

## ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА?

Эта книга написана для тех, кто пытается помочь своей компании перейти к продуктовой операционной модели.

К ним относятся:

- Участники продуктовых команд, которые пытаются перейти к продуктовой модели.
- Продуктовые лидеры, пытающиеся провести свою компанию через эти изменения.
- Топ-менеджмент компании, особенно генеральный и финансовый директора, которые хотят знать, что включает в себя переход к продуктовой модели, чтобы решить, готовы ли они этим заниматься, и если да, то какова будет их роль.
- Другие руководители компании, ключевые стейкхолдеры и сотрудники, на которых повлияет продуктовая модель и которые захотят принять конструктивное участие.
- Тренеры по работе с продуктом, которые стремятся помочь компаниям успешно перейти к продуктовой модели.

Один из самых частых вопросов: «Если мы не технологическая компания, то зачем нам продуктовая модель?»

Это очень распространенное заблуждение. Когда мы, специалисты по продукту, говорим о «технологической компании», то имеем в виду не то, *что компания продает*, а то, на чем, по мнению компании, должен быть *основан ее бизнес*.

Tesla продает автомобили. Netflix продает развлечения. Google продает рекламу. Airbnb продает место, где вы отдыхаете. В Amazon начинали с продажи книг, а теперь продают практически всё.

Дело не в том, *чем* торгуют эти компании, а в том, *как* они разрабатывают и создают свои продукты, а также как ведут свой бизнес.

Продуктовая операционная модель предназначена для компаний, где считают, что их бизнес должен опираться на технологии. И сегодня это самый широкий круг компаний практически во всех отраслях.

Как эта книга связана с предыдущими книгами «Вдохновенные» и «Создающие ценность»?

Мы написали «Вдохновенные», чтобы поделиться лучшими практиками и техниками, которые используют передовые продуктовые команды, работающие в продуктовой модели.

Затем мы написали книгу «Создающие ценность», в которой раскрыли наиболее эффективные практики и методы, которые используют ведущие продуктовые лидеры, чтобы создать для своих продуктовых команд условия, необходимые для процветания продуктовой модели.

И тем не менее самый распространенный вопрос, который мы слышим: «Наша компания работает совсем не так, как вы описываете. Возможно ли вообще для такой компании, как наша, перейти на продуктовую модель и как нам поменяться?»

Цель нашей книги — ответить на этот вопрос.

На протяжении последних 20 лет мы в SVPG помогаем компаниям осуществлять эти изменения.

Мы видим, что часть компаний — как правило, молодые и основанные в эпоху интернета — фактически родились из этой новой модели продуктовых компаний в сфере технологий. Для них такой способ работы естественен.

Однако для подавляющего большинства компаний в мире описанные нами методы работы очень непривычны.

Один генеральный директор охарактеризовал процесс трансформации как «переход с правостороннего движения на левостороннее, но поэтапный».

В этих компаниях знают, что им необходимо трансформироваться, чтобы конкурировать в эпоху быстро меняющихся технологий, но понимают, что объемы необходимых изменений весьма значительны и представляют много сложностей.

Если вы читали книги «Вдохновленные» или «Создающие ценность», то уже знаете, из чего состоит продуктовая модель, однако в прошлых книгах не говорилось о том, как внедрить необходимые изменения в бизнес-процессы.

А если вы не читали другие наши книги, то найдете здесь все необходимое для понимания принципов продуктовой модели и сможете заложить фундамент для необходимой трансформации.

## ГЛАВА 2

# ЧТО ТАКОЕ ПРОДУКТОВАЯ ОПЕРАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ?

К сожалению, в технологической отрасли не очень хорошо обстоят дела со стандартизацией терминов. Мы часто используем разные слова для обозначения одного и того же понятия, а в некоторых случаях даже разные определения одного и того же термина.

Нам бы не хотелось усугублять это положение, но мы должны отчетливо представлять, что имеется в виду, когда говорим в этой книге о ключевых понятиях.

Наиболее фундаментальная концепция, которую мы используем и которую необходимо четко понимать, — это общая *продуктовая операционная модель*.

Не мы изобрели этот термин. Он используется в нескольких лидирующих продуктовых компаниях, а ряд других выбирают сокращенную форму «*продуктовая модель*».

Продуктовая операционная модель — это не процесс и даже не единый способ работы. Это *концептуальная модель*, основанная на наборе ключевых принципов, которые подтверждаются опытом сильнейших продуктовых компаний. Эти принципы — жизненно важная роль экспериментов и приоритет новаторства над предсказуемостью.

В нашей книге мы используем данный термин для обозначения способа работы, который, как мы можем наблюдать, последовательно применяют лучшие продуктовые компании.

По сути, операционная продуктовая модель — это последовательное создание технологических решений, которые нравятся вашим клиентам и при этом работают на пользу вашему бизнесу.

С финансовой точки зрения речь идет о том, чтобы получить максимальную отдачу от инвестиций в технологии.

Важно подчеркнуть, что *не существует единственно верного способа создания продукта*. Подробнее об этом мы поговорим позже. А пока знайте, что существует множество хороших путей — и еще больше плохих.

Также хотим отметить момент, который мы подчеркиваем в каждой из наших книг. *Все, что вы здесь прочтете, было придумано до нас*. Мы просто пишем о том, что наблюдаем в работе лучших продуктовых компаний. При этом мы не перегружаем вас подробностями, а фокусируемся на общих тенденциях и ключевых принципах. Фактически мы играем роль *куратора* и *популяризатора*.

Компанию с продуктовой операционной моделью иногда называют *продуктоцентричной компанией* или *продуктоориентированной компанией*. Нам не нравятся эти термины, потому что они порой имеют неприятный побочный эффект: людям начинает казаться, что в этой компании всем заправляют специалисты по продукту.

Аналогичным образом, хотя компания с продуктовой операционной моделью является примером *клиентоцентричной компании*, этот термин используется не по назначению и утратил свою полезность.

Еще сложнее обозначить ту модель, от которой вы хотите уйти.

Основной вопрос, позволяющий выявить вашу предыдущую модель, можно сформулировать так: кто на самом деле сидит за рулем?

Во многих компаниях при составлении стратегии люди постоянно говорят про «бизнес» и используют то, что принято называть *моделью информационных технологий*, или ИТ-моделью (в смысле «информационные технологии существуют, чтобы обслуживать бизнес»).

Близким родственником ИТ-модели является *проектная модель*, в которой огромную роль играет финансовый директор, поскольку финансирование и подбор персонала, как правило, имеют проектную основу.

Если за рулем находятся ключевые специалисты из разных направлений, то такую модель часто называют *моделью функциональных команд* (потому что каждый стейкхолдер заведует своей областью функций).

Если ведущую роль играет отдел продаж, то вы часто будете слышать термин «*продукт, основанный на продажах*», а если ведущую роль играет маркетинг, то, как правило, будут говорить о «*продукте, основанном на маркетинге*».

В этой книге мы просто называем модель, от которой вы уходите, *предыдущей* моделью, а ту, к которой вы стремитесь, — продуктовой операционной моделью или просто *продуктовой моделью*.

Во второй части этой книги, «**Что такое трансформация**», вы найдете подробное определение, что значит работать в продуктовой модели.

Также в нашей книге мы рассмотрим еще несколько важных терминов и понятий, связанных с продуктами, и дадим им определение по ходу повествования.

## Что такое продукт?

Этот, казалось бы, простой вопрос возникает очень часто, но в нем содержится несколько уровней, а причины, по которым люди задают этот вопрос, могут сильно различаться.

Иногда сотрудника беспокоит, что его работа не предполагает контакта с клиентом, как в случае с приложением для онлайн-продаж или потребительским устройством. Возможно, он работает над внутренним инструментом, используемым коллегами для обслуживания клиентов. А может быть, он работает над платформенным сервисом, который применяется для создания других типов продуктов. Или это система в стиле бэк-офиса, которая собирает критически важные данные. А может быть, он создает девайсы, а не чисто программное обеспечение. У нас есть разные термины для этих типов работы, но будьте уверены, что все это продукты, в создании которых способна помочь продуктовая модель.

Иногда возникает сомнение, является ли то, над чем вы работаете, **законченным** продуктом, или это лишь маленькая часть чего-то ощутимо большего. Здесь затрагивается важная тема, как мы это называем, **конфигурации команды**, но в плане достижения наших целей все это также считается продуктами, даже будучи фрагментом чего-то большего.

Порой же люди задают этот вопрос, потому что на самом деле они ничего не разрабатывают. Многие виды продуктов не являются технологическими, и создают их не инженеры. Возможно, человек заведует взаимодействием со сторонним поставщиком и ему хочется знать, применима ли продуктовая модель и к нему тоже. В этом случае — нет. Продуктовая модель предназначена для решения специфических задач среди тех, кто *разрабатывает* продукты и услуги, основанные на технологиях.

## ГЛАВА 3

# ЗАЧЕМ ТРАНСФОРМИРОВАТЬСЯ?

Если вы решили прочитать эту книгу, то, скорее всего, у вас уже есть свои причины приступить к трансформации.

Но если ставки настолько высоки, а усилия требуются настолько значительные, полезно четко сформулировать свою цель.

Как правило, мы видим, что в компаниях руководствуются одним или несколькими из трех основных факторов.

## УГРОЗА СО СТОРОНЫ КОНКУРЕНТОВ

Почти не осталось отраслей, которые избежали бы атаки новых конкурентов, предлагающих клиентам очевидно более привлекательные решения.

На данный момент новейшая прорывная технология, генеративный искусственный интеллект, уже меняет конкурентную среду во многих отраслях. Как это обычно бывает, одни компании используют новую технологию для решения давних проблем своих клиентов революционными способами, о которых раньше никто и не мечтал, а другие остаются позади.

Прорывные инновации появляются в таких разных сферах, как финансовые услуги, здравоохранение, розничная торговля, автомобилестроение, логистика, реклама и даже освоение космоса.

В некоторых отраслях стоимость перехода на новую платформу выше, существуют более серьезные регуляторные барьеры либо присутствует определенная степень государственной защиты, поэтому процесс внедрения прорывных инноваций занимает больше времени, но даже там игроки рынка не чувствуют себя в достаточной мере спокойно.

В этих компаниях понимают, что в борьбе за клиентов они используют оружие и стратегии, которые работали раньше, а сегодня уже не могут сравниться с новыми инструментами и возможностями противников.

## ЗАМАНЧИВАЯ НАГРАДА

В других компаниях впечатлены финансовыми результатами, которых достигают те, кто проявил способность на постоянной основе внедрять инновации в интересах своих клиентов.

Они видят, как растет стоимость компаний нового поколения, а также какие награды ждут тех, кто успешно трансформировался, и перспектива таких достижений мотивирует инвесторов, руководителей, продуктовых лидеров и сотрудников идти по аналогичному пути.

## РАЗОЧАРОВАНИЕ РУКОВОДСТВА

Некоторые компании выбирают продуктовую модель, потому что их разочаровали огромные вливания в технологическое развитие компании, не давшие ощутимой отдачи.

Их тяготит постоянный перерасход средств, досадно низкие результаты, большие затраты времени на внедрение обновлений, жалобы клиентов и бесконечный поток обвинений и оправданий.

Возможно, руководители читали о компаниях, где тратят меньше денег, а получают гораздо больше, и им хочется узнать, возможно ли применить эти методы в своей организации.

В некоторых случаях один или несколько дополнительных факторов подталкивают руководителей компании к ощущению необходимости взять курс на преобразования:

- Возможно, самые способные технические специалисты покидают компанию, разочаровавшись в текущей бизнес-политике.
- Возможно, был нанят руководитель, который пришел из сильной продуктовой компании, и он побуждает остальных рассмотреть этот подход.
- Возможно, ожидания клиентов изменились и, хотя пока они сохраняют лояльность, все громче слышно их недовольство и продуктами, и темпами их совершенствования.

Какими бы ни были мотивы, по сути компании трансформируются, поскольку в них появляется *убежденность в необходимости успешно использовать новые возможности и эффективно реагировать на серьезные угрозы.*



Почитать описание и заказать  
в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги:

