

«...Не нужно золота ему, когда простой продукт имеет»

Предисловие



**Евгений
Борисов**

Заместитель директора
по развитию Фонда развития
интернет-инициатив

Здравствуйте, дорогие читатели!

Про историю этой книги

История данной книги, как и история любой книги, в своем роде уникальна. Это стечение многих обстоятельств. С одной стороны, работая в Фонде развития интернет-инициатив, мы активно занимались технологиями, стартапами, корпоративными инновациями, и тема продуктового подхода была всегда с этим тесно связана. С другой стороны, мы уже на протяжении нескольких лет совместно с клубом ИТ-директоров 4CIO успешно выпускали различные энциклопедии: «Учебник для ИТ-директора», «Учебник для руководителя по цифровой трансформации», которые были написаны по принципу «от практиков для практиков».

Как-то, участвуя в панельной дискуссии по экспорту ИТ-продуктов в рамках ПМЭФ, я слушал, как крупные корпорации рассказывали про свои достижения. Несмотря на наличие успехов в разработке сложных ИТ-продуктов, практически в каждом выступлении звучали слова про то, что не хватает знаний и навыков работы с продуктами. Получается, пока не умеем!

И тут все элементы пазла сложились, и родилась идея собрать и показать опыт работы с ИТ-продуктами в крупных компаниях. Вдохновленные этой идеей, мы собрали редколлегию, нашли авторов-практиков и начали разработку материалов. Подготовка заняла примерно полтора года.

Перед вами уникальная книга, которая написана сообществом для сообщества. Эксперты продуктового подхода из таких компаний, как Газпромбанк, Газпромнефть, Ростелеком, Ростех, РТ Венчурс, МШУ «Сколково», Норникель, Фора-Банк, Фонд развития интернет-инициатив, Art Domains, продуктивное бюро DAU/MAU, ScrumTrek, фонд Vox Valor Capital, Лаборатория Wonderfull и другие описали свой опыт, а мы его структурировали и сделали из этого, как нам кажется, полезный материал для специалистов и тех, кому интересна тема использования продуктового подхода в крупных компаниях.

Приятного вам чтения!



Дарья Харченко

Исполнительный директор
департамента Agile-трансформации
Газпромбанка

О чем книга

Продуктовый подход, несмотря на свою популярность, всё еще молод! Многие определения в нем не устоялись, и внутри подхода есть (и появляются) разные течения. Даже само определение, что считать продуктом, до сих пор вызывает споры.

Мы поставили перед собой амбициозную цель — описать опыт рынка крупных компаний и пригласить в качестве авторов тех, кто формирует этот рынок. Редакционная обозначила основные темы, которые, на наш взгляд, должны быть раскрыты в книге, а затем попросили экспертов изложить свои взгляды на подходы, методологии, используемый инструментарий, а также дополнить наш изначальный план, если вдруг что-то осталось неучтенным.

С одной стороны, такой подход может показать противоречия в методологиях и терминах, но с другой — дает объемный взгляд на ландшафт, в котором сейчас живет и развивается продуктовый подход.



Феликс Карасёв

Коммерческий директор
управляющего офиса
Клуба 4СИО

Дорогой читатель! Рад видеть тебя на страницах нашей книги!

Про сообщество

Уже много лет я занимаюсь развитием сообщества 4СИО, связанного с информационными технологиями. Эта книга предназначена для сообщества специалистов по продуктовому подходу и создана этим сообществом.

Для редколлегии книги очень важно, что у каждой главы свой коллектив авторов со своим набором инструментов и взглядом на продуктовый подход. Мы рассчитываем на умного читателя и хотим дать ему повод задуматься и прийти к собственным выводам. Будет замечательно, если книга не станет артефактом на полке.

Задавайте вопросы, критикуйте, предлагайте свои материалы и способы улучшения отдельных глав.

Я вам немного завидую. Вам только предстоит прочесть книгу по продуктовому подходу. Читайте — и ждем вас в нашем сообществе!



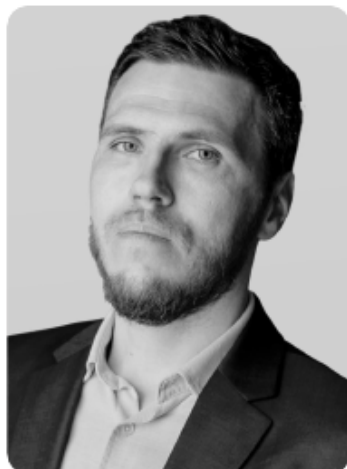
Александр Емелин

Коммерческий директор
VESNA

Книга «Продуктовый подход» — ключевой инструмент разработки и внедрения востребованных на рынке продуктов. Этот подход существенно поспособствовал развитию нашей компании VESNA. Он позволяет не только глубоко понимать потребности рынка, но и воплощать их в практические цифровые продукты, задающие новые стандарты в индустрии. Опираясь на фундаментальные принципы продуктового подхода, мы выстроили эффективную систему создания инновационных решений.

VESNA — это не просто ИТ-компания. Мы создаем цифровые экосистемы, где технологии становятся инструментом роста, доверия и стратегического преимущества. Компания основана на базе ЭТП ГПБ, одной из ведущих торговых площадок России, и перенесла накопленный опыт цифровизации закупок в мир комплексных ИТ-решений. Сегодня наш портфель объединяет более двадцати продуктов — от платформ для управления данными и закупками до ИИ-сервисов и собственной ИТ-школы. Наши решения помогают крупнейшим компаниям страны мыслить шире, действовать быстрее и видеть дальше.

VESNA — ИТ-визионер в разработке продуктов и систем любой сложности для бизнеса и государства. Мы предлагаем полный портфель B2B-сервисов на современных техностеках, ИТ-услуг и консалтинга.



Игорь Путин

Руководитель развития продукта
Naumen Project Ruler

Несмотря на то что продуктовый подход всё еще находится на этапе формирования, его популярность быстро растет. В этой книге собраны мнения и опыт многих талантливых экспертов и практиков из крупных компаний, что позволяет нам увидеть всё многообразие методологий, инструментов и подходов, существующих на рынке. Авторы рассматривают ключевые аспекты, такие как определение продукта, роль команды и взаимодействие с клиентами, а также обращают внимание на некоторые противоречия и неопределенности в терминах и концепциях.

Книга «Продуктовый подход» — не только ценный источник знаний для профессионалов в области управления продуктами, но и своего рода «платформа» для дискуссии и обмена опытом. Издание помогает сформировать более четкое понимание этого важного направления и способствует его дальнейшему развитию.

В Naumen мы развиваем продуктовый подход — создаем и поддерживаем решения, которые помогают компаниям эффективно управлять проектами, автоматизировать бизнес-процессы и ускорять цифровую трансформацию. Наша цель — улучшить работу команд и сделать их жизнь проще и эффективнее. Мы используем методы, которые позволяют комплексно развивать бизнес и управлять распределенными командами. Naumen уделяет особое внимание развитию продуктов как самостоятельных сущностей. В этом контексте продуктовый подход не только упрощает планирование и управление проектами, но и укрепляет стратегические позиции нашей компании.

Оглавление

Часть 1. Внедрение продуктового подхода. Общие понятия и принципы	13
Глава 1.1. Продуктовый подход: определение, предпосылки и контекст	15
Глава 1.2. Системный подход к продуктовой трансформации в крупном бизнесе	25
Глава 1.3. Проектный vs продуктовый подход и гибриды	36
Часть 2. Продуктовая трансформация, составляющие и этапы	45
Глава 2.1. Продуктовый подход глазами совета директоров компании	47
Глава 2.2. Стратегия компании и продукт	55
Глава 2.3. Реализация стратегии	64
Глава 2.4. Анализ рынка и конкурентов как часть стратегии продукта	68
Глава 2.5. Продуктовый офис	72
Глава 2.6. Продуктовый комитет	77
Глава 2.7. Культурный ПЛАСТырь	80
Часть 3. Управление портфелем продуктов	95
Глава 3.1. Экосистема продуктов как способ бесконечного масштабирования компании	97
Глава 3.2. Работа с портфелем. Как измерить эффект от трансформации	112
Глава 3.3. Создание реестра продуктов и работа с ним	115
Глава 3.4. Методы оценки продуктового портфеля	117
Глава 3.5. Контроль и принятие решений по продуктам в рамках портфеля	118
Часть 4. Организационные изменения в продуктовой трансформации	121
Глава 4.1. Дизайн-мышление: возможности метода для продуктовых команд	123
Глава 4.2. Организационный дизайн	131
Глава 4.3. Лидерство для продактов	142
Глава 4.4. Матрица и оценка продуктовых компетенций	151
Глава 4.5. Подходы к материальной мотивации продакта	157
Глава 4.6. Корпоративное предпринимательство как шаг к продуктовой трансформации бизнеса	165
Часть 5. Обзор основных подходов и этапов создания и развития продукта	177
Глава 5.1. Основные инструменты и методы развития продукта	179
Глава 5.2. Разные стадии жизненного цикла — разные инструменты	188
Глава 5.3. Особенности применения продуктового подхода к высокотехнологичным или индустриальным продуктам	190

Часть 6. Внедрение продуктового подхода. Общие понятия и принципы	195
Глава 6.1. Бизнес-модели	197
Глава 6.2. Запуск цикла непрерывной генерации и проверки гипотез	202
Глава 6.3. Способы приоритизации в продуктовой разработке	211
Глава 6.4. Работа с метриками и экономикой	231
Глава 6.5. MVP	246
Часть 7. Работа с клиентом	255
Глава 7.1. Исследования целевой аудитории	257
Глава 7.2. Исследования в продукте	264
Глава 7.3. Сегментация потребителей	274
Глава 7.4. Целевая аудитория	279
Глава 7.5. Позиционирование продукта	282
Глава 7.6. Каналы контактов с целевой аудиторией	285
Глава 7.7. CJM — карта пути пользователя	291
Глава 7.8. CX и UX для владельца продукта	302
Глава 7.9. Продуктолог и ИИ	319
Часть 8. Инвестиции и скаутинг. Принятие решений	323
Глава 8.1. Зачем корпорациям стартапы	325
Глава 8.2. Инструменты сотрудничества корпораций с проектами на разных стадиях зрелости	327
Глава 8.3. Скаутинг: где и как искать проекты	331
Глава 8.4. Инвестиционная презентация	333
Часть 9. Вспомогательные роли	345
Глава 9.1. Значение вспомогательных ролей в успешном внедрении продуктового подхода	347
Глава 9.2. Scrum Master	349
Глава 9.3. Agile Coach	353
Глава 9.4. Корпоративный трекер	356
Глава 9.5. Growth Hacking	361
Глава 9.6. Executive-трекинг как лучший инструмент внедрения и развития продуктового подхода в компании	372
Глава 9.7. Поиск и наем поддерживающих специалистов	392
Глава 9.8. Развитие и удержание помогающих специалистов в компании	395
Часть 10. Кейсы внедрения продуктового подхода	399
Глава 10.1. Гибридная методология WaterScrum	401
Наши авторы	408
При поддержке	419



● Часть 1

ВНЕДРЕНИЕ ПРОДУКТОВОГО
ПОДХОДА

**ОБЩИЕ ПОНЯТИЯ
И ПРИНЦИПЫ**

Глава 1.1

Продуктовый подход: определение, предпосылки и контекст



Дарья
Харченко

Предпосылки появления продуктового подхода

В этой главе мы поговорим о предпосылках продуктового подхода, о контексте его появления и областях применения, а также рассмотрим некоторые связанные с ним методологии, которые используются компаниями.

Генри Форд, вопреки распространенному мнению, не изобретал конвейер, его использовали и раньше, — он лишь усовершенствовал его таким образом, чтобы производить технически сложную продукцию, тем самым сделав автомобиль доступным для масс.

Ветряные мельницы, которые стали символом прогресса в средневековье и получили широкое распространение, были изобретены примерно на 300 лет раньше, но не были популярны, поскольку в античности существовало рабство, и труд рабов был бесплатным, в отличие от мельниц.

Сейчас похожая ситуация сложилась с роботами: роботизированные склады уже давно есть, но их себестоимость намного выше, чем просто нанять людей. То есть понимание, как использовать технологию, имеется, но как оптимизировать ее таким образом, чтобы это было выгодно, — данный вопрос

пока остается нерешенным. Прорывные решения как раз появляются на стыке новых технологий и бизнес-возможностей.

Так, с появлением цифры стали возникать совершенно новые сервисы, к которым мы уже успели привыкнуть за последние десятилетия. Сейчас сложно представить себе ситуацию в мегаполисе, когда пассажир ловит такси, подняв руку. И даже покупая клубнику у бабули на станции, расплатиться можно переводом по номеру телефона.

Еще в 2016 году Клаус Шваб описал принципы четвертой промышленной революции, суть которой заключается в том, что техника начинает вытеснять человека, само развитие идет экспоненциально, то есть когда возрастание величины пропорционально значению самой величины и влечет за собой не только технологические изменения в производстве, но и новый культурный код*.

Понятие «четвертая промышленная революция» означает, что ей предшествовали три другие промышленные революции (взято из Википедии: см. ссылку 1.1.1):

* Клаус Шваб. «Четвертая промышленная революция».

- Первая промышленная революция (конец XVIII века): переход от ручного труда к машинному: появление механического ткацкого станка и паровой машины.
- Вторая промышленная революция (конец XIX века): конвейерное производство, электростанция, лампа накаливания, телефон.
- Третья промышленная (компьютерная) революция (конец XX века): транзистор, процессор, компьютер, интернет, цифровая камера.

По другой теории, мы уже находимся внутри четвертой промышленной революции и переживаем второй ее этап (прочсть про это подробнее можно в статье на Хабре. См. ссылку 1.1.2).

После мирового финансового кризиса 2008–2009 годов в бизнес-среде получил распространение термин «VUCA-мир», который предложил ученый Роберт Йоханссон как ответ на вызовы нового мира. VUCA — это акроним, объединяющий четыре характеристики:

- volatility — изменчивость;
- uncertainty — неопределенность;
- complexity — сложность;
- ambiguity — неоднозначность.

Сама концепция VUCA возникла еще в 1990-х в среде американских военных. Она предлагала способы действия в постоянно меняющейся, нестабильной, хаотичной и непредсказуемой обстановке военных действий. С приходом пандемии футуролог Джамаис Кашио предложил для описания действительности современного мира аббревиатуру BANI:

- B – Brittle, хрупкий,
- A – Anxious, тревожный,
- N – Nonlinear, нелинейный,
- I – Incomprehensible, непонятный/непостижимый.

В бизнес-литературе стали появляться бестселлеры, которые описывают принципы жизни в та-

ком мире (например. «Антихрупкость» Насима Талеба или «Никаких правил. Уникальная культура Netflix» Рида Хастингса и Эрин Мейер), и подходы к адаптации бизнеса, для которого «потеря ориентации в пространстве» и следование устаревшим принципам может стоить жизни.

Но самое главное, что мы сейчас стоим на самом старте четвертой промышленной революции. Срок жизни компаний, которые не умеют быстро реагировать (на спрос рынка, на действия конкурентов, на новые технологии и их внедрение в свой бизнес-процесс), неминуемо сокращается — и это заставляет даже гигантов чувствовать себя стартапом, который вот прямо сейчас проходит «долину смерти» (период в развитии стартапа, когда он еще не начал зарабатывать на своем продукте, но тратит средства, полученные на его развитие в рамках инвестиций, грантов или других вложений). Если проект не может найти первых заказчиков и потребителей, он «банкротится» и закрывается. Считается, что «долину смерти» преодолевают только 10% созданных проектов, поэтому компании сейчас должны жить за счет запуска у себя внутри продуктового подхода (подробнее — на РБК. См. ссылку 1.1.3).

Например, совсем недавно в каждом доме были розетки для стационарных телефонов, а теперь телеком-компании вынуждены искать альтернативные пути развития и новые рынки, чтобы восполнить схлопывающийся рынок стационарной телефонной связи. Компания Kodak, образованная в 1879 году, изобрела первую цветную фотопленку, а в 1975 году выпустила первый копировальный аппарат.

Восьмого апреля 2004 года акции компании Eastman Kodak исключены из состава индекса Dow Jones Industrial Average (старейший из существующих американских рыночных индексов), продержавшись там 74 года. Осенью 2013 компания вышла из процедуры банкротства, полностью выплатив долги и завершив реструктуризацию.

Nokia — лидер сотовых телефонов 2000-х — потеряла рынок в тот же момент, когда рынок «потерял» кнопки на сотовом телефоне. Таких примеров можно вспомнить множество.

Ссылка 1.1.1



Ссылка 1.1.2



Ссылка 1.1.3



Сейчас за окном осень 2023 года, и далее в главе будет дано определение продукту, написанное нейросетью, на создание которого ушло всего несколько секунд, и плюс время на проверку самого содержания на соответствие, что в разы сэкономило время на написание. Если бы эта глава писалась, например, в 2020 году, это было бы невозможно — тогда еще не существовало простого способа для взаимодействия с ИИ.

Бум, который породил OpenAI, был вызван созданием не столько самой нейросети, сколько интерфейса, через который ресурс искусственного интеллекта стал доступен не-программистам. Чего еще мы ждем в плане технологий?

Роботы заменяют строителей, дроны — водителей, нейросети — переводчиков, многие предсказания уже сбываются. Люди, которым сейчас около 40 лет, прошли путь от печатных машинок, заклеивания конвертов языком, пейджеров, телефонов,

связь в которых работает через медь, компьютеров, которые подключаются к интернету кряхтя и со звуком, по минуте загружая простые страницы, игры, где у героев квадратные головы из-за ограничений движка, — к вселенной, где искусственный интеллект может дать дельный совет, проследить за твоим сном, робот содержит жилье в чистоте, а игры стали настолько реалистичными, что монстр может выскочить прямо из стены квартиры.

Перед любым бизнесом (вне зависимости от размера) стоят, по сути, одни и те же вызовы: он должен быть динамичным, гибким, быстро ориентироваться на рынке, выводить новые продукты на рынок быстрее конкурентов, — и для этого требуются свои правила игры. К тому же новые технологии — это как нефть образца XIX века, мы еще не знаем всех их возможностей: какую пользу они могут приносить и где может скрываться максимальная выгода для бизнеса.

Продуктовый подход

Итак, зайдём в интерфейс браузера и поговорим с ИИ:

— Алиса, дай определение продукта.

— *Продукт — это результат деятельности, который может быть использован или потреблён. В контексте бизнеса продукт может быть физическим объектом (например, товаром), услугой или набором услуг, программным обеспечением или даже опытом. Продукт может быть создан для продажи на рынке или для внутреннего использования в компании.*

— Алиса, объясни, что такое продуктовый подход.

— *Продуктовый подход — это метод разработки программного обеспечения, который фокусируется на создании продуктов, которые*

решают проблемы пользователей и удовлетворяют их потребности. Он основан на идее, что продукт должен быть разработан с учетом потребностей и ожиданий пользователей, а не только технических возможностей. Продуктовый подход включает в се-

бя следующие этапы: исследование рынка, анализ потребностей пользователей, разработку прототипа, тестирование и развертывание продукта.

— Алиса, дай определение продуктовой трансформации компании.

— *Продуктовая трансформация — это процесс изменений, который позволяет компании улучшить свои продукты или услуги, сделать их более востребованными и конкурентоспособными на рынке.*

Единственное, что в таком определении точно захотелось поправить, — это узкое определение продуктового подхода как метода разработки программного обеспечения, потому что понятие продуктового подхода уже давно используется более широко. Давайте сравним это определение с тем, что приводится в словаре Гартнера (Gartner Glossary — ссылка 1.1.4).

Там дается следующее определение продукта для цифрового бизнеса:

Продукт — это набор бизнес-возможностей, представляющих ценность для определенного сегмента клиентов.

В целом Алиса не противоречит своим определением тому, о чем пишут в уважаемом издании.

Ссылка 1.1.4



ИТ-продукт может как быть программным обеспечением и данными, так и включать в себя комбинацию программного и аппаратного обеспечения и иных средств и услуг, которые побудят пользователя решать свои задачи с помощью решения, потратить усилия на переход на продукт, инвестируя в него свои деньги, внимание и время.

Также необходимо выделить обязательные характеристики для продукта:

1. Востребованность: у продукта всегда есть пользователь, который с помощью него решает свои задачи и/или закрывает свои потребности, что вытекает из общего определения продукта по Котлеру (см. определение продукта выше).
2. Экономический смысл: тот факт, что пользователь закрывает свои потребности с помощью цифрового продукта, приносит выгоду организации. Это может быть как экономическая, так и некоммерческая выгода: например, решение репутационных задач. Другими словами, существование продукта должно быть рационально обосновано.
3. Конкурентоспособность: цифровой продукт превосходит или хотя бы сопоставим (по ключевым для пользователя характеристикам) с другими способами решения задач данного пользователя. Характеристики могут быть как количественными (цена, размер, скорость), так и качественными (простота и удобство использования).

Множество компаний начинают пересматривать свой способ ведения бизнеса и внедряют продуктовый подход. Что это значит?

Продуктовый подход — это подход к разработке продуктов и управлению ими, который ставит сам продукт в центр принятия решений и расстановки приоритетов.

Базовые характеристики продуктового подхода:

- работа на принципах клиентоцентричности;
- высокая автономность продуктовых команд;
- принятие решений на основе данных и метрик;
- внедрение цикла непрерывных улучшений;
- высокая адаптация команды к изменениям.

Такой подход позволяет бизнесу быстро адаптироваться к изменениям рынка, работать в условиях высокой неопределенности и быть нацеленным на развитие и поиск новых возможностей — как внутри компании, так и снаружи, что позволяет компании добиваться кратного роста.

Процесс перехода и внедрения продуктового подхода мы будем называть продуктовой трансформацией. Продуктовая трансформация — это перестроение бизнеса, в рамках которого выделяются продукты и продуктовые команды.

Что это значит на практике? Организации придерживаются следующих принципов развития и создания продуктов:

1. Продуктовое видение. Определение четкого видения продукта, которое соответствует общей стратегии и целям компании. Видение определяет направление и цель разработки продукта.
2. Клиентоориентированность. Понимание потребностей, болевых точек и желаний целевых клиентов.
3. Определение приоритетности функций. Выявление и приоритизация наиболее важных функций и функциональности, которые обеспечивают ценность для клиентов и выделяют продукт на рынке.
4. Быстрое внедрение и итеративная разработка: использование итеративного и поэтапного процесса разработки, такого как гибкие методологии, для постоянного совершенствования продукта на основе отзывов клиентов и меняющейся динамики рынка.
5. Кросс-функциональное взаимодействие команд. Кроме того:

- в каждом продукте определяются ключевые показатели, по которым отслеживается его развитие: насколько он приносит бизнес-ценность;
- культура ошибок и внедрение системы работы по гипотезам;
- выстраивание системы, где во главу угла ставится не накопленная экспертиза, а реально полученные данные.

Компании (в том числе и крупные) начали внедрять, помимо четкого планирования и долгосрочных стратегий, продуктовый подход. По сути, это тактика, которая не отменяет общего планирования развития компании и стратегии ее развития, а является набором методик и инструментов, позволяющих быстро и системно искать ответ на вопросы:

А что нового создавать, чтобы это можно было сразу окупать? Как получать дополнительную выручку с уже существующих клиентов?

Как выбирать идеи, в которые инвестировать ресурсы? Как опередить конкурентов?

Именно ответы на эти вопросы бизнес нашел в продуктовом подходе.

За каждым успешным продуктом мы найдем целое кладбище нереализованных идей, которые умерли на самой разной своей стадии, и похороненных миллиардов инвесторских денег. Стартапы и инвесторы начали искать способы определять успешность или неуспешность

своих продуктов как можно раньше — нужен был адаптивный подход, который позволял бы как можно быстрее и с минимальными затратами находить новые возможности для создания и роста бизнеса.

Существует несколько методологий, которые внедряются в продуктовый подход; они все следуют общим принципам, описанным выше, но могут различаться в самой инструментарии и области применения.

Методы создания новых продуктов

Мы рассмотрим некоторые методологии развития и создания продукта, не претендуя на полноту перечня и описания, — скорее, здесь ставилась цель показать базовые методологии и их принципы, на чем каждая из них делает акцент, в чем они совпадают, а в чем расходятся. Часто компании создают внутри себя гибриды этих методологий, исходя из потребностей бизнеса и внутренних процессов.

Бережливое производство

Бережливое производство как процесс включает пять этапов:

1. Определить ценность конкретного продукта.
2. Определить поток создания ценности для этого продукта.
3. Обеспечить непрерывное течение потока создания ценности продукта.
4. Позволить потребителю вытягивать продукт.
5. Стремиться к совершенству.

Среди других принципов выделяются: достижение превосходного качества (сдача с первого предъявления, система «ноль дефектов», обнаружение и решение проблем у истоков их возникновения), гибкость, установление долговременных отношений с потребителями (путем деления рисков, затрат и информации).

Ссылка 1.1.5



Этот метод вырос в отдельную производственную культуру,

С самого основания компании Toyota внутри нее существовала культура, направленная на совершен-

ствование всех бизнес-процессов согласно вышеизложенным принципам.

Первые принципы этого заложил отец основателя Toyota, Сакити Тоёда (1867—1930). Он изобрел автоматический ткацкий станок Тойода, модель G, в котором использовал свой новый принцип «дзидока», означающий, что машина останавливается сама, когда возникает проблема, — и этот принцип позже стал частью производственной системы Toyota. В 1929 году патент на автоматический ткацкий станок был продан британской компании, а полученная от продажи сумма стала стартовым капиталом для развития производства автомобилей. Кроме того, Сакити Тоёда является автором метода «Пять почему» (метод для решения проблем, при котором, задав пять раз вопрос «почему», можно определить причинно-следственную связь процесса, который привел к проблеме) — он до сих пор очень популярен у современных ИТ-специалистов и не только.

Наверное, здесь мы остановимся в описании метода. Если у вас есть интерес, узнать о нем подробнее можно, прочтя обзорную статью в Википедии (см. ссылку 1.1.5), а лучше — книгу «Бережливое производство» (Джонс Дэниел Т., Вумек Джеймс П).

Customer development

Инвестор Стив Бланк еще в 1990-х годах создал свою теорию Customer Development — обозначим здесь ее ключевые принципы.

По сути, он создал теорию, которая до сих пор не утратила своей актуальности — она описывает путь создания продукта с нуля и до создания полноценной компании вокруг продукта.

Эту методику он вывел эмпирическим путем. Он был инвестором, который заметил, что расчеты инвестиционной привлекательности часто не совпадают с действительностью, — и начал наблюдать за успешными и неуспешными стартапами, выявляя в них закономерности того, как они создают и выводят продукты на рынок. В итоге он получил следующие...

4 основных постулата для построения успешного бизнеса с нуля

- Бизнес строится от потребности клиента.
- Все бизнес-модели — это гипотезы, их нужно подтвердить или опровергнуть.
- Развитие от идеи до бизнеса проходит по четырем этапам (discovery/validation/creation/building), и для каждого шага есть свои инструменты и правила.
- Ответы на вопросы бизнеса нужно искать снаружи, в рынке и у клиентов.

Так появилась методология Customer Development, название которой можно перевести на русский как «развитие бизнеса вокруг потребностей клиента».

4 этапа развития компании по теории Customer development

В своей книге «4 шага к озарению» Стив Бланк определяет и подробно описывает четыре этапа развития компании в продуктовом подходе, от идеи продукта до полноценного бизнеса.

- 1. Обнаружение клиентов** (customer discovery) — на данном этапе изучается потенциально возможный рынок, исследуется клиент и его потребности, проверяются гипотезы и проблемы, а также формируются требования к продукту. По сути, на этом этапе мы проверяем идею продукта.
- 2. Верификация клиентов** (customer validation). Задача этого этапа — создать решение и проверить его востребованность. На данном этапе очень многое может делаться вручную. Здесь мы уже создаем и продаем реальный продукт.
- 3. Масштабирование** (customer creation) — мы знаем сегменты нашей аудитории, кто наш клиент и что ему нужно; теперь задача заключается в том, чтобы привлечь к продукту как можно больше людей. На этом этапе происхо-

дит разделение маркетинга и продуктового менеджмента. Задача маркетинга — привлечь как можно большее число клиентов, а продукта — автоматизировать доставку ценности клиентам.

На этом этапе продукт становится частью системы, которая работает на то, чтобы максимально захватить рынок.

- 4. Построение компании.** Задачи этого этапа — удержание рынка и создание организационной структуры, настроенной таким образом, чтобы постоянно обеспечивать рост оборотов компании.

Здесь фокус уже смещается с продукта на компанию, и в целом появляется потенциальная возможность вернуться к шагу 1 (customer discovery) и проходить весь путь заново, тем самым увеличивая степень влияния компании и захватывая новые рынки.

Также важно отметить, что свой вклад в работу с клиентами и методологию формирования запросов клиента, исходя из их потребностей, описал Роб Фицпартик в своей книге «Спроси маму» (в России эта книга вышла при поддержке ФРИИ). Часто понятие Customer Development «схлопывают» до ключевого процесса: «проблемного интервью» с клиентом, правила которого как раз и описываются в данной книге.

В этой концепции описана идеальная ситуация, которая подходит именно для независимых стартапов, проходящих путь от идеи продукта до полноценного бизнеса. Понятно, что внутри корпораций к этому процессу, с одной стороны, присовокупляются ресурсы компании, но с другой — его сопровождает необходимость вписать продукт в стратегию и контекст компании, а затем каким-то образом сопротивляться ригидности корпоративной культуры и системе принятия решений, которые будут замедлять все процессы. А как мы знаем, скорость сейчас — это ключевое конкурентное преимущество.

Как решают такую задачу корпорации сегодня, что, по мнению экспертов, может быть идеальным решением, вы узнаете в дальнейших разделах, а тут мы продолжим знакомиться с методиками, которые легли в основу продуктовой трансформации, и следующие на очереди — Lean Startup («Бережливый стартап») и его создатель Эрик Рис.