Зачем нужны продакт-менеджеры

Чем они занимаются, откуда берутся и как идея становится продуктом.

1. Что делает продукт хорошим

А также – что делает продукт плохим.

Что вообще значит слово «продукт»?

Продукт — это любая вещь или услуга, которая может быть предложена рынку.

- От спичек до авианосца
- От паблика Вконтакте до поиска Google
- Этот курс тоже продукт
- По большому счету, вы тоже продукт

Как понять, хороший продукт или нет?

Хороший ли это продукт?



А этот?



А вот этот?



Наконец, этот?



Наконец, этот?



Узнаем, когда и если его наконец запустят.

Что такое плохой продукт?

- Мало ценности для пользователя
- Слишком дорогой для своей ценности
- Неудобный и некрасивый для своей цены и ценности
- Закрытый из-за убыточности
- Никогда не выпущенный

Нам не избежать диаграммы Эйлера-Венна.

Хороший продукт требует баланса



Кто-то должен учитывать все

- Советские заводы что-то делали, но не являлись бизнесом и не приносили ценности
- Финансовые пирамиды похожи на бизнес, но не приносят ценности людям
- Сервис, просто раздающий деньги, нравится пользователям, но проживет недолго
- Ваша замечательная идея может быть полезна и прибыльна, но она не продукт, пока не сделана

Пока нет ответственного за все стороны продукта вместе, перекосы неизбежны.

Откуда взялись продакт-менеджеры

И почему они нужны миру.

Когда человечеству стали нужны продакт-менеджеры?



Менеджмент продуктов придумал будущий министр обороны США Нил Макилрой



С тех пор он так и развивается.

В 1931 году он предложил относиться к каждому продукту P&G как к отдельному бизнесу

Mr. N. H. McElroy

May 13, 1931

Mr. R. F. Rogan

ADV ** N. H. MCELROY

Because I think it may be of some help to you in putting through our recommendation for additional men for the Promotion Department, I am outlining briefly below the duties and responsibilities of the brand men.

Тогда Макилрою было 27 лет, он занимался мылом Camay.

Первые продакт-менеджеры занимались в первую очередь маркетингом

- The right Product
- In the right Place
- At the right Price
- Using the right Promotion

Сейчас пункты с 2 по 4 — это зона работы маркетологов и бренд-менеджеров

Полностью отделить продукт от маркетинга не получится

Они всегда работают вместе, ответственные могут переходить из одной роли в другую.

Обычно так:

- Продакт собирает информацию извне и передает другим людям внутри компании
- Маркетолог в первую очередь работает снаружи компании

Часто маркетинг закладывается в саму суть продукта

Tesla – это электромобили, в которых не стыдно ездить. Маркетинговый посыл глубоко определяет продукт.

Куда относится упаковка товара? Страница в соцсети?

Граница между зонами ответственности маркетинга и продукта нечеткая, в каждой компании своя.

Из FMCG продакт-менеджмент пришел в другие отрасли

- Детские игрушки
- Оборудование и инструменты
- Финансы
- Софт для РС
- ...
- Все компании на свете

Продакт-менеджеры встречаются в любой отрасли, которая производит товары и услуги, не являющиеся commodity.

Хотя даже нефть можно продавать как продукт



3. Продакт-менеджеры в интернете

И почему их никем не заменить.

Уже в 1995 продакт-менеджеры существовали и вели себя похоже на современных

















Популярность профессии стала расти в середине 2000-х

Конечно, не от хорошей жизни.

Во время пузыря доткомов стало ясно, что сам по себе интернет – не магия, а лишь еще одна среда.

Технология не работает, если нет продукта.

Когда продуктом занимаются другие подразделения, ангелы плачут на небесах.

Если продуктом занимаются разработчики

Killing and Deleting

entity to kill
character (delete, not kill)
word
line (to end of)
sentence
sexp

kill region copy region to kill ring kill through next occurrence of char yank back last thing killed replace last yank with previous kill

Marking

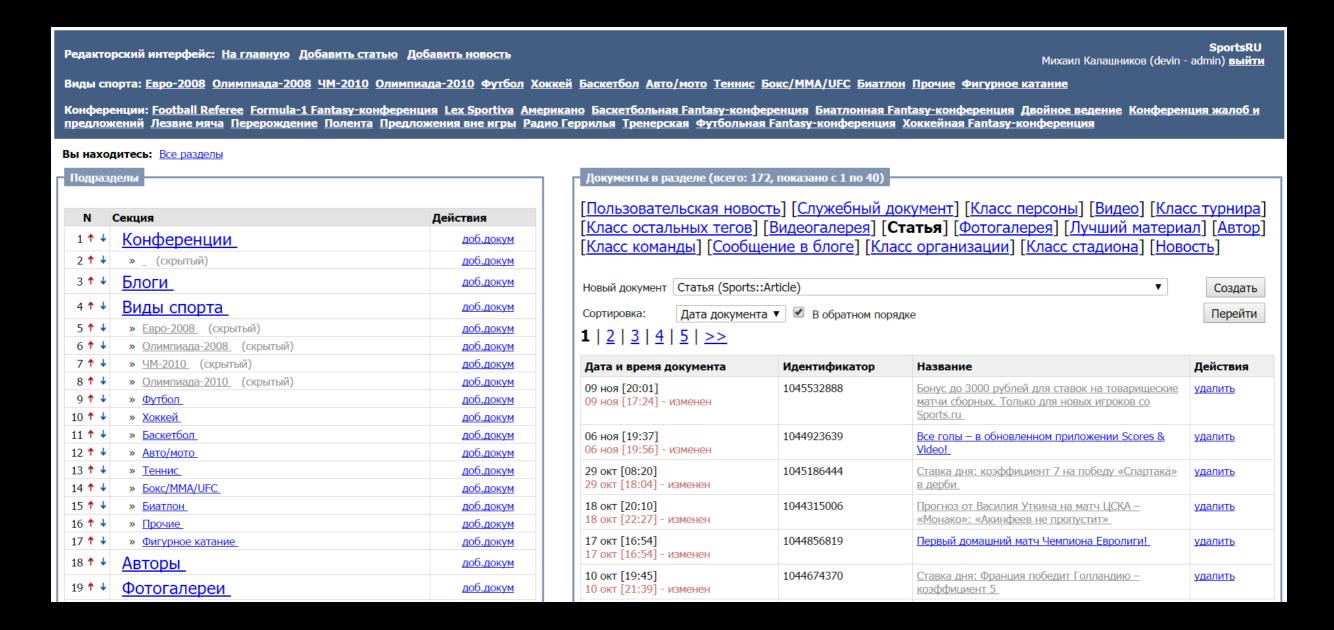
set mark here
exchange point and mark
set mark arg words away
mark paragraph
mark page
mark sexp
mark function
mark entire buffer

backward	forwa
DEL	C-d
M-DEL	M-d
M-O C-k	C-k
C-x DEL	M-k
M C-M-k	
C-W	
M-W	
M-z	char
C-y	
M-y	
,	
C-@	or C-SPC
C-x	C-x
M-@	
M-h	
C-x	C-n
C-M-	
C-M-	
C-x	h

Provi maraon marao	,
Formatting	
indent current line (mode-dependent)	TAB
indent region (mode-dependent)	C-M-\
indent sexp (mode-dependent)	C-M-q
indent region rigidly ary columns	C-x TAB
insert newline after point	C-o
move rest of line vertically down	C-M-o
delete blank lines around point	C-x C-o
join line with previous (with arg, next)	M- ^
delete all white space around point	M-\
put exactly one space at point	M-SPC
fill paragraph	M-q
set fill column to arg	C-x f
set prefix each line starts with	C-x .
set face	M-o
Case Change	
uppercase word	M-u
lowercase word	M-l
capitalize word	M-c
uppercase region	C-x C-u
lowercase region	C-x C-1

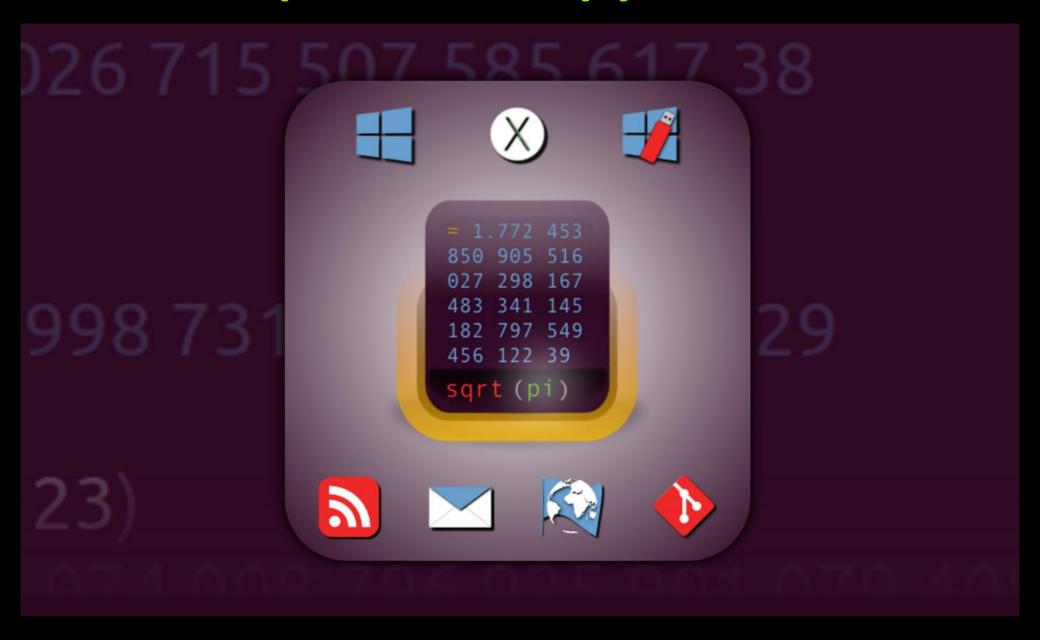
grow window wider

Если продуктом занимаются другие разработчики



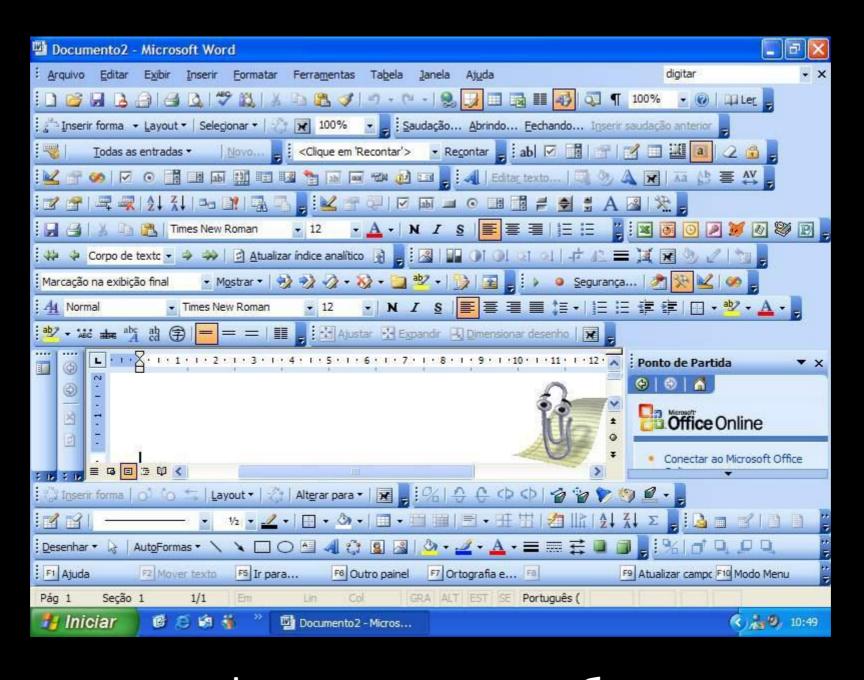
Да, это наша админка. Никто не должен об этом знать.

Если продуктом занимаются дизайнеры в вакууме



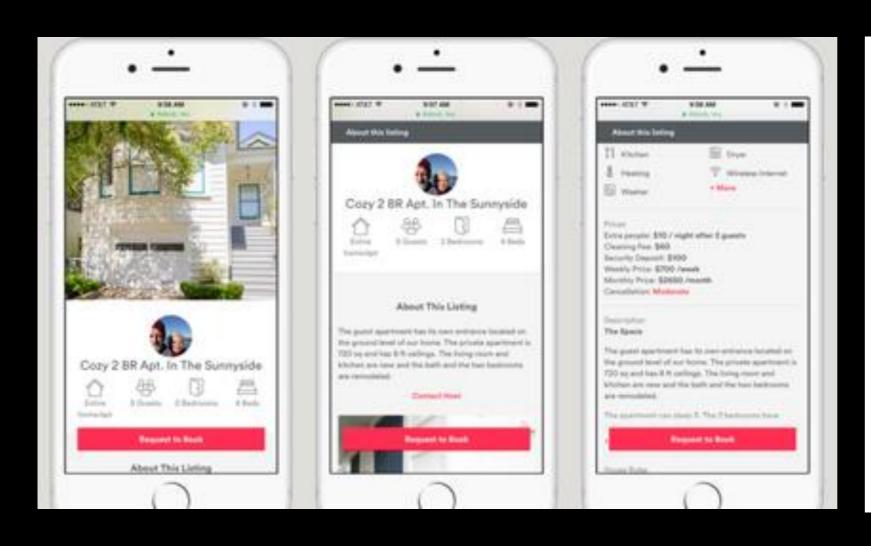
Да, это сайт целиком.

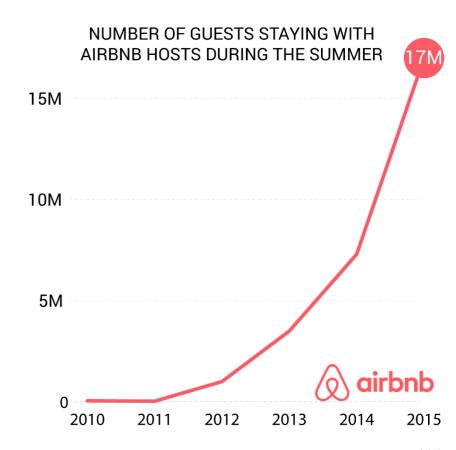
Если продуктом занимаются маркетологи



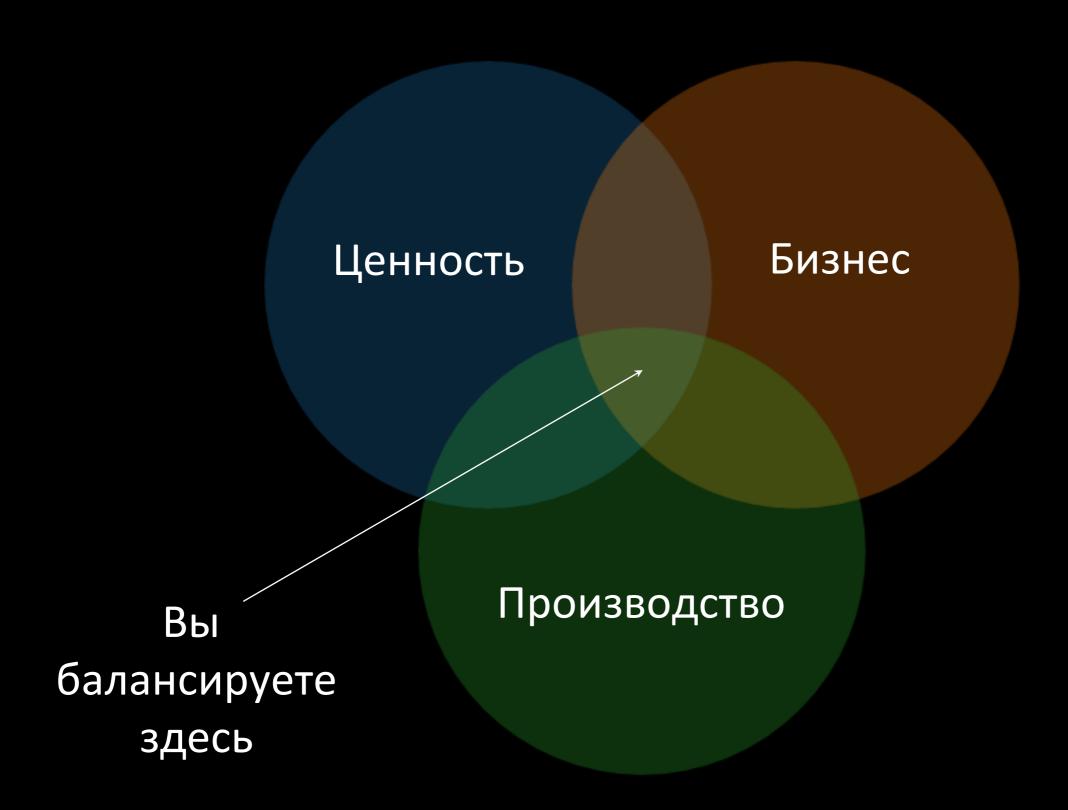
Наверняка каждая функция кому-то была важна.

Но всем хочется что-то такое





Вернемся к нашей диаграмме

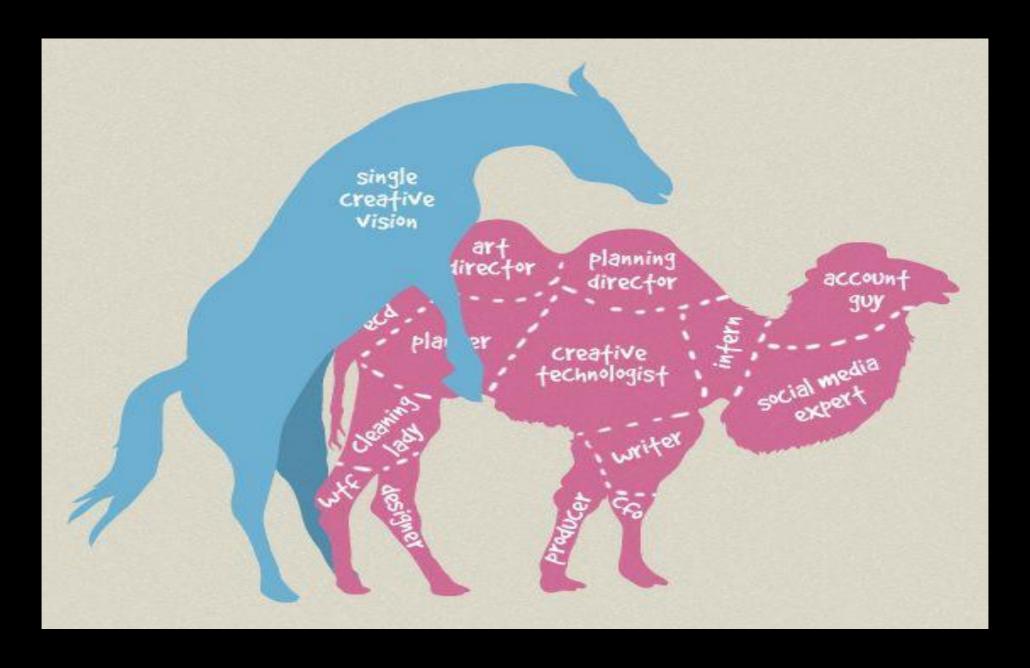


Искусство баланса — самое важное в работе продакта



В том числе в работе с разными подразделениями компании.

Баланс не подразумевает, что все будут довольны



Гораздо вероятнее, что все будут недовольны. Именно вами.

Интересы пользователей следует учитывать в первую очередь

Непреодолимая сила давления бизнеса Ценность для

пользователя

Неподвижный объект в виде разработки

Именно вы представляете пользователей в компании

Продакт-менеджер — это голос и боль пользователя

Потому что никого другого в компании ощущения людей либо не волнуют, либо они не могут на них повлиять.

Люди, которым больно, редко приятны в общении.

Нельзя не процитировать Стива Джобса

"If you keep your eye on the profit, you're going to skimp on the product. But if you focus on making really great products, then the profits will follow."

Steve Jobs

4. Откуда берутся продакты и в чем их роль

И почему это лучшая работа на свете.

Сначала функцию продактов выполняют основатели

Опыт запуска собственного проекта полезен: так знания приобретаются и осваиваются гораздо быстрее.

Поэтому в некоторых компаниях продакты никогда не появляются или не имеют достаточно полномочий. Основатели боятся отдавать то, в чем разбираются лучше.

Когда без продакт-менеджеров становится невыносимо?

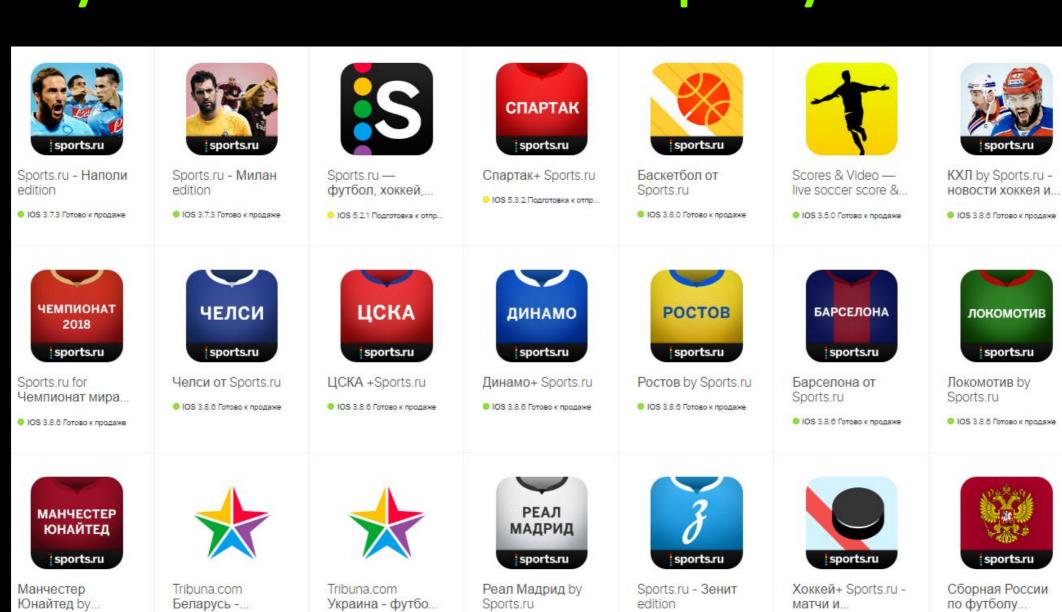
- Ни у кого из основателей не хватает экспертизы, и они это осознают
- Другие направления (обычно финансы и продажи) съедают все время основателей
- Компания готовится к росту и структурирует первобытный хаос
- Продуктов становится несколько

Например, на Sports.ru случилось все это сразу

IOS 3.8.6 Готово к продаже

IOS 5.1.8 Готово к продаже

IOS 5.1.8 Готово к продаже



IOS 3.8.6 Готово к продаже

IOS 3.8.6 Готово к продаже

IOS 5.2.1 Готово к продаже

IOS 5.1.1 Подготовка к отпр.

Кто обычно становится продакт-менеджерами?

- Разработчики и дизайнеры, которым интересно выполнять задачи не только своими руками
- Маркетологи, аккаунты, продажники, которым хочется иметь влияние на то, что они продают
- Кто-то, кто хочет стать в будущем предпринимателем, но не знает, как
- Просто хорошие люди с разнообразными умениями или задатками (иногда сразу после университета)

Какая роль у продактменеджера в IT-компании?

Если коротко, то разная. На эту тему слишком любят разговаривать на продакт-митапах и конференциях.

Обычно продакты подчиняются только продактам или топменеджменту.

Они не руководят и не подчиняются людям из других подразделений.

5. Что вы на самом деле делаете

И почему это лучшая работа на свете.

«Эти ребята материализовывают мысли»

А на самом деле:

- Составление и проверка гипотез
- Оформление и постановка задач
- Выбор приоритетов задач и гипотез;
- Коммуникация
- Исследования и концентрация знаний
- Тестирование и адаптация требований
- Обратная связь для пользователей
- Все остальное

Гипотезы

«Если мы изменим продукт так, то такой-то показатель станет лучше»

Умение придумывать гипотезы и проверять — ключевое для продакт-менеджера.

Неопределенность всегда остается.

Только 20% А/В-тестов показывают значимость.

Некоторые вещи вы делаете для будущего и не можете протестировать. Иногда просто нужно поступать правильно.

Постановка задач

Гипотеза должна превращаться в конкретные задачи для дизайнеров, аналитиков, разработчиков.

Задача должна быть сформулирована на их языке, а не на вашем.

Продакт-менеджер – переводчик с языка одних людей на язык других.

Приоритеты

Гипотез всегда больше, чем ресурсов на их проверку.

Нужно уметь оценивать потенциальное влияние задач и соотношение сложность/выхлоп.

Есть много стратегий приоритизации, от самых формальных (IRR) до интуиции.

Ссылка: 20 разных техник приоритизации

Коммуникация

У хорошего продакт-менеджера к концу рабочего дня должны отваливаться ноги и пересыхать язык.

Никто не знает и не может о продукте столько, сколько его менеджер. Ваша задача — доставлять эти знания всем, кому они нужны.

Помимо работы с командой продукта, нужно уметь общаться с руководством, партнерами и представлять продукт вне компании.

Исследования

Для гипотез нужны данные и информация. Задача продакт-менеджера — активно их извлекать из Вселенной.

Исследования рынка, конкурентов, технологий, данных о своей аудитории – обязательная часть работы. Часто именно с этого начинают младшие продакты.

Тестирование и адаптация

Ничто не делается таким, как задумано. Решать, чем пожертвовать — сроками, функциональностью, здоровьем — приходится продакт-менеджеру.

А В СКАЗКЕ ДЛЯ ПРОГРАММИСТОВ ПОРОСЯТА СПАСАЮТСЯ В ДОМИКЕ ИЗ ГОВНА И ПАЛОК, КОТОРЫЙ ОНИ РЕМОНТИРУЮТ БЫСТРЕЕ, ЧЕМ ВОЛК ЕГО ЛОМАЕТ

Обратная связь

Продакт-менеджер – публичное лицо своего проекта и рассказывает о нем самым разным людям.

Не все эти люди настроены доброжелательно.

19 мая 2015 14:04

Мосточоі 2000 ••••

Новый дизайн отстой чисто визуально
Привыкнем, понятно, но он отстой
Ответить

19 мая 2015 14:05

васе конечно хорошо
но глаза порвало при первом заходе
Ответить

19 мая 2015 14:05

фактира от разана от раз

Google Play, Sports.ru

★☆☆☆ ■ Russian

Отстой после обновления

by Alex Casper · Reply · Permalink · Translate · Add tag

Все остальное

У специалистов есть четкие обязанности.

У продакт-менеджера — только зона ответственности: продукт целиком.

Любая проблема в продукте, которую никто не должен решать – проблема продакт-менеджера.

Вы CEO своего продукта, даже если у вас нет бюджета и права нанимать или увольнять людей.

6. Новые и существующие продукты

Как идеи становятся чем-то осязаемым.

Никто не начинает с совсем новых продуктов

Конечно, если вы не предприниматель.

Классический phase-gate процесс запуска новых продуктов

- 1. Исследования и подготовка спектра идей
- 2. Выбор идеи и формулировка
- 3. Бизнес-план
- 4. Разработка прототипа
- 5. Тестирование и подтверждение гипотез
- 6. Запуск в производство

Важно иметь много вариантов своей идеи

Блестящие не обязательны, достаточно хороших.

Посредственные тоже иногда срабатывают.

Чудовищно плохие – тоже.

Главное, чтобы вам хотелось ими заниматься, а рынку было интересно за них платить.

Предскажете, какая идея окажется успешной?

- 1) Storylane, соцсеть, где расшаривают тексты про себя
- 2) PostGhost, архив удаленных твитов знаменитостей
- 3) HitPost, спортивные прогнозы на виртуальные деньги с in-app платежами
- 4) Cusoy, выбор ресторанов для не переносящих глютен
- 5) Respectance, соцсеть для памяти о мертвых
- 6) VocationVacations, сервис для работы во время каникул
- 7) Shopa, скидки за расшаривание своих покупок
- 8) GameCrush, сервис, где можно за деньги играть в Xbox с красивыми девушками

Предскажете, какая идея окажется успешной?

- 1) Storylane, соцсеть, где расшаривают тексты про себя
- 2) PostGhost, архив удаленных твитов знаменитостей
- 3) HitPost, спортивные прогнозы на виртуальные деньги с in-app платежами
- 4) Cusoy, выбор ресторанов для не переносящих глютен
- 5) Respectance, соцсеть для памяти о мертвых
- 6) VocationVacations, сервис для работы во время каникул
- 7) Shopa, скидки за расшаривание своих покупок
- 8) GameCrush, сервис, где можно за деньги играть в Xbox с красивыми девушками

На самом деле так

- 1) Storylane приобретен Facebook
- 2) PostGhost заблокирован Twitter
- 3) HitPost куплен Yahoo
- 4) Cusoy закрыт из-за недостатка денег
- 5) Respectance работает почти 10 лет
- 6) VocationVacations успешен уже 15 лет
- 7) Shopa разорился
- 8) GameCrush тихо исчез

Превращайте исходную идею в спектр похожих идей

Даже если вы вернетесь к первому варианту, у вас уже будут варианты его развития.

Ищите смысл

Мыслите в категориях проблемы, а не решения.

Ключевое умение продакт-менеджера — задавать вопрос «Зачем?».

Поднимайтесь на уровень выше. Не используйте в своей идее слово «приложение» или «сайт» - лучше что-то абстрактное, вроде «сервис» или «бизнес».

Отвечайте на самые важные вопросы

- Для кого вы делаете продукт?
- Какую боль он устраняет или как развлекает?
- В какой ситуации им пользуются?
- Как о нем смогут узнать люди?
- Чем он отличается от конкурентов?
- Кто и за что будет платить?

Растягивайте свою идею

Возьмите любой из пунктов своего описания и усомнитесь в нем. Ответьте на него совсем иначе.

Не бойтесь мыслить радикально. Вы не должны действительно делать каждую из идей. Задача — лучше понять пространство возможностей вашего продукта.

Можете потренироваться на на самом скучном примере



Приложения о погоде. Самые ненужные приложения в мире.

Для кого ваш продукт?

• Могут ли платить те, кому обычно платят?

В нашем случае - не пользователи, а метеорологи.

• Что должен делать продукт, чтобы им пользовались 100 миллионов человек?

Быть частью чего-то большого или раздавать деньги.

Проблема или развлечение

- Можно ли оставить только одну функцию?
- Можно ли не делать функцию, которая есть у всех конкурентов?
- Можно ли превратить проблему в развлечение (или наоборот?)

Когда им пользуются?

- Что сделать, чтобы продуктом пользовались два раза в день или один раз в жизни?
- Что сделать, чтобы вы пользовались продуктом только на работе?
- Как сделать, чтобы продукт приносил пользу для людей с очень плохим и дорогим интернетом?

Чем отличается?

• Что можно сделать, чтобы этим пользовался кто-то, кто раньше ничем подобным не пользовался?

Допустим, ваша бабушка.

- Можете ли вы не конкурировать с конкурентами, а помогать им?
- Можно ли вообще не отличаться от конкурентов? За счет чего тогда вы сможете быть лучше?

Кто будет платить?

- Можно ли сделать продукт бесплатно или без единого разработчика?
- Могут ли люди внутри продукта платить друг другу, а не вам?
- Что сделать, чтобы за продукт можно было брать тысячу долларов в месяц?

7. Приложения как продукт

Достоинства, недостатки, подводные камни.

Особенности мобильных приложений как продукта

- Мобильность (внезапно)
- Персональность
- Могут работать без интернета
- Управляемая видеокамера
- In-арр платежи для виртуальных товаров
- Пуши и активный подход к жизни
- Экосистема сторов

Мобильность

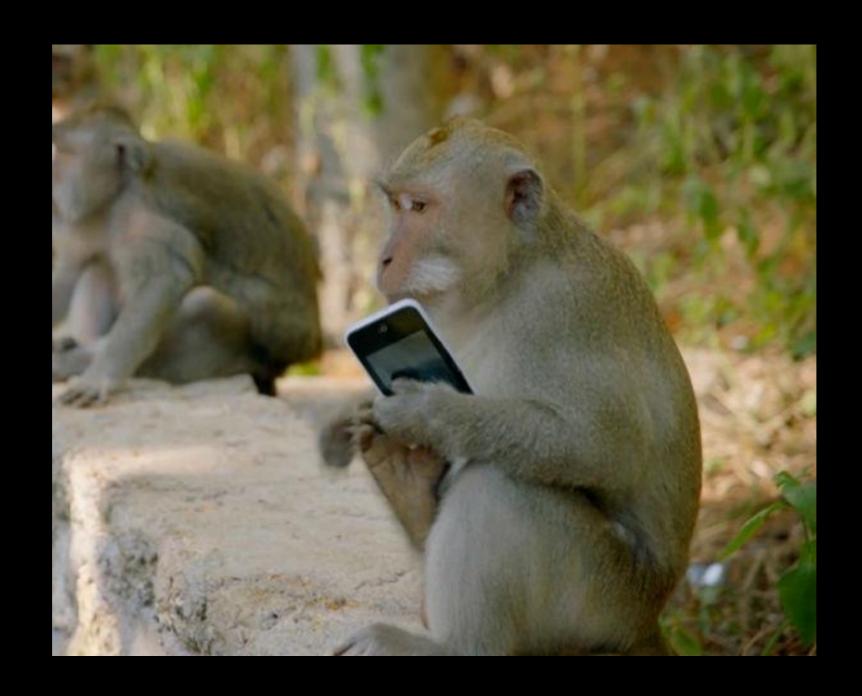
- Приложения работают там, где не бывал ни один десктоп
- Приложения знают, где находятся и как перемещаются
- Не только геолокация, но и ориентация в пространстве

Персональность

- Смартфон очень личная вещь
- Много данных и доступ к самой личной информации (сон, контакты)
- Индивидуальность даже без регистрации
- Приложения могут стать друзьями



Работа без интернета



Еще больше ситуаций использования и приятный пользовательский опыт.

Управляемая видеокамера



Никогда еще в мире не было столько видеооператоров.

In-App платежи

- Инфраструктура специально для цифровых товаров
- 30% комиссии запретительны для традиционного бизнеса
- Работают везде, всегда и сразу

Пуш-подход

- Приложение может само напоминать о себе, а не думать, когда о нем вспомнят
- Приложения становятся активнее своих пользователей



Инфраструктура сторов

- Абсолютная власть платформ
- Ограничения взамен на дистрибуцию
- Непрозрачные алгоритмы сторов
- Стандарты качества, дизайна, навигации, работы с пользователями

Главные недостатки приложений

- Две платформы
- Высокий порог входа для минимального продукта
- Ограничения по тематике и механике
- Произвол платформ
- Необходимость установки
- Несовершенный discovery
- Трудно адаптировать для десктопа

Когда точно не нужно делать приложение

- Маленький бюджет
- Невозможность игнорировать часть платформ (малый бизнес, где у каждого свой девайс)
- Вы не используете ни одного из преимуществ
- Ваша задача решается не с телефона (бухгалтерия)
- Сложные манипуляции и взаимодействие (PhotoShop)
- Необходимость вводить много текста (программирование)

8. Пользовательские истории

Чтобы покорить пользователя, нужно мыслить как пользователь и вести себя как пользователь.

Вы не ваш пользователь

- Только 5-8% общаются с компьютером на продвинутом уровне
- 30-40% аудитории люди с пониженной грамотностью
- В среднем люди читают 20-25% текста сайтов. В случае приложений чуть больше
- Совершенно другой контекст и набор знаний

Не думайте сразу в категориях экранов, страниц и кнопок

Формулируйте функции продукта как пользовательские истории.

- Кто
- В какой ситуации
- Что хочет
- Что для этого делает

Minimal Viable Product — минимальный набор историй

Продукт, который действительно что-то делает и позволяет проверить хотя бы некоторые гипотезы.

В случае приложений это обычно не приложение, а чатбот, сайт, email-рассылка, страница в соцсети.

Minimal Desirable Product — набор историй, от которого хорошо

Как правило, MVP плохо маркетируется и его пользователи недостаточно лояльны. Исключения: сильная боль.

MDP – это продукт, у которого появляются сторонники, которые вместе с вами участвуют в его продвижении.

Когда в последний раз вы советовали приложение?

Но помните – если вам не стыдно за первую версию своего продукта, вы запустили его слишком поздно.

Придумывайте персонажей, которые будут пользоваться продуктом

Если у вас несколько категорий пользователей (покупатели и продавцы, допустим) – включайте все.

Обязательно думайте и о новичках, и о power users. Продукт без сообщества менее жизнеспособен.

Учитывайте, что жизнь пользователей может быть сложна.

Давайте персонажам имена.

Пишите пользовательские истории человеческим языком

Вам все равно придется это делать, объясняя свою идею дизайнерам, руководство и разработчикам. Хорошая история сама себя продает.

Например, для нашего курса:

- Пользователь Роман, начинающий диджитал-сэйлз
- Хочет узнать, какие возможности есть в отрасли
- Видит объявление в ленте своего фейсбука
- Читает, понимает, что именно этого и хотел, и записывается

Что читать дальше

Блог Intercom о дизайне и продакт-менеджменте Блог The Clever PM Рассылка Product Design Weekly Первые 30 дней в роли продакт-менеджера

Блог Бенедикта Эванса о смысле мобайла Блог Stratechery о платформах и стратегии

Minimal Desirable Product
Серьезный подход к User Stories
Как выбирать персонажей
Персонажи для User Stories

Спасибо!

По любым вопросам пишите на mk@sports.ru

Я в Facebook

Мой блог Media Skunk

productodegree