение можно оптимизировать. Гораздо важнее знать, как её решают в данный момент сами пользователи. Получить эти ценные сведения можно только из общения с людьми в полях.

Мы говорим о полевых исследованиях: опросах, интервью, наблюдениях, касдewe. Общение с пользователем позволяет продукту уточнять свои выводы, собрать новые данные, протестировать гипотезы. И довольно часто открыть для себя что-то неочевидное. Общение с пользователями позволяет увидеть ситуацию их глазами.

Что такое ИКР?

Начинать работу над продуктом стоит с «Endgame», с Финала. Но не того, где Мстители победили Таноса, а с формирования идеальной схемы работы вашего продукта. По-русски называет «Идеальный Конечный Результат», термин пришёл из Теории решения изобретательских задач.

Продакт формирует ИКР своего продукта. Без понимания того, где вы хотите оказаться в итоге, невозможно будет начать движение и даже направление не выберешь.

Надо представить себе в общих чертах, но без космических фантазий, как будет работать ваше решение для всех сценариев, о которых вы узнали от пользователей и с которыми столкнулись сами. Тогда и только тогда у вас получится «отмотать назад» до нулевого состояния продукта и понять, как должен выглядеть MVP — первая самая простая версия продукта, призванная проверить жизнеспособность вашей идеи.

Совет: не вдавайтесь сильно в детали и нюансы дизайна, сосредоточьтесь на простом, ясном решении, которое будет работать как часы, а главное позволит быстро проверить жизнеспособность вашего продукта. Это и есть MVP. Накручивать на него сверху фичи и рюшечки будете потом, сначала докажете, что оно того стоит.

Чем занимается Продакт?

Дадим определение роли продакта. Продакт-менеджер направляет видение, стратегию, дизайн и управление в своих продуктах. Продакт не владеет продуктом, командой или решениями. Вы, как продакты, работаете во взаимодействии с другими людьми. Вместе. У вас больше экспертизы, больше ответственности, но не власти.

Разберём подробнее 3 базовые составляющие роли продакта:

Видение / Стратегия / Дизайн / Управление

Что такое видение?

Видение — это ответ на вопрос, почему ваш продукт нужен рынку (пользователям) и какой профит (пользу) он принесёт людям в долгосрочной перспективе. Видение должно объяснять, как вы собираетесь сделать мир лучше для жизни. Это его основная задача. Вам стоит формулировать своё видение, фокусируясь на задачах пользователя, а не на своих фантазиях, мечтах или желаниях. Видение должно вдохновлять вашу команду делать крутой продукт.

Нормальное видение состоит из трёх ключевых элементов:

- В нём есть прямое указание на аудиторию, к которой вы обращаетесь.
- Сформулирована проблема, которую вы собираетесь решать.
- Указывается уникальное решение (киллер-фича), которая позволит вам доминировать на рынке.

Видение надо написать. Тогда и только тогда, его можно критически анализировать. В целом, есть два подхода к формулированию долгосрочного видения своего продукта: в виде рассказа, в виде одного предложения.

Пример рассказа:

«Сегодня первый день Интернет-эпохи, и если мы всё сделаем правильно, то этот день станет первым и для сайта Amazon.com. Сегодня интернет-коммерция экономит

покупателям деньги и ценное время. Завтра благодаря персонализации онлайн-коммерция ускорит процесс нахождения товара покупателями. Amazon.com использует Интернет-технологии, чтобы создавать пользу для своих клиентов, и продолжая это делать, мы надеемся создать долгосрочную франшзу, выйти с ней даже на большие давно освоенные рынки». Это Джэф Безос писал в 1997 году письмо своим акционерам.

«Paypal решает фундаментальные потребности человека. Бумажные деньги — устаревшая технология и неудобная форма осуществления платежей. В XXI веке человеку нужна новая форма денег, более удобная в обращении и безопасная. Такая, которая работает через Интернет. Надо понимать, что называемое нами “удобным” для американской аудитории будет “революционным” для развивающихся рынков. Для коррупционеров станет практически невозможно воровать деньги у народ, используя старые методы», — писал один из инвесторов платёжной системы PayPal Питер Тиль в 1999 году.

Пример простого и при этом очень глубокого видения проекта SpaceX Илона Маска: «Важно, чтобы человечество стало межпланетным видом». Или «Мы делаем взаимодействие в командах просто ох\$#&ным» — основатель Слака Стюарт Баттерфилд.

Что такое стратегия?

Стратегия — это цели, которых мы хотим достичь. Видение выражает вектор нашего движения, но оно вообще никак не связано с целями. Стратегия же — место назначения, цель сама по себе. Видение постоянно, фундаментально, стратегия же подвижна, её можно менять по ходу пьесы, сообразуясь с реалиями рынка, подстраиваясь под потребности рынка.

Целостная стратегия рассказывает о том, как вы завоюете рынок. Она строится на ряде гипотез.

Вот основные вопросы, которыми стоит задаться при поиске продуктовой стратегии:

— *Кто наша целевая аудитория?*

Здесь важен не широкий образ вашего «покупателя», а критерии самого преданного покупателя, который будет топить за вас в любых обстоятельствах. Кто он такой, где работает, чем живёт, какие у него боли по жизни, какие радости, в чём его быт?

— *Какую проблему пользователя мы решаем?*

Важно рассмотреть проблему отдельно от решения. Понять, к какой категории проблем пользователя относится ваша: к витаминам или к обезболивающим. Первые иметь под рукой неплохо, а вторые иметь необходимо 24/7. Ваша проблема требует витаминного подхода или обезболивающего?

— *Что ценного мы можете предложить людям?*

Вы должны чётко сформулировать, какую ценность (полезность, востребованность,

необходимость) вы собираетесь дать своим пользователям. Не надо писать список фичей, напишите список решений для проблем пользователя, которые лучше, практичней и удобнее всего, с чем пользователь имел дело до сегодняшнего дня. Это прям важно.

— *Чем наш продукт отличается от всех остальных на рынке?*

Нужны конкретные критерии, почему ваш продукт, ваше решение в 10 раз лучше, чем у конкурентов. И в 10 раз — это буквально в 10 раз! Стоимость «переключения» с одного решения на другое для человека очень дорога. Он уже привык, уже как-то связан с продуктом конкурента, и если ваше решение прямо с порога не в 10 раз лучше, к вам пользователь не перейдёт.

— *Кто наши конкуренты?*

Как ваш продукт собирается конкурировать в привлечении пользователей с прямыми и косвенными конкурентами? Если вы выходите на существующий рынок, то надо анализировать прямых конкурентов, а если на новый, то косвенных. В новых рынках люди как-то проблему уже как-то худо-бедно решают; вот надо понять, как и с кем. И как вы сделаете своё решение лучше существующих.

— *Как мы собираемся привлечь пользователей в свой продукт?*

Надо подумать, как вы привлечёте в свой продукт пользователей и не просто так, а не профукав на это весь бюджет. Условно: количество денег, которое вы заработаете с каждого пользователя в три раза превысит затраты на его привлечение. Такой подход выглядит обоснованно.

— *Как мы собираемся зарабатывать?*

Здесь вы должны ответить прямо и честно для себя: с чего люди будут мне платить за моё решение их проблемы. Почему они заплатят? В чём моё уникальное преимущество?

— *Какие у нас ключевые показатели (KPI)?*

Тут отвечаем на вопрос: «В каких цифрах мы формулируем успех продукта». В покупателях, в пользователях, в выручке, в глубине просмотров и так далее. Надо выбрать несколько критериев оценки успеха. Не распыляйтесь на десятки. 3-5 основных будет достаточно.

Где же место в этих пунктах вашему уникальному инновационному решению, которое в 10 раз лучше чем у конкурентов? В очень небольшом диапазоне. Лучше в одном или двух. Не надо пытаться одновременно работать на новую аудиторию, с новым типом монетизации, новой стратегией выхода на рынок и новой ценностью. Цельте в одно или два направления. Так проще набрать экспертизу, это дешевле и легче отслеживать прогресс.

Передовая технология на старом рынке побеждает сама по себе. Как «айфон» победил «нокию». Как мессенджеры победил sms, а ранее сотовые — пейджеры. Тесла не предложила рынку ничего технологически нового, но смогла выбрать для

себя аудиторию, у которой было много денег, желание сохранить экологию, ездить быстро за все деньги. Тесла упарывалась только в это — дорогие, быстрые машины.

Что такое дизайн?

Дизайн в широком смысле — как в конечном итоге будет выглядеть решение проблемы пользователя в виде продукта и его интерфейса. Хороший дизайн дарит покупателю удобный, полезный и приятный опыт решения его задач. Сделать удобно и полезно довольно просто, а вот как сделать приятно...это уже волшебство. Внимание к эмоциям решает.

Создание хорошего дизайна требуется не столько эстетических навыков, сколько чёткого понимания всех подводных камней решаемой проблемы пользователя. Если это понимание есть, то оптимизация решения и будет хорошим дизайном. Банально: если решение раньше требовало 10 действий, а вы их сократили до 3, то это магия.

Критерии хорошего дизайна: *Полезный. Удобный. Воодушевляющий.*

Главный из них — воодушевляющий (вызывающий эмоции). Людям уже давно мало просто «пользы» и «удобства», они хотят испытывать едва ли не наслаждение от вашего продукта. Они хотят решать сложную задачу и испытывать позитив, подъём настроения, радость. Наслаждаться процессом.

Наслаждение сложно проектировать: «удовольствие» — это эмоция. Хороший дизайн работает на эмоциях и ожиданиях пользователя.

Простой совет, как проникнуться эмоциональной составляющей своего продукта, — полюбите проблему, которую вы решаете. Именно проблему, а не само решение. Досконально разберитесь в том, как человек с ней сталкивается и взаимодействует. Узнайте про неё всё.

Три слагаемых хорошего дизайна:

1. Определитесь с тем, какие фишки у вас будут в первой версии продукта. Конечно, это должны быть те самые киллер-фишки, которые гарантировано покажут пользователям преимущества вашего продукта.
2. Работайте вместе с дизайнерами: сценарии работы с продуктами должны быть выражены ясным визуальным языком.
3. Занимайтесь сами документированием сценариев работы продукта и описанием задач. Это поможет разработчикам лучше понять, для чего вы все в команду собрались.

Примеров хорошего дизайна довольно много. Раньше были SMS-ски. Они были плохие: дорогие, мало символов, непонятно прочитал получатель или нет. С приходом мобильного Интернета появилась возможность делать мессенджеры, которые за

секунду убрали все проблемы SMS-ок, поджарив человеку восхитительно быстрый и понятный способ общения по всему миру.

Что такое управление?

Это процесс валидации гипотез и внедрения результатов в продукт короткими итерациями. Он начинается с формулирования гипотез на основе инсайтов, полученных в ходе изучения проблем пользователя. Практический менеджмент проекта.

Всё, о чём мы говорили до этого момента, были просто идеи. Без реализации, за ход которой отвечает менеджмент, идеи ничего не стоят. Продакт-менеджер тратит от 60% своего рабочего времени на менеджмент, и только 40% на работу с идеями.

Центральная модель менеджмента — это цикл проверки гипотез:
сформулировать — оценить — проверить — повторить с новыми знаниями.

Выглядит несложно:

1. Нужно определить рабочие продуктовые гипотезы. Они берутся из результатов исследований: полевых или личных.
2. Составить план проверки гипотез и приоритизировать его.
3. Раскидать гипотезы на инициативы.
4. Сформулировать из них дорожную карту продукта — краткосрочный план работы.
5. Разбить на задачи, запланировать эксперименты.
6. Поставить задачи в работу.
7. Следить за ходом выполнения.
8. Внедрить и оценить влияние изменений на продукт.
9. На основании нового опыта, понять, что делать дальше, сформулировав новые гипотезы.

Самое главное в управлении — не тупить. Решения надо принимать быстро. И для этого продакт обязан быть погружен в тему, которой он занимается глубже всех на свете. Знать всё в ней досконально. Принятие быстрых решений требует ясности мышления.

Роль продакта команде — это куратор. А не начальник. Продакт помогает принять решение команде. С идеями может прийти любой, ваша задача — выделить лучшее, а не потопить лучшее.

Работайте не только над ускорением процесса принятия решений, но и над ускорением работы в целом. Разрабатывайте планы коротких экспериментов, выкатывайте бета-версии. Не упарывайтесь. Быстро проверяйте гипотезы. Вкладывайтесь в анализ своих успехов и провалов, это позволит быстрее учиться на своих ошибках. Шевелитесь, думайте быстрее. Время не ждёт.

Смотрите на метрики, умейте их поставить и понимать. Это компас продукта.

Типы продакт-менеджеров. Ху из ху

Коротко про три основных типа продакт-менеджеров.

Инноваторы

Это продакты, которые умеют придумать новый путь решения старых задач. Они умеют подмечать тонкие нюансы опыта и строить между ними мостики. Например: проекция спидометра на лобовое стекло. Лобовое стекло было всегда, равно как и спидометр. Совместив их, мы решаем важную проблему безопасности: водителю больше не надо отводить глаз от дороги, чтобы посмотреть на свою скорость.

Прорабы

Это продакты, которые умеют придумывать решения под задачи клиента. Их сильная сторона — делать из говна конфетку. Подвёз заказчик или клиент ворох ожиданий, вывалил на менеджера и удалился. Менеджер сможет разобрать и систематизировать пришедший фидбэк, выделить в нём рациональные зёрна, расписать сценарии и спланировать проверку гипотез.

Тюнеры

Это продакты, которые умеют улучшать существующее решение задачи. Их мозг заточен на оптимизацию. Полировать воронку — это про них. Певратить 5-ти шаговый интерфейс в одно-шаговый, убрать пару-тройку лишних кликов — вот, чем занято воображение тюнера.

Выделенные типы в чистом виде в природе не существуют. Черты каждого так или иначе присутствуют в продактах, тем не менее, какой-то берёт верх.

Если разобраться, в чём твоя сильная сторона, то прокачивать её будет веселее.

Рендомные советы по жизни

Коммуникации — это ключ к работе в команде. Видите людей за собой, мотивируйте команду, будьте в курсе, что делает остальная часть компании и делайте так, чтобы компания была в курсе дел вашего продукта.

Научитесь говорить «нет» плохим идея и плохим инициативам. Следите за техдолгом. В него не стоит упарываться, но и закрывать на него глаза тоже опасно.

Зависимости. На начальной фазе развития продукта лучше избегать зависимостей от других сервисов. Используйте синергию в компании. У каждой организации есть ключевая компетенция. Узнайте, в чём она и используйте её.

Никто кроме вас.