

Основы продуктового подхода

[Определение продукта и принципы продуктового подхода](#)

[Классификация продуктов](#)

[Подходы к созданию продуктов](#)

[Дизайн-мышление](#)

[Дизайн-мышление подразумевает 6 этапов разработки продукта](#)

[Customer development](#)

[4 основных постулата подхода Customer development:](#)

[4 этапа развития компании по теории Customer development](#)

[Lean Startup](#)

[Пять ключевых принципов подхода Lean Startup:](#)

[Этапы создания продуктов](#)

[Исследование](#)

[На этапе исследования необходимо ответить на вопросы:](#)

[Запуск](#)

[На этапе запуска необходимо ответить на следующие вопросы:](#)

[Масштабирование, развитие](#)

[На этапе запуска необходимо ответить на следующие вопросы:](#)

[Заккрытие продукта](#)

[На какие вопросы нужно ответить на этапе закрытия:](#)

[Выводы](#)

Определение продукта и принципы продуктового подхода

Гуру маркетинга Ф. Котлер в 2000 году предложил следующее определение продукта в своей работе “Основы маркетинга”: “Продукт — все, что может быть предложено на рынке с целью удовлетворения чьих-либо желаний и потребностей. Это могут быть материальные товары, услуги, опыт, отдельные личности, места, объекты собственности, организации, информация и идеи.”

Поскольку мы говорим о продукте в контексте цифровой трансформации организации, то введем авторское понятие цифрового продукта: “Цифровой продукт - это программное обеспечение, которое компания может поставить на баланс или продать, являющееся активом компании и приносящее ей выгоду”.

Для цифрового продукта обязательны следующие характеристики:

1. **Востребованность:** у цифрового 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:** то, 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:** это значит, что цифровой продукт превосходит или хотя бы сопоставим по ключевым для пользователя характеристикам с другими способами решения задач¹ данного пользователя. Характеристики могут быть как количественные (цена, размер, скорость), так и качественные (простота и удобство использования).

Помимо определения цифрового продукта и понимания его характеристик, необходимо также ввести понятие продуктовой трансформации. В главе “От автоматизации — к цифровой трансформации” очень подробно расписаны основные составляющие цифровой трансформации. Продуктовая трансформация - одна из важнейших составляющих цифровой трансформации. Важность данного блока подтверждается в различных источниках:

В исследовании BCG “От кадров к талантам” (стр. 20) отмечается что: “Геополитические, демографические и технологические тренды создают новую реальность для рынка труда. Работники все чаще оказываются в условиях неопределенности, быстро меняющегося и устаревающего контекста”. Для CDO - это означает, что контекст в котором создаются цифровые продукты может очень быстро поменяться (ситуация с ковидом или резкие изменения работы на международных рынках, связанные с геополитической обстановкой, это только подтверждают) а это значит, что процесс создания и развития цифрового продукта должен строиться таким образом, чтобы можно было оперативно реагировать на такие изменения. За такую адаптивность как раз отвечает “продуктовая трансформация”

Акселератор ФРИИ использует следующее определение: “продуктовая трансформация - это комплекс мер, направленных на изменение организационной, управленческой и технологической составляющих компании для ориентации их на востребованность, экономический смысл и конкурентоспособность результатов деятельности предприятия”.

Что это значит на практике? Организация подходит к своему развитию более осмысленно и придерживаются следующих принципов:

- в каждом продукте определяются ключевые показатели, по которым отслеживается его развитие: насколько он приносит бизнес-ценность;
- разработка продукта проходит короткими временными отрезками, в рамках которых поставляется ценность;
- Быстрое внедрение изменений;

- Выстраивание системы, где во главу угла ставится не накопленная экспертиза, а объективно полученные данные.

Классификация продуктов

Классификация продуктов внутри компании нужна для того, чтобы учитывать их специфику при организации продуктовой деятельности, а также определять оптимальные показатели эффективности групп продуктов, более точно прорабатывать внутренние регламенты запуска, разработки и закрытия продукта. Каждая организация уникальна, поэтому допускается введение своих критериев, по которым будут классифицироваться продукты, здесь же мы покажем один из принципов деления продуктов, который можно взять за основу и который используется достаточно широко на российском рынке на момент написания данной главы.

Наиболее общеупотребимые критерии классификации продуктов на сегодняшний день - это «клиент», «поставщик», «рынок» и «технология», где клиент — заказчик, покупатель, приобретатель услуг. Поставщик — любое юридическое или физическое лицо, поставляющее товары или услуги заказчикам. Рынок — совокупность существующих и потенциальных покупателей товара. А технология - совокупность процессов обработки или переработки материалов в определённой отрасли производства, а также научное описание способов производства.

Критерии выбираются исходя из того, насколько они влияют на бизнес-процессы в производстве продукта, в его развитии и жизнеобеспечения и ценности

Используя данные параметры предлагается провести классификацию продуктов. Для этого введем суб-классификаторы каждого параметра:

Кто платит за продукт?

- представитель государства (B2G, G2G)
- представитель (-ли) компании (B2B)
- физлицо (B2C, P2P)
- внутренний заказчик (-и) компании (внутренние продукты)

Каким способом продукт получает финансирование на развитие:

- Государственный или дотационный бюджет — деньги на развитие продукта выделяются государством или предприятием, не ожидая прямого влияния на прибыль. (Например, портал госуслуг или сайт с информацией для инвесторов)
- Инвестиционная модель — деньги на развитие продукта выделяются отдельно в рамках принятых в компании процедур финансового планирования без гарантии возврата инвестиций. Используется чаще всего крупным бизнесом, имеющим доступ к внешнему финансированию.
- Операционная модель — деньги на развитие продукта берутся из операционного P&L. В основном используется малым и средним бизнесом, у которого нет возможности привлекать внешнее финансирование. Поскольку

финансирование ограничено только собственными средствами компании, такие продукты должны давать высокую доходность, иначе их развитие и создание просто экономически нецелесообразно из-за высокой стоимости собственного капитала по сравнению с заёмными средствами.

Каким образом может продукт масштабироваться? Рынок продукта:

- внутри компании (внутренний продукт)
- среди клиентов со схожими потребностями внутри одной экономической зоны (локальный продукт)
- среди клиентов со схожими потребностями разных экономических зон (глобальный продукт)

Известна ли технология создания продукта?

- Работа с известной технологией. Реализация требуемого решения может быть определена заранее и оценена. Риск выпуска невостребованного продукта создаётся только ошибками в продуктовых исследованиях (проблемные интервью, аналитика),
- Разработка новой технологии. Риск выпуска невостребованного продукта создаётся не только ошибками в продуктовых исследованиях, но и недостаточным качеством создаваемой технологии. Помимо этого добавляется риск невыпуска продукта из-за невозможности реализации решения в заданных условиях. При этом из продуктовых исследований известны требования к итоговым характеристикам продукта хотя бы в качественных терминах, а временами и в количественных. Требуется отдельное исследование возможности реализации. Помимо гипотез о решении, продукте, проблеме в набор работ добавляются гипотезы о технологии, подтверждение которых позволит продолжать дальнейшую работу. Например, научить автомобиль ездить по дорогам без водителя или с помощью ИИ анализировать кандидатов на вакансию CDTO.

Когда вводится классификация цифровых продуктов, указанная в данном примере, мы отвечаем на 4 главных вопроса:

- Кто клиент?
- Кто поставщик?
- При каких обстоятельствах, условиях и ограничениях встречаются клиент и поставщик?
- Какой сложности требуется технологическая разработка?

Еще раз отметим, что существует множество классификаций. Здесь же важно было показать принцип, по которому имеет смысл делить продукты, т.к. выделенные параметры оказывают влияние на цикл развития продукта, его разработку и вывод в промышленную эксплуатацию. Правильная классификация продуктов - основа качественного управления развитием.

Подходы к созданию продуктов

Если привести аналогию, то продукт - это “клетка организма”, наблюдение за ней - это методология, а микроскоп, через который мы смотрим - это продуктовые инструменты.

В рамках продуктового подхода используется множество методологий. Выделим основные три методологии, которые получили наиболее широкое распространение. Это дизайн-мышление, lean-стартап (или бережливый стартап) и Customer Development. Внутри каждой методологии описаны свои инструменты и фреймворки, с помощью которых достигаются результаты.

У каждой методологии есть свои сильные и слабые стороны. При разработке продуктов и внедрении продуктового подхода выбирается за основу та, которая наиболее хорошо ложится в специфику организации. Надо отметить, что сейчас в мире все чаще используется интегрированный подход, в котором сочетаются инструменты всех трех методологий. Знание принципов данных методологий позволят лучше ориентироваться в самой сути продуктового подхода и создавать на основе них более подходящие вашему бизнесу системы создания и работы над продуктом.

Так, например, на основе этих методологий Остервальдер разработал свои канвасы (или иными словами шаблоны) бизнес-моделей и ценностного предложения. А многие российские корпорации делают свои варианты шаблонов для продуктов с учетом специфики уже своего бизнеса или отрасли.

Давайте рассмотрим основные методологии и далее выведем общие этапы развития продуктов и инструментарий.

Дизайн-мышление

Дизайн-мышление (англ. *design thinking*) — это клиентоориентированная методология, которая дает возможность **придумывать неожиданные идеи** и обнаруживать лучшее решение.

Основоположником метода считается Герберт Саймон, который основные идеи изложил еще в 1969 в своей книге «Науки об искусственном» (The Sciences of the Artificial), но популярность и развитие метод получил благодаря компании IDEO, которая развивала этот подход в бизнесе, ставя в центр человека, и создавая предметы максимально удобными в использовании.

Позже эта методология перекочевала и на создание цифровых продуктов. Данный метод лучше всего подходит для разработки цифровых сервисов и услуг на массовом сегменте, в продуктах, где в первую очередь требуется сосредоточиться на удобстве использования продукта.

В дизайн-мышлении выделяются четыре основных правила, по которым продукт разрабатывается:

- Правило человечности: деятельность должна приносить пользу и инновации должны быть ориентированы на людей
- Правило неопределенности: познание через опыт, то есть все что мы не знаем, проверяется экспериментом
- Правило редизайна: основные потребности человека - неизменны, создавая новые продукты мы находим новые способы их закрытия
- Правило осязаемости: любая идея перед тем, чтобы стать полноценным продуктом, должна быть воплощена в прототипе

Дизайн-мышление подразумевает 6 этапов разработки продукта

Эмпатия
 Фокусировка
 Генерация идей
 Выбор идеи
 Прототипирование
 Тест

Этап 1. Эмпатия.

Главная задача этого этапа, - это выявить проблему и понять, в каком контексте она возникает и какой уровень значимости этой проблемы есть у вашей целевой аудитории. Тщательная проработка этого этапа в дальнейшем помогает конструировать ценностное предложение, отстраиваться от конкурентов, выстраивать маркетинговую коммуникацию и дает материал для генерации идей, которые лягут в основу продукта

На этом этапе используются инструменты, максимально детально описывающие человека - это: карта эмпатии, метод наблюдения, метод глубинных интервью, метод этнографии и пр., а также опосредованные методы (изучение источников, СМИ, конкурентов и пр.)

в процессе этого этапа задача понять

- 1) ЧТО делают люди
- 2) ЗАЧЕМ они это делают
- 3) какие у них ЦЕННОСТИ
- 4) какие у них ПОТРЕБНОСТИ

Понимание потребностей - это ключ к инновациям

этап 2. Фокусировка.

Все собранные данные, теперь необходимо проанализировать данные, полученные на первом этапе. На этом этапе важно визуализировать все полученные данные, активно использовать инфографику и пр., также важно, чтобы описание было понятно всем членам команды. Задача этого этапа обобщить информацию и определить ключевые находки в исследовании. На это этапе определяются основные сегменты целевой аудитории, выписываются наиболее значимые цитаты,

пользователь - потребность - инсайт

формула, которая используется на данном этапе:

как мы поможем [пользователю] в [такой-то проблеме] с помощью [такого-то решения]
Простота этой формулы содержит и ловушку, т.к. велик соблазн додумать за пользователя, в данном случае очень важно записывать такую формулу для каждого сегмента ЦА свою формулировку, и опираться в ее создании только на полученные данные.

Этап 3 Генерация идей

На данном этапе ищем ответ на вопрос, а как мы можем помочь? На этом этапе важно уйти от очевидных решений, включить воображение и собрать разнопрофильных игроков. И нагенерить как можно больше возможных вариантов. Основными инструментами генерации идей является, брейншторм, метод 6 шляп и пр.

Этап 4. Выбор идеи

Здесь важно, проанализировать все идеи, которые вы нагенерили на этапе 3, и выбрать именно ту, которую вы дальше будете разрабатывать. Здесь важно использовать инструменты приоритизации бэклога, формулировку гипотез и пр.

Этап 4 Прототипирование

А теперь решение, которые вы придумали, необходимо проверить на практике. Вам нужно придумать опыт для пользователей, который проверит, а точно ли ваша идея сработает.

Этап 5 Тестирование

Вы придумали эксперимент для пользователя, собрали макет, а теперь необходимо пользователя пригласить в ваш эксперимент и посмотреть, каким образом он будет действовать внутри прототипа вашего продукта. Именно этот этап покажет вам, а что именно в вашем продукте нужно разрабатывать в первую очередь, на что обращать особое внимание

Все эти этапы, должны проходить максимально быстро, и давать данные, которые позволяют вам принимать решения, как должен выглядеть продукт, и с чего стоит начать его разработку, и какая у него должна быть базовая комплектация, чтобы как можно раньше вывести продукт на

Customer development

Подход Customer development появился в 90-х годах, был придуман и описан Стивом Бланком в книге “4 шага к озарению”, как методика развития стартапов от идеи до построения полноценной компании.

<https://www.ozon.ru/product/chetyre-shaga-k-ozareniyu-strategii-sozdaniya-uspeshnyh-startapov-blank-stiv-251210897/?sh=PQWrtAZRIw>

Как объясняет сам автор, концепция появилась, когда он работал консультантом у двух венчурных фирм. В какой-то момент, исходя из собственного опыта - основателя стартапов и опыта работы как консультанта - Стив начал обнаруживать закономерности,

которые приводят продукт к успеху или провалу. “Любой стартап (зародился ли он как новое подразделение в крупной корпорации или у основателя в гараже) следует определенному шаблону – это ряд этапов, следуя которым можно предотвратить «блуждание в тумане»²”

4 основных постулата подхода Customer development:

- Бизнес строится от потребности клиента
- Все бизнес-модели – это гипотезы, их нужно подтвердить или опровергнуть
- Развитие от идеи до бизнеса проходит по 4 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

4 этапа развития компании по теории Customer development

В своей книге «4 шага к озарению» Стив Бланк определяет и описывает подробно 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, и проверяются гипотезы проблемы, и формируются требования к продукту.
2. Верификация клиентов (customer validation). Задача этого этапа создать решение и проверить его востребованность. На данном этапе очень многое может делаться вручную
3. Масштабирование (customer creation) — мы знаем сегменты нашей аудитории, кто наш клиент, мы знаем, что им нужно, теперь задача как можно большее кол-во людей привлечь к своему продукту. На этом этапе происходит разделение маркетинга и продуктового менеджмента. Задача маркетинга привлечь как можно большее кол-во клиентов, а продукта автоматизировать доставку ценности клиентам
4. Построение компании — Задача этого этапа удержание рынка, и создание организационной структуры, которая настроена таким образом, что постоянно обеспечивает рост оборотов компании

Lean Startup

Эрик Рис продолжил развивать идеи Стива Бланка, и внедрил понятие Lean Startup. Он описал подходы Customer Development и принципы Lean (Дао Тойота) в своей книге «Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели».

² *Отрывок из книги

Четыре шага к озарению. Стратегии создания успешных стартапов
Стив Бланк. стр. 10

<https://www.ozon.ru/product/biznes-s-nulya-metod-lean-startup-dlya-bystrogo-testirovaniya-i-dey-i-vybora-biznes-225229548/?sh=PQWrtKVPcw>

Эрик Рис изобрел свой метод на практике, когда он был техническим директором основанной им интернет-компании IMVU.

Метод Lean startup — это подход к непрерывному созданию инноваций. По сути, задача метода Lean startup — это способ развития бизнеса в условиях высокой неопределенности, задача которой избежать риска траты огромных денег и сил ради создания никому ненужного продукта.

Под стартапом Эрик Рис понимает «предприятие, цель которого — разработка новых товаров и услуг в условиях чрезвычайной неопределенности». По сути он предлагает ввести предпринимательский подход к любого уровня развития инноваций, внутри ли это крупных компаний происходит или в «гараже».

Пять ключевых принципов подхода Lean Startup:

1. Любое предприятие, цель которого разработка новых товаров и услуг в условиях чрезвычайной неопределенности — это стартап и должно развиваться по его законам, вне зависимости, от того, развивает его крупная компания, или парни в гараже.
2. Предпринимательство — это новый тип менеджмента
3. Основа развития стартапа лежит в экспериментальном подходе и проверке гипотез. Все, что мы думаем о развитии, ценности и пр., - это предположения, которые прежде чем запускать в тираж нужно подтвердить фактами. И запуска непрерывного цикла: Создать-оценить-научиться. Иными словами стартапу (или любой другой компании, которая развивает у себя продуктовый подход) необходимо внедрять цикл непрерывного обучения. Иными словами, настроить работу по гипотезам
Гипотеза - это предположение или догадка, утверждение, которое, требует доказательства
4. MVP — минимально-жизнеспособный продукт. Это продукт с минимальными функциями, но функции эти определяются клиентом. Вначале мы определяем ключевую ценность для клиента, а затем проектируем решение, которое максимально быстро и с минимальными затратами поставляют ценность клиенту. Задача MVP как раз проверить, а точно ли мы определили эту ключевую ценность. Этот термин часто искажается, и приравнивается к понятию некачественный продукт или недоделанный, что является грубейшей ошибкой. MVP — не может быть некачественным(!) В MVP - качество всегда определяет клиент. MVP — может удовлетворять потребности на старте очень узкого сегмента клиентов, Он может быть сделан под определенный сегмент, и закрывать какую-то одну ключевую потребность этого сегмента. Главный критерий качества MVP — удовлетворена ли потребность клиента.
5. Использование метрик. Это ответ на вопрос, а как мы поймем, что мы идем в нужную сторону, или что мы достигли нужного результата. Для этого необходима система критериев и показателей, которые помогают оценить успех (или

неудачу) действий стартапа. В крупных компаний для этого часто используют дерево KPI или пирамиду метрик.

Этапы создания продуктов

Как отмечалось ранее, на практике редко используется лишь одна из вышеуказанных методологий. Чаще всего организации предпочитают использовать инструменты из разных методик, комбинируя их таким образом, чтобы достичь наибольшей эффективности.

В рамках каждой из разобранных методологий выделяются свои этапы развития продукта, но если их обобщить, то в продукте можно выделить 4 основные стадии развития:

- 1) Исследование
- 2) Запуск
- 3) Масштабирование
- 4) Закрытие

Давайте рассмотрим, какие задачи решаются на каждом этапе создания продуктов и на какие вопросы должна ответить продуктовая команда, чтобы качественно пройти каждый из этапов. В конце данного раздела будет приведена таблица инструментов, применяемых в каждом этапе.

Исследование

На данном этапе формулируется продуктовая концепция, определяется решение, основной сегмент рынка, ценность продукта, способы монетизации, если это коммерческий продукт, либо потенциальная польза и влияние на бизнес-процессы, если это продукт внутренний или не коммерческий.

Самое важное, что этап исследования — это не кабинетная работа, необходимо выходить к клиенту, и тестировать все на нем. Более подробно об этапе исследования написано в книге “Спроси маму” Р. Фицпатрика
<https://www.ozon.ru/product/sprosi-mamu-kak-obshchatsya-s-klientami-i-podtverdit-pravotu-svoey-biznes-idei-esli-vse-krugom-vrut-140446253/?sh=PQWrtANKvQ>

На этапе исследования необходимо ответить на вопросы:

- Для кого делается продукт?
- Какую проблему этот продукт решает?
- Какую ценность приносит продукт и кому?
- Может ли наша организация решить эту проблему?
- Что должно быть в продукте, чтобы клиент посчитал, что его проблема решена?
- Будет ли решение подходящее клиентам, экономически оправдано для бизнеса?

- Какие данные мы считаем релевантными для того, чтобы принять решение, что продукт востребован?

Запуск

На данном этапе все те гипотезы, которые были проверены на предыдущем этапе, систематизируются и структурируются в пилотную версию продукта. Пилотная версия подразумевает, что это версия продукта работает без ручного управления и решение достаточное для клиента. Он с помощью продукта решает свою проблему. На этапе запуска ценностное предложение и уникальность для пользователя превращается в инструменты маркетинга и конкурентные преимущества.

Основной фокус на этом этапе - тестировании бизнес-модели и отстройки от конкурентов.

На этапе запуска необходимо ответить на следующие вопросы:

- Может ли клиент воспользоваться продуктом и получить ту ценность, за которой пришел?
- Решение тиражируемо и работает без ручного управления?
- Продукт имеет достаточный уровень качества для клиента и удовлетворяет потребителя? (Стоит уточнить, что продукт находится в постоянном процессе улучшения и развития, поэтому здесь мы имеем в виду именно те функции продукта, которые были успешно протестированы на первом этапе)
- Какое позиционирование продукта и отличие от конкурентов?
- Каким образом клиент получает этот продукт?

Масштабирование, развитие

Задача этого этапа максимально охватить рынки сбыта и\или вовлечь пользователей в использование своего продукта (если это продукт внутренний)

На этапе запуска необходимо ответить на следующие вопросы:

- Какие есть основные каналы привлечения? И какая в них конверсия?
- Выдерживает ли продукт нагрузку? Достаточно ли технических мощностей
- Каким образом отслеживается удовлетворенность клиента?
- Каким образом создаются новые гипотезы по новым сегментам и дополнительным ценностям для пользователей?
- Какие метрики жизненно необходимы для принятия продуктовых и управленческих решений?
- Как они отслеживаются и собираются?

Заккрытие продукта

В отличие от остальных этапов развития продукта - этот этап может наступить после любого другого этапа. Его часто боятся и продакты, и руководители, считая, что если

они закрывают продукт - то это показатель того, что они плохие работники. Но на самом деле это не так. Продуктовый подход сам по себе высокорисковый, т.к. работает с областью неизвестного, а это значит что большая часть гипотез всегда проваливается, и чтобы продуктовый подход в рамках компании функционировал эффективно, необходимо обязательно прописывать регламенты закрытия продукта на каждом из его этапов. Необходимо заранее определять, в какие моменты такое решение может быть принято. В противном случае есть шанс оставить не жизнеспособный продукт, и он будет нерационально тратить ресурсы компании, приводить к выгоранию людей, работающих в такой команде.

На какие вопросы нужно ответить на этапе закрытия:

- Что должно произойти и/или не произойти в продукте, чтобы было принято решение о его закрытии?
- Какие объективные критерии можно ориентироваться при принятии решения о его закрытии?
- Каким образом утилизируется команда, которая делала такой продукт?
- Как оценивается работа команды в таком продукте?

Очень важно здесь сохранить баланс между тем, что команды не боятся закрывать продукты, если видят, что они не полетели, и в тоже время прилагали максимальные усилия для проверки гипотез и поиска новых решений.

На каждом этапе применяется свои инструменты для развития продукта. Соответствие базовых инструментов и этапов указано в таблице:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1DHmnsCfqwgteMRNA_fdn0viA7TIUi74QuP6ZgaoLXyw/edit#gid=622783286

Выводы

Продуктовый подход позволяет организации быстрее адаптироваться в условиях высокой неопределенности, когда долгосрочное планирование деятельности не оправдывает себя, и требуется быстро модифицировать продукты под меняющийся рынок и требования бизнеса.

Самое важное при внедрении продуктового подхода -- это удерживать фокус на стратегических целях и применять то, что показывает наилучший результат в текущих условиях. Строгая формализация процессов может оказаться существенным блокирующим фактором в погоне за динамично меняющимся рынком, поэтому для сохранения контроля и управляемости бизнеса топ-менеджмент должен если не знать досконально инструменты продуктового развития, то понимать, какие результаты можно ожидать и на чём фокусироваться на каждом этапе развития продукта.

Акселератор ФРИИ разработал систему внедрения и поддержки продуктовой трансформации (ЗР), которая предполагает анализ и внедрение изменений компании по трем направлениям:

- Продукты (то есть выстраивается системная работа с развитием экономического потенциала продуктового портфеля компании) ,
- Процессы (Внедряется и развивается продуктивный подход внутри компании)
- Люди (Развиваются и поддерживаются продуктивные навыки у сотрудников)

<https://disk.yandex.ru/i/-UGh7-bC2JnAhQ>

Выявляется индекс продуктовой трансформации, проверяется наличие внедренных продуктивных инструментов в каждом направлении и затем уже настраивается работа по каждому направлению

ЗР – фреймворк для оценки индекса продуктовой трансформации

Настроенная связка «Критерии – Артефакты и Метрики» по каждому из блоков показывает, как отсутствие одного из пунктов делает систему неустойчивой и напрямую влияет на бизнес-результат. Тестирование на индекс продуктовой трансформации покажет проблемные области в вашей компании

Рассчитать индекс продуктовой трансформации и получить шаблон ЗР можно по ссылке

<https://corptrack.iidf.ru/3p>

ЗР - Фреймворк продуктовой трансформации

акселератор ФРИИ

