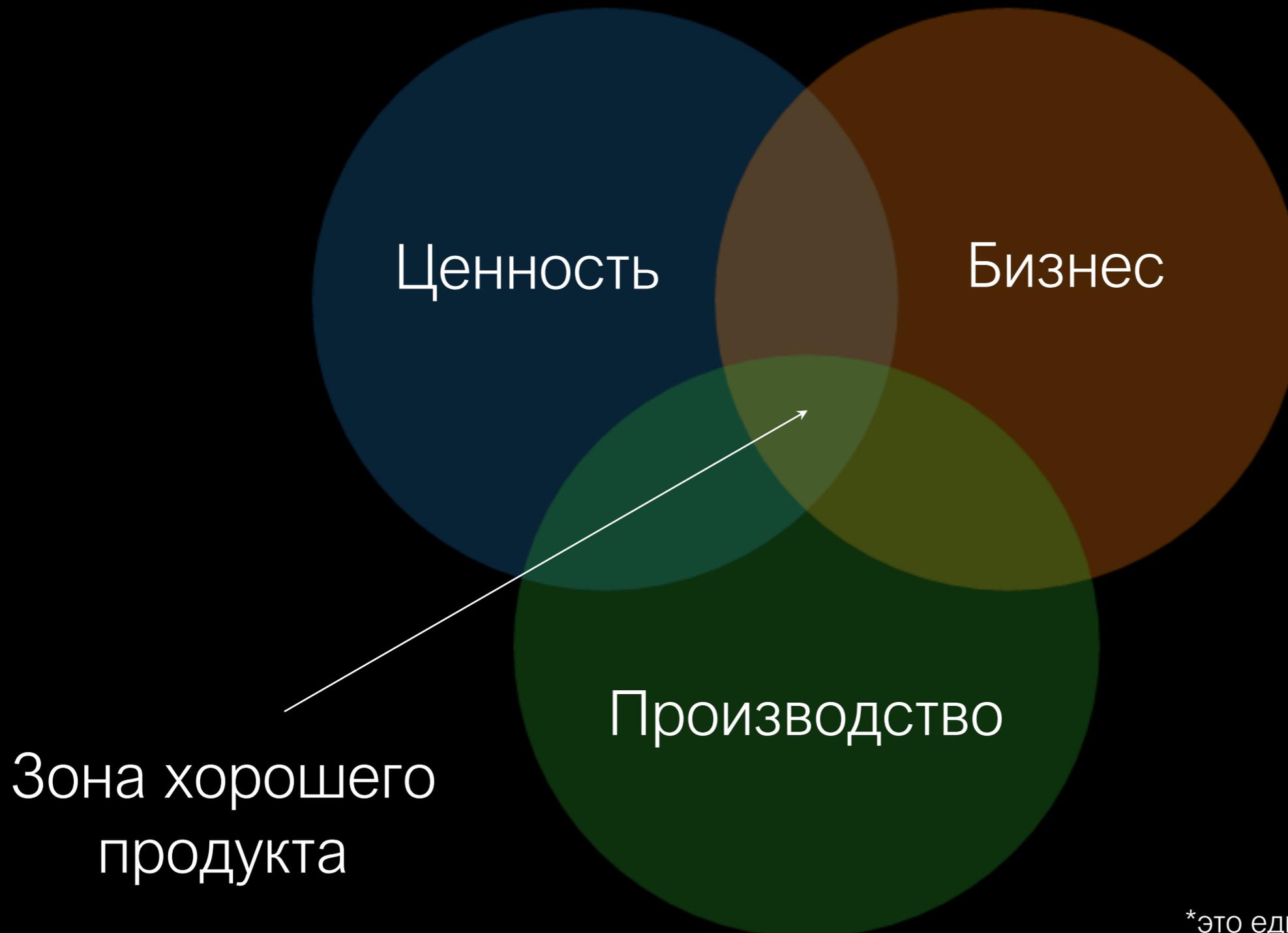


Зачем нужны продакт-менеджеры и мобильные приложения

1. Из-за чего в компаниях появляются продакты

И почему трудно объяснить это своей бабушке.

Хороший продукт требует баланса

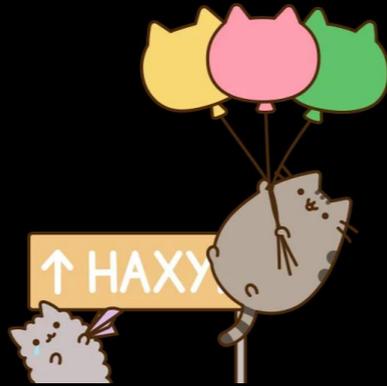


*это единственная диаграмма
Эйлера-Венна. Больше их не будет

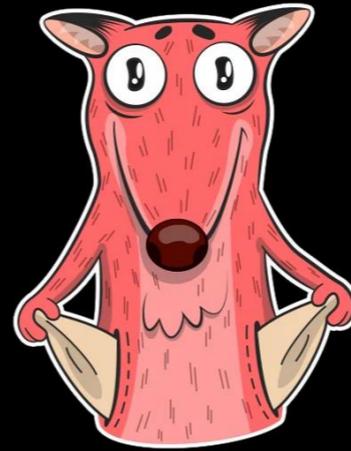
Но при росте компаний все происходит иначе



Ценность
МАРКЕТИНГ



HR



Бизнес



Пользователи



Руководство



Какие-то еще люди,
никто не знает, зачем они



Производство

КТО-ТО ДОЛЖЕН ОТВЕЧАТЬ ЗА ВСЕ

- Заполнять пустоты
- Заставлять общаться тех, кто не общается
- Не забывать, что кроме компании, есть еще и пользователи
- Помнить, как выглядит и зачем нужен продукт
- Испытывать чувство стыда за происходящее

«Мне нужна конкретная шея, чтобы ее душить» – неизвестный издатель.

Сначала функцию продактов выполняют основатели

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

Поэтому в некоторых компаниях продакты никогда не появляются или не имеют достаточно полномочий.

Основатели боятся отдавать то, в чем разбираются лучше.

Но потом она переходит к кому попало

И если никто конкретно не отвечает за продукт, рождаются чудовища.

«Человек может играть силами природы лишь до определенных пределов; то, что вы создали, обернется против вас» - Г.Ф. Лавкрафт

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

DEL

M-DEL

M-0 C-k

C-x DEL

M- - C-M-k

forward

C-d

M-d

C-k

M-k

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-p

C-M-@

C-M-h

C-x h

grow window wider

C-x }

Formatting

indent current line (mode-dependent)

indent region (mode-dependent)

indent sexp (mode-dependent)

indent region rigidly *arg* columns

insert newline after point

move rest of line vertically down

delete blank lines around point

join line with previous (with *arg*, next)

delete all white space around point

put exactly one space at point

fill paragraph

set fill column to *arg*

set prefix each line starts with

set face

TAB

C-M-\

C-M-q

C-x TAB

C-o

C-M-o

C-x C-o

M-^

M-\

M-SPC

M-q

C-x f

C-x .

M-o

Case Change

uppercase word

lowercase word

capitalize word

uppercase region

lowercase region

M-u

M-l

M-c

C-x C-u

C-x C-l

Если продуктом занимаются другие разработчики

Редакторский интерфейс: [На главную](#) [Добавить статью](#) [Добавить новость](#)

SportsRU
Михаил Калашников (devin - admin) [выйти](#)

Виды спорта: [Евро-2008](#) [Олимпиада-2008](#) [ЧМ-2010](#) [Олимпиада-2010](#) [Футбол](#) [Хоккей](#) [Баскетбол](#) [Авто/мото](#) [Теннис](#) [Бокс/MMA/UFC](#) [Биатлон](#) [Прочие](#) [Фигурное катание](#)

Конференции: [Football Referee](#) [Formula-1 Fantasy-конференция](#) [Lex Sportiva](#) [Американо](#) [Баскетбольная Fantasy-конференция](#) [Биатлонная Fantasy-конференция](#) [Двойное ведение](#) [Конференция жалоб и предложений](#) [Лезвие мяча](#) [Перерождение](#) [Поленга](#) [Предложения вне игры](#) [Радио Геррилья](#) [Тренерская](#) [Футбольная Fantasy-конференция](#) [Хоккейная Fantasy-конференция](#)

Вы находитесь: [Все разделы](#)

Подразделы

N	Секция	Действия
1	Конференции	доб.докум
2	» _ (скрытый)	доб.докум
3	Блоги	доб.докум
4	Виды спорта	доб.докум
5	» Евро-2008 (скрытый)	доб.докум
6	» Олимпиада-2008 (скрытый)	доб.докум
7	» ЧМ-2010 (скрытый)	доб.докум
8	» Олимпиада-2010 (скрытый)	доб.докум
9	» Футбол	доб.докум
10	» Хоккей	доб.докум
11	» Баскетбол	доб.докум
12	» Авто/мото	доб.докум
13	» Теннис	доб.докум
14	» Бокс/MMA/UFC	доб.докум
15	» Биатлон	доб.докум
16	» Прочие	доб.докум
17	» Фигурное катание	доб.докум
18	Авторы	доб.докум
19	Фотогалереи	доб.докум

Документы в разделе (всего: 172, показано с 1 по 40)

[\[Пользовательская новость\]](#) [\[Служебный документ\]](#) [\[Класс персоны\]](#) [\[Видео\]](#) [\[Класс турнира\]](#) [\[Класс остальных тегов\]](#) [\[Видеогалерея\]](#) [\[Статья\]](#) [\[Фотогалерея\]](#) [\[Лучший материал\]](#) [\[Автор\]](#) [\[Класс команды\]](#) [\[Сообщение в блоге\]](#) [\[Класс организации\]](#) [\[Класс стадиона\]](#) [\[Новость\]](#)

Новый документ:

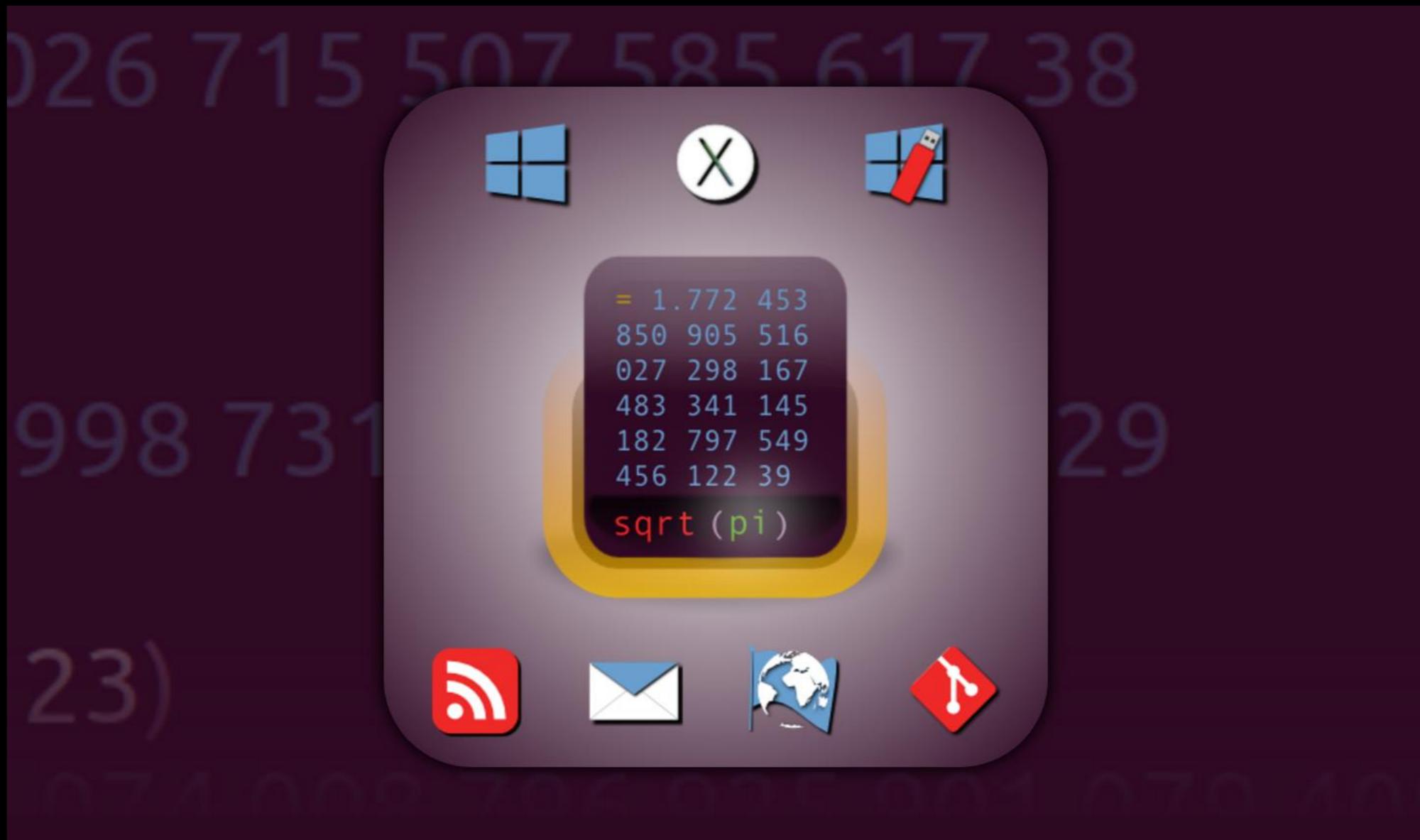
Сортировка: В обратном порядке

1 | 2 | 3 | 4 | 5 | >>

Дата и время документа	Идентификатор	Название	Действия
09 ноя [20:01] 09 ноя [17:24] - изменен	1045532888	Бонус до 3000 рублей для ставок на товарищеские матчи сборных. Только для новых игроков со Sports.ru	удалить
06 ноя [19:37] 06 ноя [19:56] - изменен	1044923639	Все голы – в обновленном приложении Scores & Video!	удалить
29 окт [08:20] 29 окт [18:04] - изменен	1045186444	Ставка дня: коэффициент 7 на победу «Спартак» в дерби	удалить
18 окт [20:10] 18 окт [22:27] - изменен	1044315006	Прогноз от Василия Уткина на матч ЦСКА – «Монако»: «Акинфеев не пропустит»	удалить
17 окт [16:54] 17 окт [16:54] - изменен	1044856819	Первый домашний матч Чемпиона Евролиги!	удалить
10 окт [19:45] 10 окт [21:39] - изменен	1044674370	Ставка дня: Франция победит Голландию – коэффициент 5	удалить

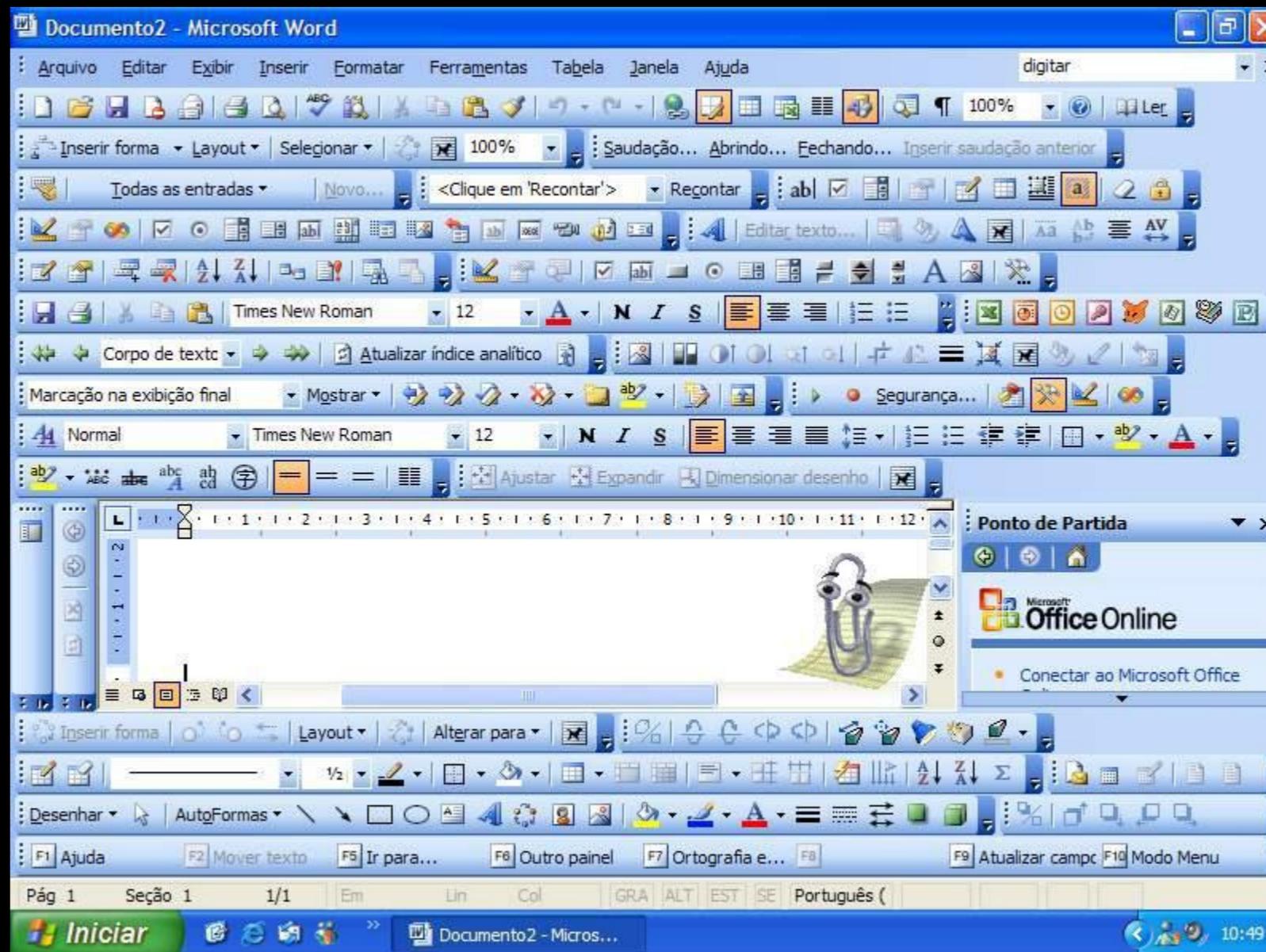
Да, это наша админка. Никто не должен об этом знать.

Если продуктом занимаются дизайнеры-иллюстраторы



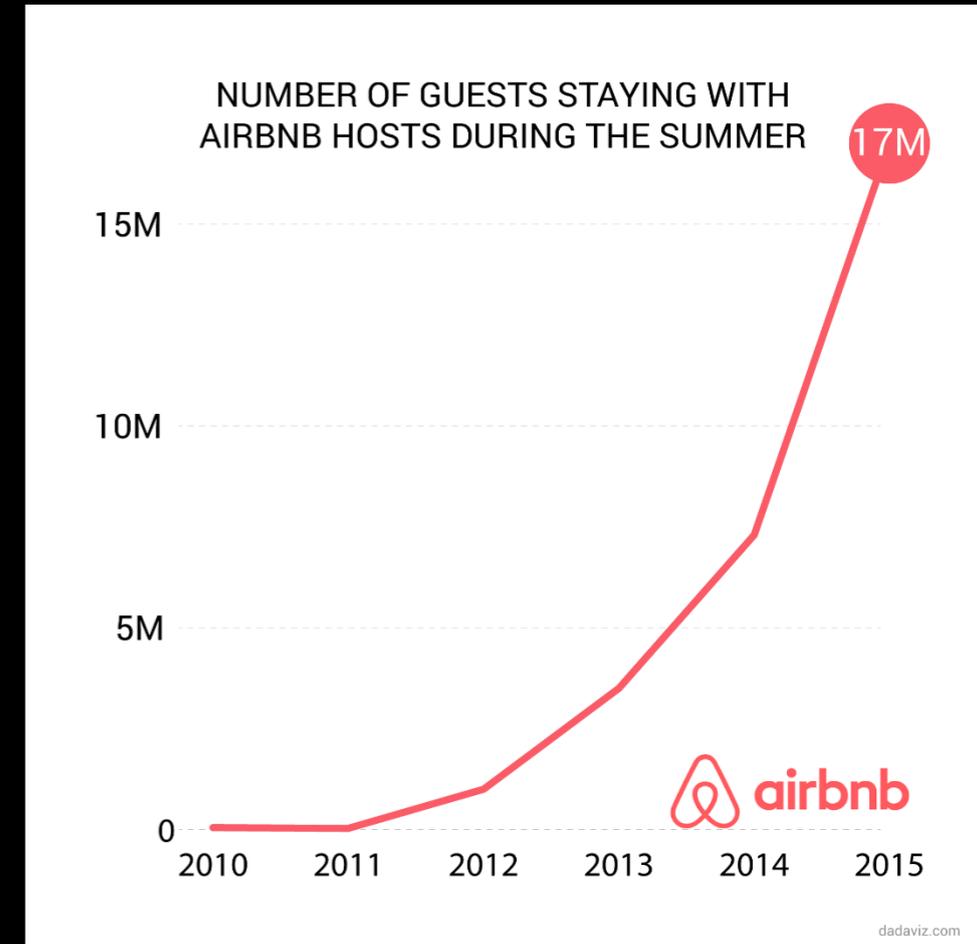
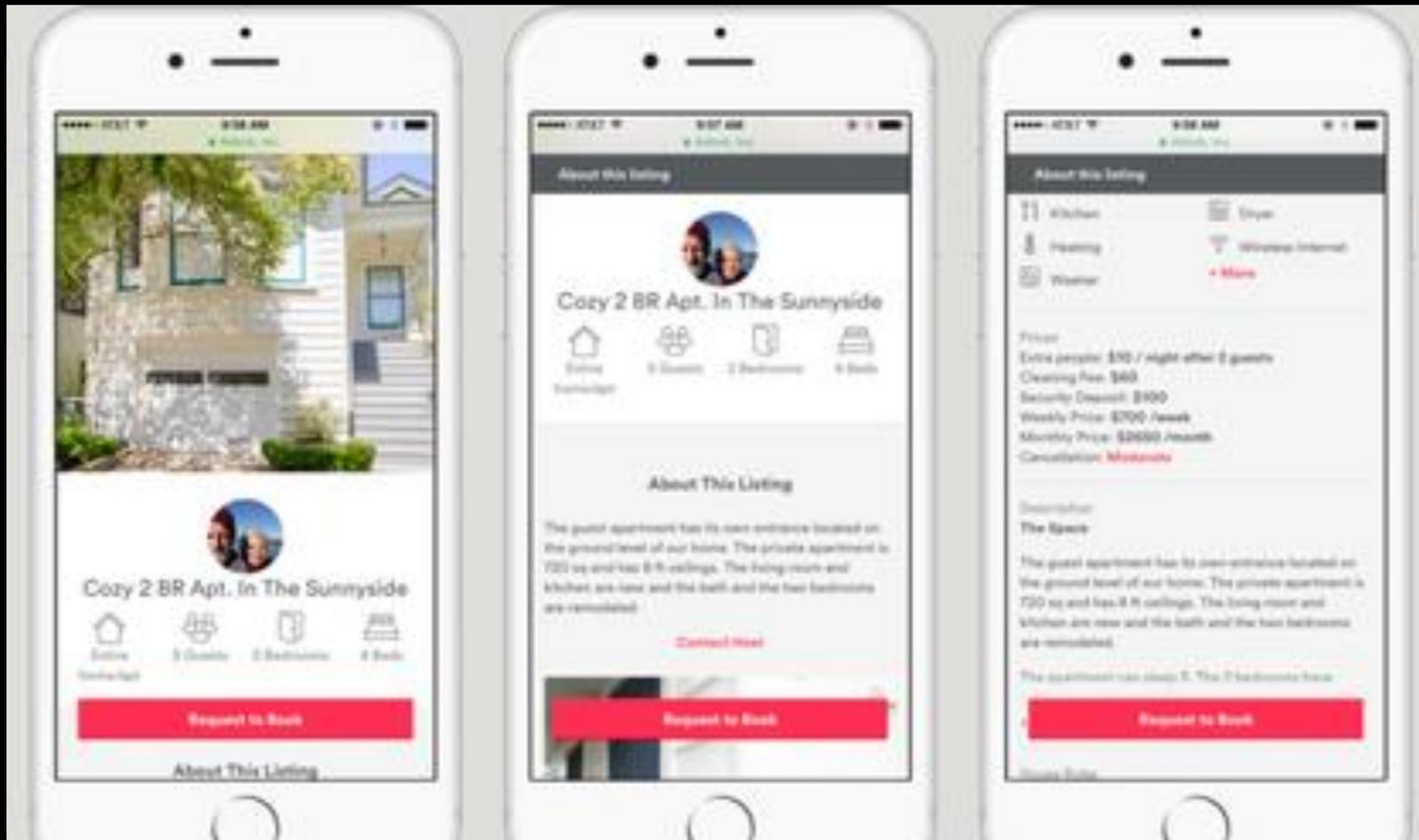
Да, это сайт целиком.

Если продуктом занимаются маркетологи



Наверняка каждая функция кому-то была важна.

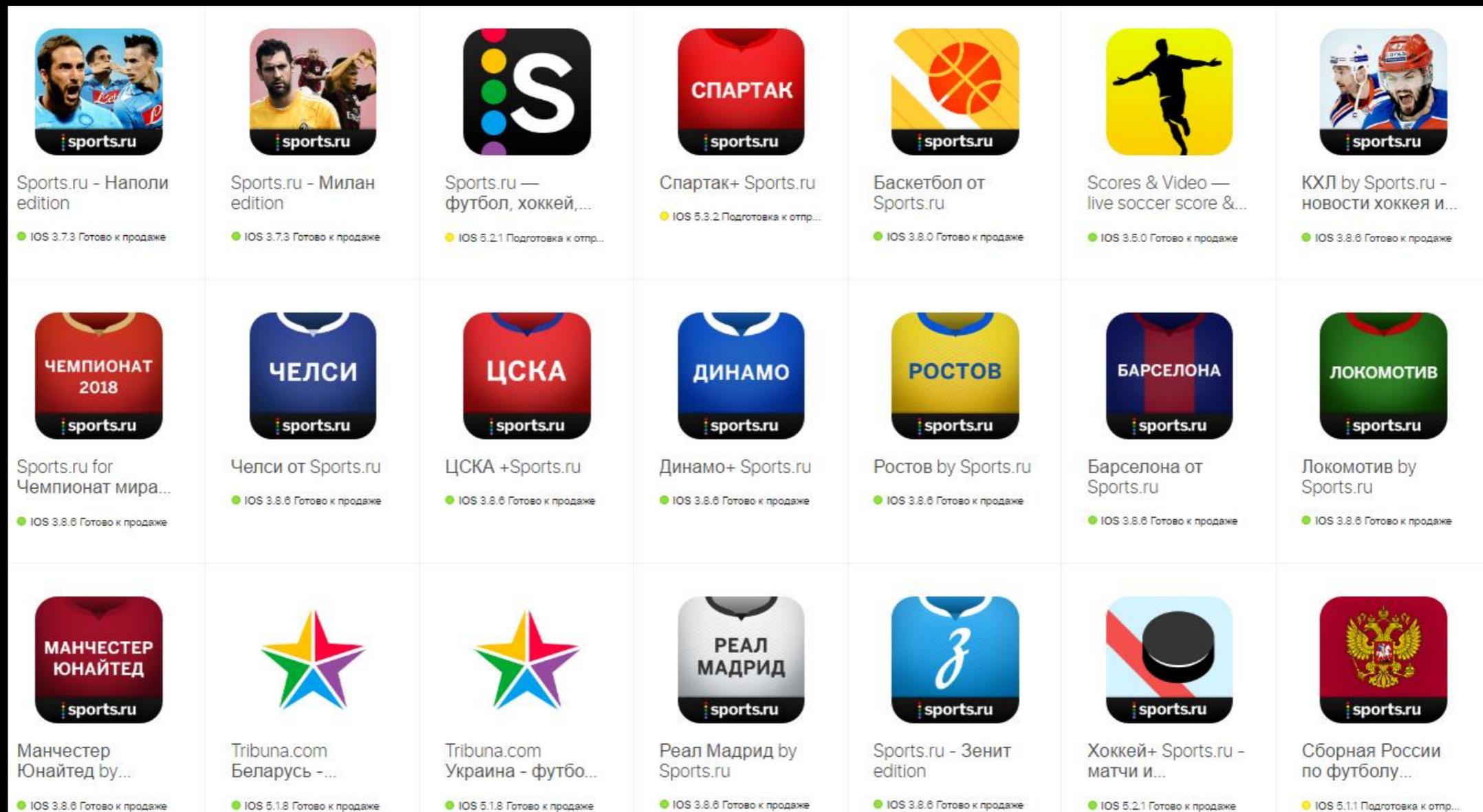
Но всем хочется что-то такое



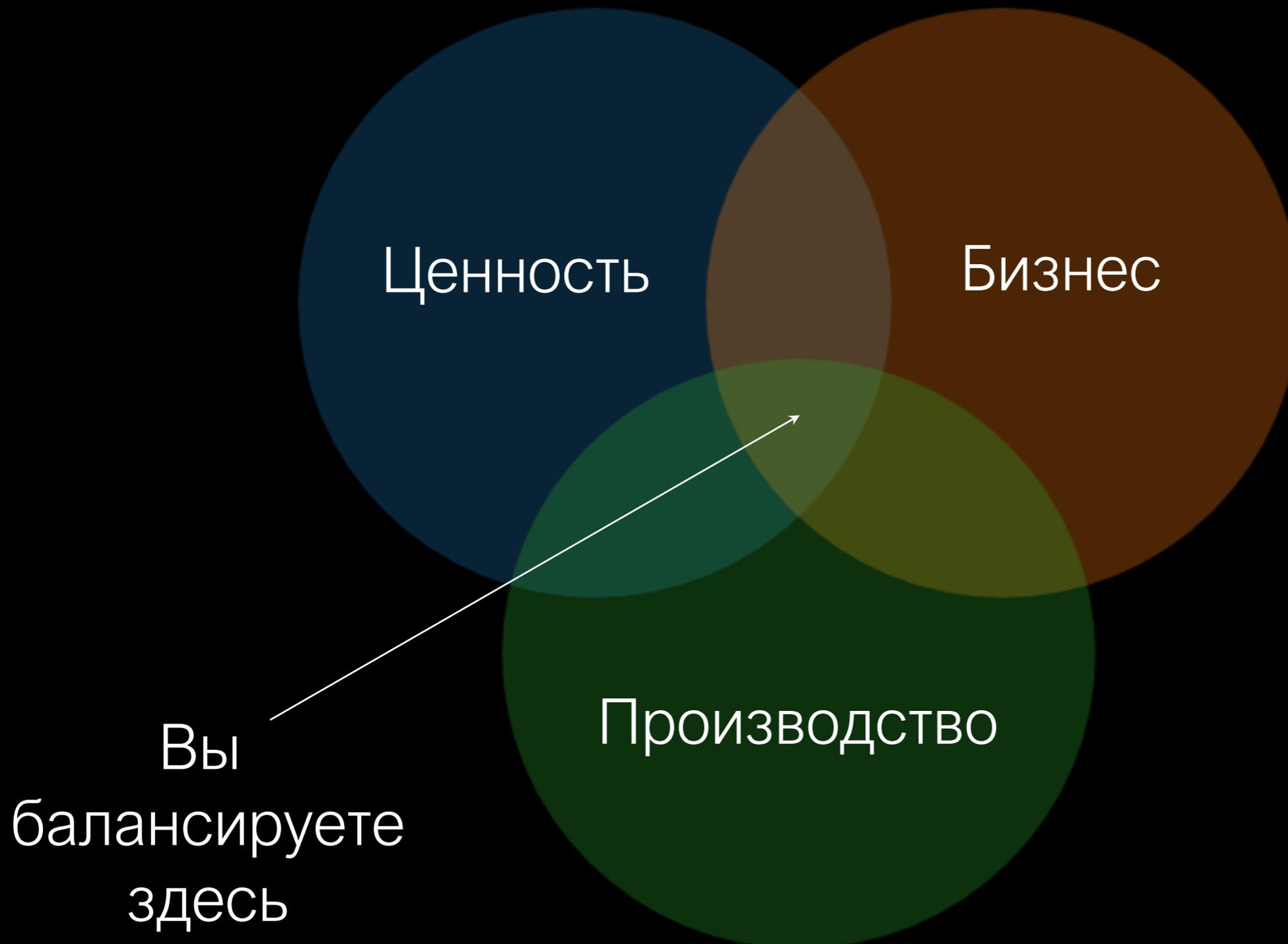
Когда без продакт-менеджеров становится невыносимо?

- 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



Вернемся к нашей диаграмме

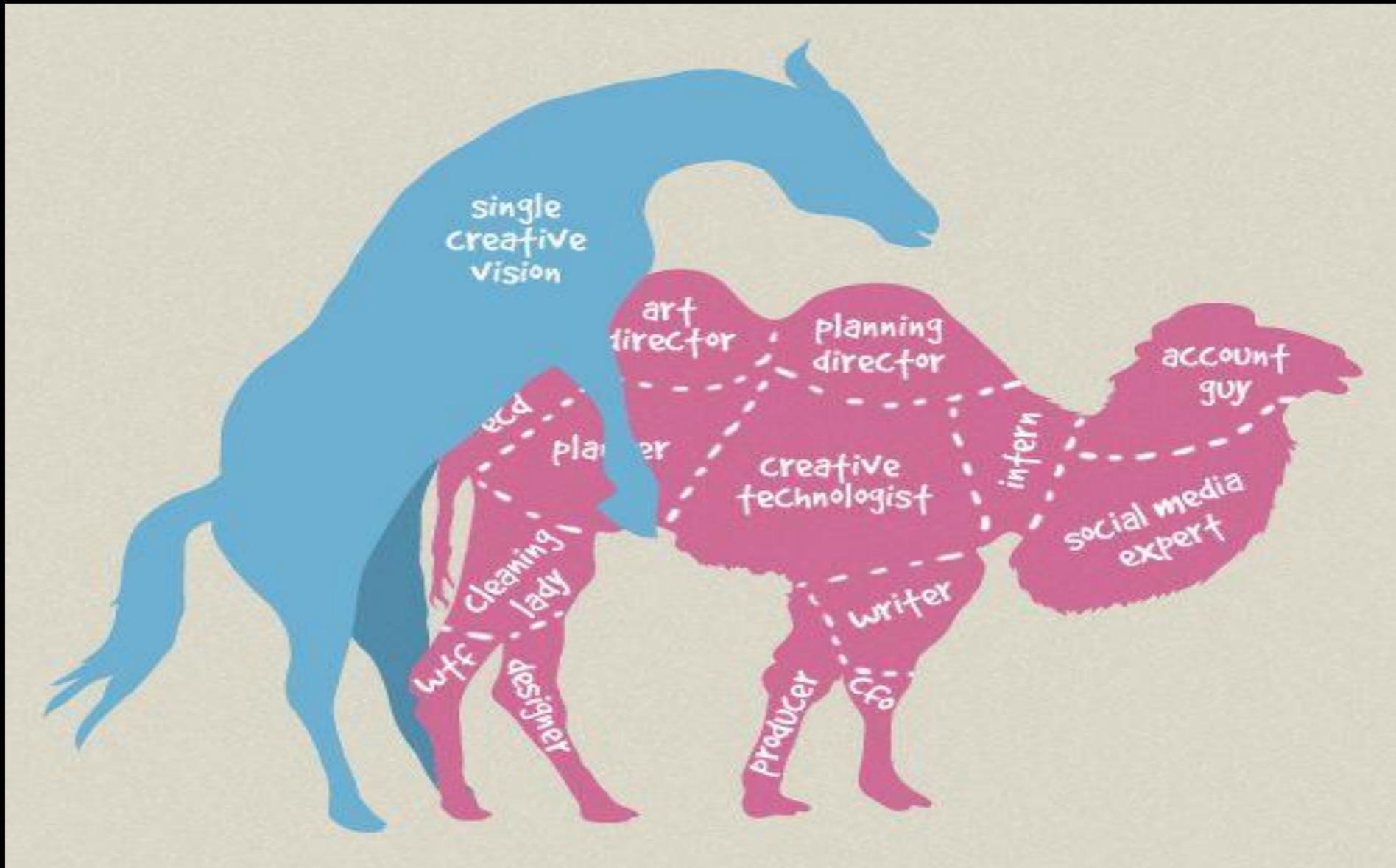


Искусство баланса – самое важное в работе продакта



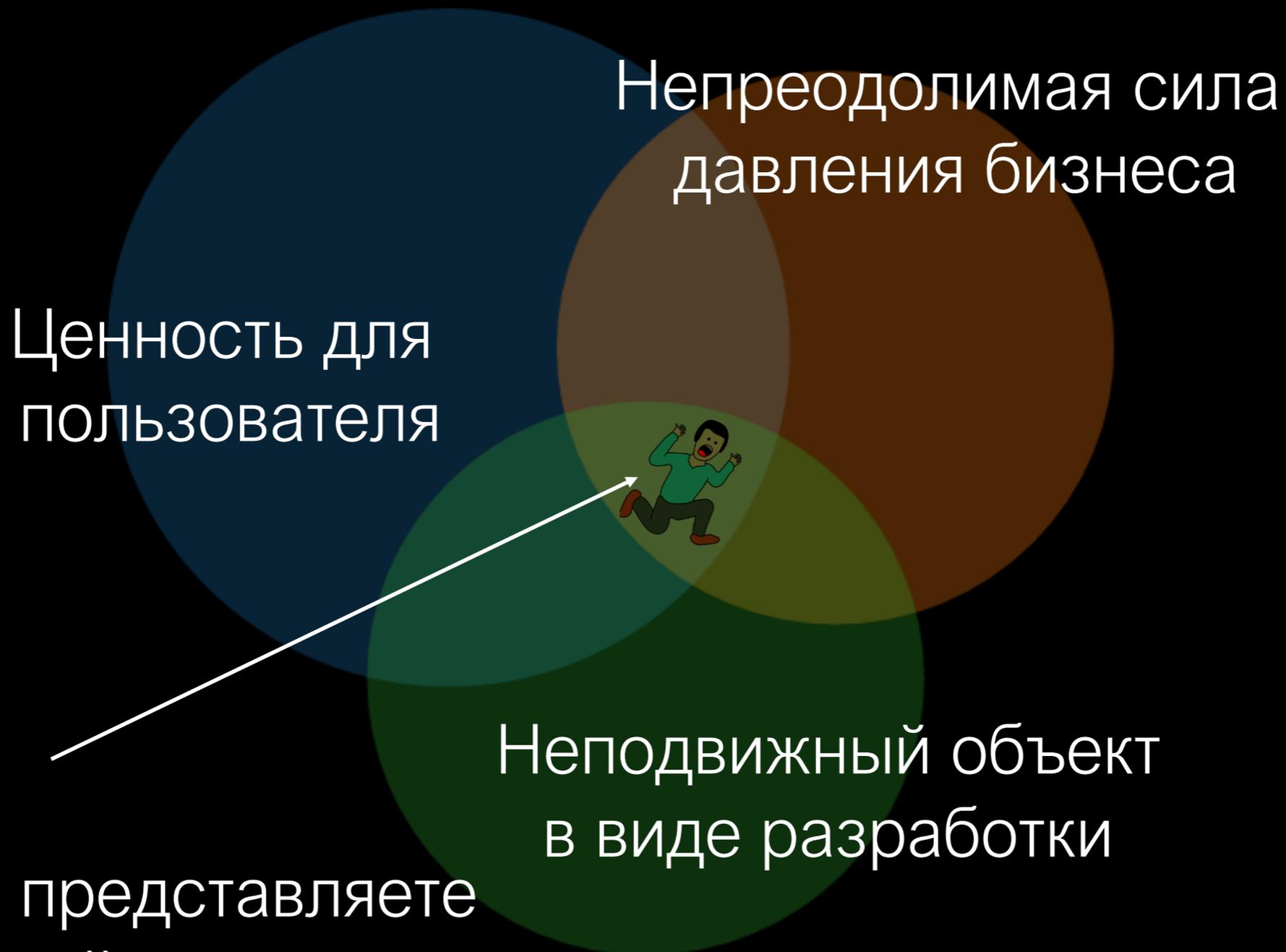
В том числе в работе с подразделениями компании.

Баланс не подразумевает, что все будут довольны



Гораздо вероятнее, что все будут недовольны. Именно вами.

Интересы пользователей следует учитывать в первую очередь



Именно вы представляете пользователей в компании

Продакт-менеджер – это голос и боль пользователя

Никого другого в компании ощущения людей либо не волнуют, либо они не могут на них повлиять.

Люди, которым больно, редко приятны в общении.

Какие люди станут продакт-менеджерами?

- Разработчики и дизайнеры, которым интересно выполнять задачи не только своими руками
- Маркетологи, проджект-менеджеры, аккаунты, биздевы, которые хотят влиять на то, что продают
- Те, кто хотят стать в будущем предпринимателями, но не знают, как
- Просто хорошие люди со способностями и правильным сочетанием IQ и EQ (иногда сразу после университета)

Где место продактов в организации?

Обычно продакты подчиняются только продактам или топ-менеджменту. Они не руководят и не подчиняются людям из других подразделений.

В остальном все бывает по-разному.

Продакты могут быть и звездными вице-президентами, и радостными щенками лабрадоров, которые бегают от одного сотрудника к другому и источают радость жизни.

Звучит как буллит



Да, вы никогда не сможете легко и просто объяснить, зачем вы нужны и что вы делаете.

Только через метафоры.

С другой стороны, вряд ли вы хорошо понимаете, как устроен WiFi, но при этом знаете, что без него в IT-компании жить невозможно.

2. Что вы на самом деле делаете

И почему это лучшая работа на свете.

«Эти ребята материализуют МЫСЛИ»

А на самом деле:

- Проверяют гипотезы
- Ставят задачи
- Устанавливают приоритеты
- Постоянно общаются
- Исследуют предметную область
- Тестируют
- Собирают фидбек от пользователей
- Делают 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 продакт-менеджера к концу рабочего дня должны отваливаться ноги и пересыхать язык.

Помимо работы с командой, нужно уметь общаться с руководством, партнерами и представлять продукт снаружи.

Никто не знает о продукте больше его менеджера. Ваша задача – доставлять эти знания всем, кому они нужны.

Нормально, если коммуникация занимает 40-50% времени.

Исследования

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

Что можно исследовать:

- рынок;
- возможности технологий;
- конкурентов;
- своих пользователей;
- чужих пользователей;
- устройство мира вообще и людей в частности.

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

Mostovoi2000 ●●●●●

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

[Ответить](#)

19 мая 2015 14:05

batone ●●●●●

все конечно хорошо
но глаза порвало при первом заходе

[Ответить](#)

19 мая 2015 14:05

dmoses ●●●●●

Я то думал что просто с ума сошел

[Ответить](#)

Google Play, [Sports.ru](#)

★★★★★  Russian

Отстой после обновления

by [Alex Casper](#) · [Reply](#) · [Permalink](#) · [Translate](#) · [Add tag](#)

Все остальное

У некоторых специалистов есть список задач.

Продакт-менеджер отвечает за продукт целиком.

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

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

7 заповедей продакта

- Нельзя говорить «Это не моя задача»
- Запрещается терять мотивацию
- Нельзя участвовать в затяжных конфликтах
- Нельзя не пользоваться продуктом
- Нельзя не общаться с пользователями
- Нельзя не учиться новому
- Запрещается быть беспомощным



3. Технологии вообще и мобайл в частности

Достоинства, недостатки, подводные камни.

Вы заметили, что еще не было ни слова про технологии

Потому что смысл работы продакта вообще не в этом.

Технология – это материал.

Архитектор не должен уметь класть кирпич, но обязан знать свойства и возможности материалов.

Материалы меняются, архитекторы остаются.

Ваша задача – найти себе применение даже после ядерной войны.

Опасно привязываться к платформе

Все устаревает и исчезает.



Нужно знать возможности смежных технологий

Для мобайла это как минимум:

- Мобильный веб (включая технологии вроде PWA и веб-пушей)
- «Платформенный веб»: Instant Articles, AMP, Яндекс.Турбо-страницы, Telegram Instant View;
- Соцсети и каналы в мессенджерах;
- Приложения внутри соцсетей и мессенджеров (включая ботов)
- Интеграции с другими приложениями (Google Now)
- Голосовые интерфейсы.

Особенности мобильных приложений как продукта

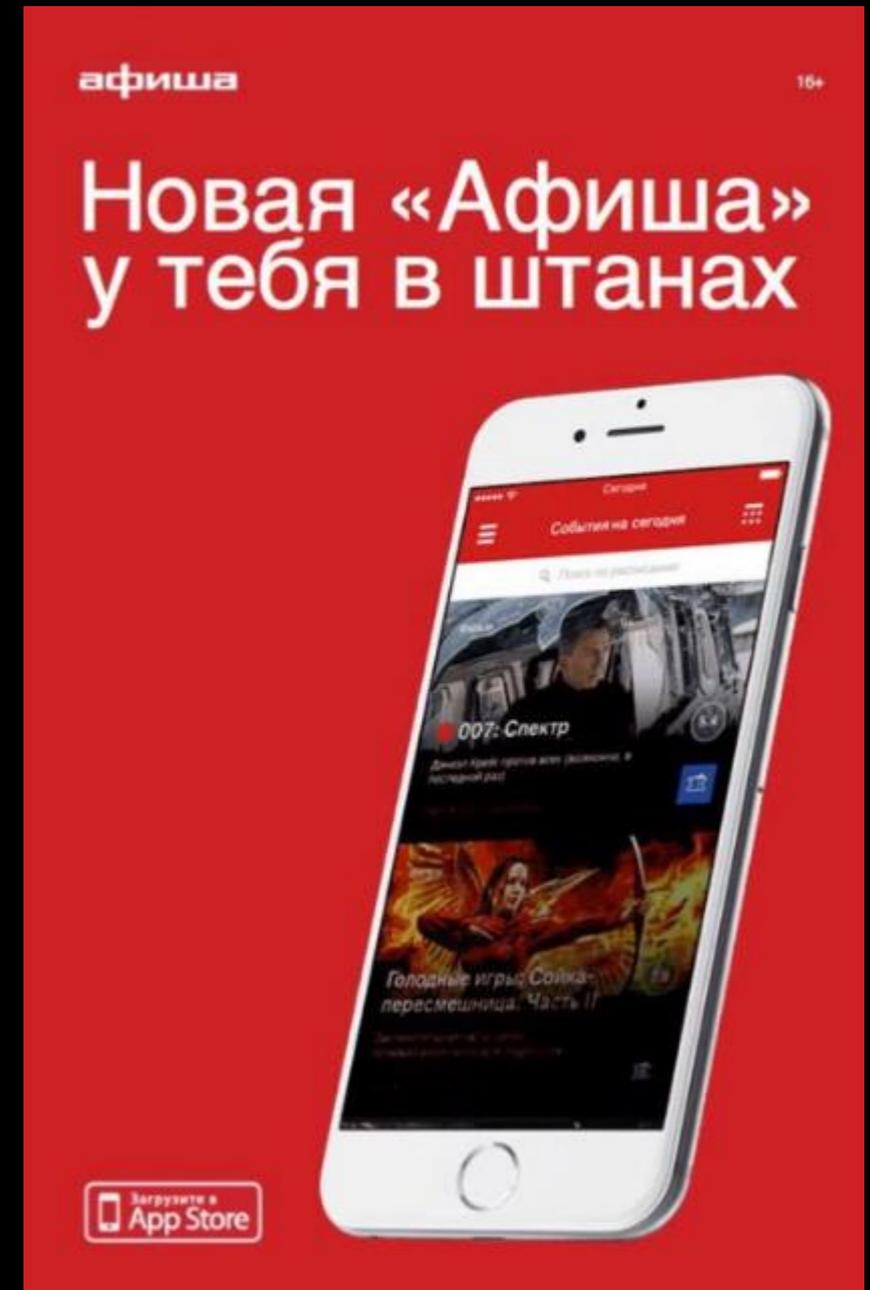
- Мобильность (внезапно)
- Персональность
- Могут работать без интернета
- Управляемая видеокамера
- In-app платежи для виртуальных товаров
- Пуши и активный подход к жизни
- Экосистема сторов

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 – самая личная вещь
- Доступ к 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 само напоминает о себе, а не ждет, 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)

4. Откуда берутся новые продукты

Как идеи становятся чем-то осязаемым.

Никто не начинает с совсем НОВЫХ ПРОДУКТОВ

Конечно, многие пытаются. Но в этом случае риск, что вы сделаете фигню, крайне велик.



Идеи не берутся из воздуха

Как выглядит стандартный R&D-процесс:

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, и существовал хоть какой-то потенциальный рынок.

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) DogParker, сервис для создания парковок для собак
- 5) Cusoy, выбор ресторанов для не переносящих глютен
- 6) AllAdvantage, 50 центов в час за просмотр баннеров
- 7) VocationVacations, сервис для работы во время каникул
- 8) Shora, скидки за расшаривание своих покупок
- 9) 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) Dog Parker, сервис для создания парковок для собак
- 6) AllAdvantage, 50 центов в час за просмотр баннеров
- 7) VocationVacations, сервис для работы во время каникул
- 8) Shora, скидки за расшаривание своих покупок
- 9) 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) Dog Parker – получил второй раунд, работает
- 6) AllAdvantage – раздал 150 млн и закрылся в 2001
- 7) VocationVacations – успешен уже 15 лет
- 8) Shora – разорился
- 9) GameCrush – тихо исчез

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 важные вопросы

В идеале большинство ответов должны исходить из опыта.

- 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. Пусть у вас будет 10 вариантов.

Не надо все это делать, само собой. Задача – лучше понять пространство возможностей вашего продукта.

Но почти всегда вы будете работать со старыми продуктами

Это не отменяет необходимости мыслить шире и лучше
понимать спектр возможностей.

Но на уровне пользовательских историй, а не целых
продуктов.

5. 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 чат-бот, лэндинг, email-рассылка, страница в соцсети.

Minimal Desirable Product – набор историй, от которого хорошо

Как правило, MVP плохо маркетится 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

Берите пользователей из жизни.

Приглашайте пообщаться тех, кого вы не знаете.

Чем живее образ,
тем легче эмпатия.



**ВАШИ ОЖИДАНИЯ —
ЭТО ВАШИ ПРОБЛЕМЫ**

Пишите пользовательские истории человеческим языком

Все равно придется объяснять идею дизайнерам, руководству и разработчикам. Хорошая история сама себя продает.

Например, для нашего курса:

- Пользователь Валерий, проджект с трехлетнем стажем
- Не видит перспектив. Считает, что продактом быть лучше
- Видит объявление в ленте фейсбука
- Читает, понимает, что именно этого и хотел, и записывается

А теперь идите и опишите вашу основную пользовательскую историю

Постарайтесь, чтобы история была ровно одна. Даже если у вас есть разные категории пользователей, кто-то из них важнее.

Усложнить всегда можно потом, когда вы станете умнее.

Реализовывать две истории одновременно тяжело - возникают эффекты от наложения.

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](#)

product^{odegree}