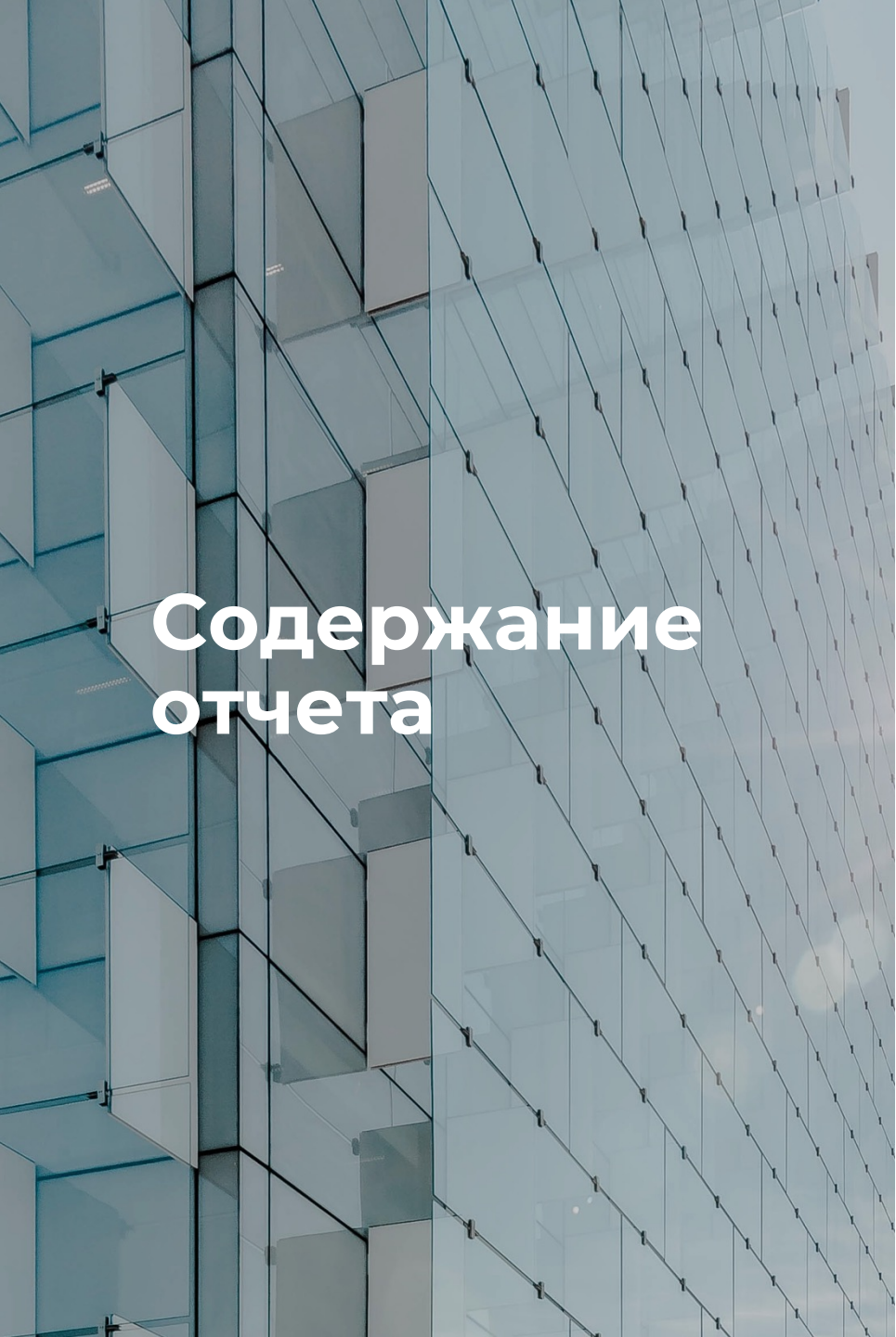


Как крупнейшие российские корпорации создают новые продукты и строят экосистемы

Исследование «Акселератора ФРИИ»
процесса запуска и развития продуктов
в корпорациях, ключевые проблемы и идеи
для повышения эффективности бизнеса

Сентябрь 2021



Содержание отчета

Предпосылки	3
Цели	5
Методология	6
Процесс запуска и развития продуктов в корпорациях	8
• Ключевые этапы • Вариации процесса • Специфика • Типовые роли в продуктовой команде • Срок создания MVP • Смертность продуктов на этапе пилотирования • Стоимость создания продуктов	
Препятствия для создания успешных продуктов в корпорации	16
Как компании помогают сотрудникам преодолевать трудности в создании новых продуктов	22
Выводы	24
• Что мешает корпорациям создавать успешные продукты • Что отличает компании-лидеры по эффективности запуска и развития продуктов • Рекомендации: внедрение практик лидеров рынка	
Наши услуги	28
Приложение. Описание этапов типового процесса запуска и развития продуктов в корпорации	30

фрич

Мы помогаем
корпорациям запускать
новые продукты
и увеличивать
продуктовую выручку

120+

корпоративных продуктов
запустили и ускорили

10+ МЛРД ₽

дополнительная выручка наших клиентов
от совместной работы

Сотрудничаем с крупнейшими российскими корпорациями



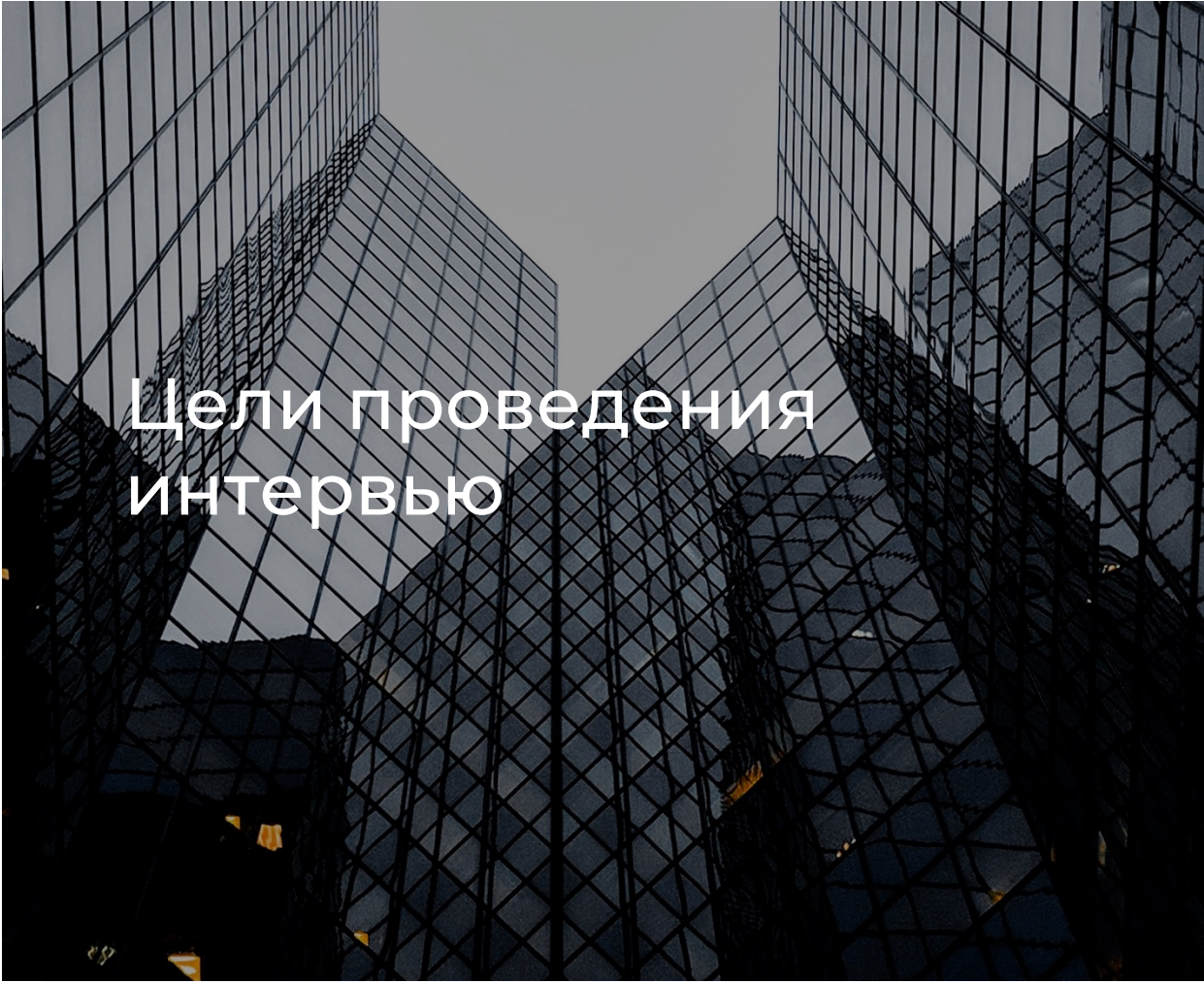
При работе с крупнейшими компаниями мы выявили, что зачастую цель по росту выручки от новых бизнесов не выполняется

Ключевые причины:

- 1** Вывод на рынок сырых неконкурентоспособных продуктов
- 2** Длительный цикл time-to-market и time-to-decision (время вывода продукта на рынок и время принятия решения по продуктам)
- 3** Компании тратят на проверку бизнес-гипотез на порядок больше денег, чем стартапы
- 4** Низкая квалификация продакт-менеджеров
- 5** Фрагментированный продуктовый процесс



Глубже изучая эти проблемы и способы их решения, мы провели серию глубинных интервью с представителями лидирующих российских компаний



Цели проведения интервью

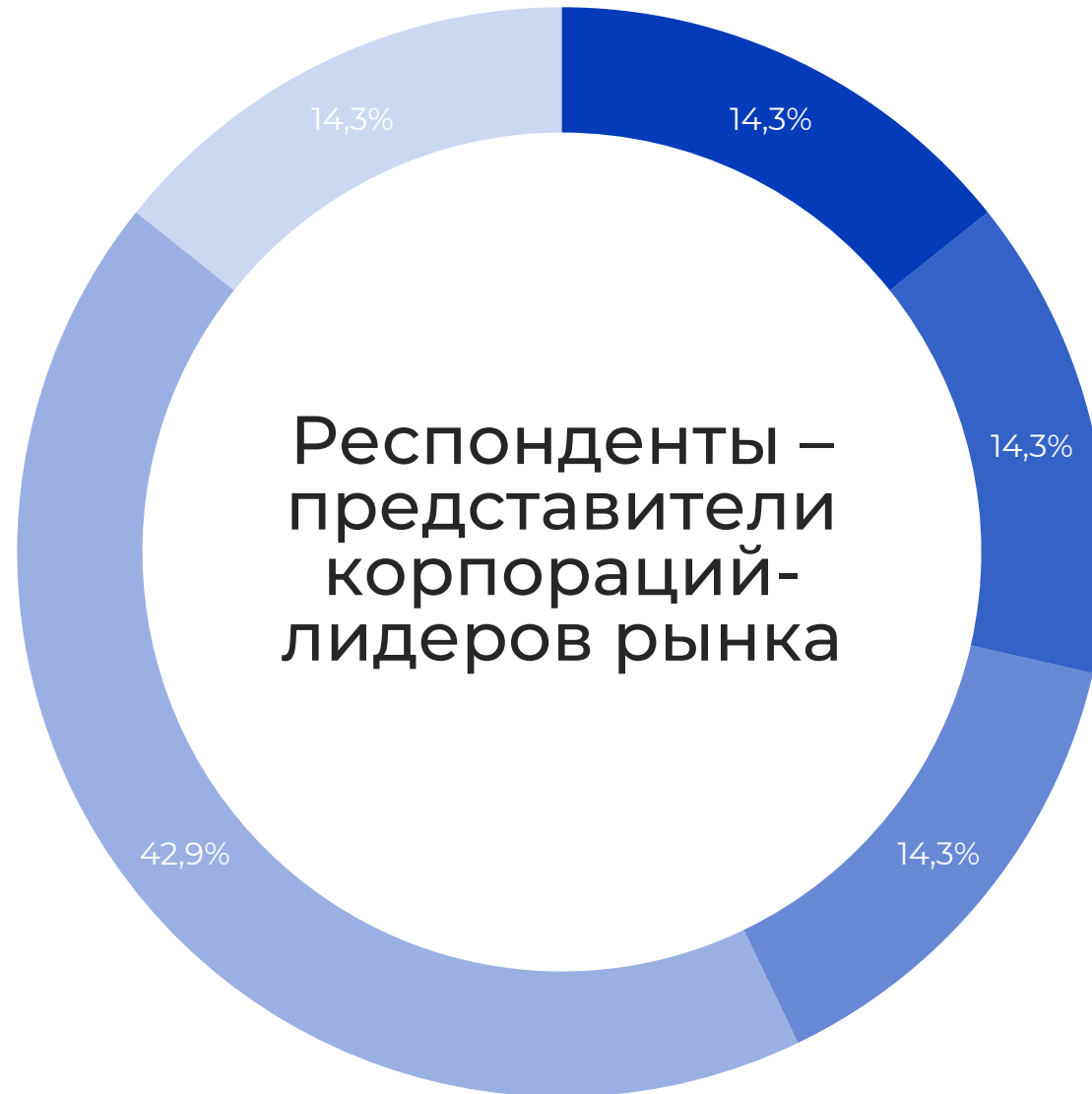
- ▶ Изучить процесс создания продуктов в российских корпорациях, выявить основные этапы и специфику
- ▶ Выявить средний срок и стоимость разработки продуктов в корпорациях
- ▶ Выявить трудности в создании новых продуктов и инструменты, которые корпорации используют для того, чтобы их преодолеть
- ▶ Сформировать типовой фреймворк запуска и развития продуктов в корпорациях, выявить среднюю стоимость и сроки создания продуктов с доказанным рыночным потенциалом

МЕТОДОЛОГИЯ

Глубинные интервью с представителями крупнейших российских корпораций, которые отвечают за развитие продуктов

ВОПРОСЫ ИНТЕРВЬЮ:

- ▶ Из каких этапов состоит процесс создания новых продуктов?
- ▶ В какой последовательности их проходит команда?
- ▶ Какие ключевые артефакты в них входят?
- ▶ Что препятствует созданию продуктов?
- ▶ Как компания помогает сотрудникам преодолевать трудности в создании продуктов?
- ▶ Сколько стоит создание продукта с доказанным рыночным потенциалом?
- ▶ Сколько в среднем длится процесс создания продукта с доказанным рыночным потенциалом?



Ритейл



Финансы (банки)



Телеком



IT



Нефтегазовая отрасль

Процесс запуска и развития продуктов в корпорациях

Современный международный стандарт процесса создания продуктов появился в 1992 году, когда Б. Уолш, Р. Рой, М. Брюс и С. Поттер сформулировали концепцию New Product Development (NPD).



NPD предполагает, что продукт создается с учетом рыночных принципов и потребностей целевой аудитории. Классический процесс включает в себя семь основных этапов — от поиска и отбора идей до закрытия продукта — и его основные этапы широко используются в корпорациях (см. слайд 9).

Вместе с тем отраслевая принадлежность компании оказывает большое влияние на логику и содержание этапов процесса создания продукта. Например, в ритейле и нефтегазовой отрасли процесс исследования пользователей осложняется в силу большой офлайн-составляющей бизнеса: для оценки потенциала продуктов зачастую требуется сбор команды и разработка MVP, а скорость проверки гипотез в таких компаниях существенно ниже чем в IT-компаниях или банках, где дистрибуция продуктов зачастую осуществляется в цифровых каналах с «облегченным» процессом тестирования гипотез.

При этом процесс создания продуктов значительно варьируется и в рамках одной отрасли (см. слайд 10), и даже в рамках одной компании. В корпорациях зачастую существует несколько не пересекающихся вертикалей, которые создают продукты для разных аудиторий (например, банковские услуги для сегментов b2b и b2c, страхование и так далее). В каждой такой вертикали могут возникать специфичные продуктовые процессы и практики.

Ключевые этапы процесса запуска и развития продукта в корпорации



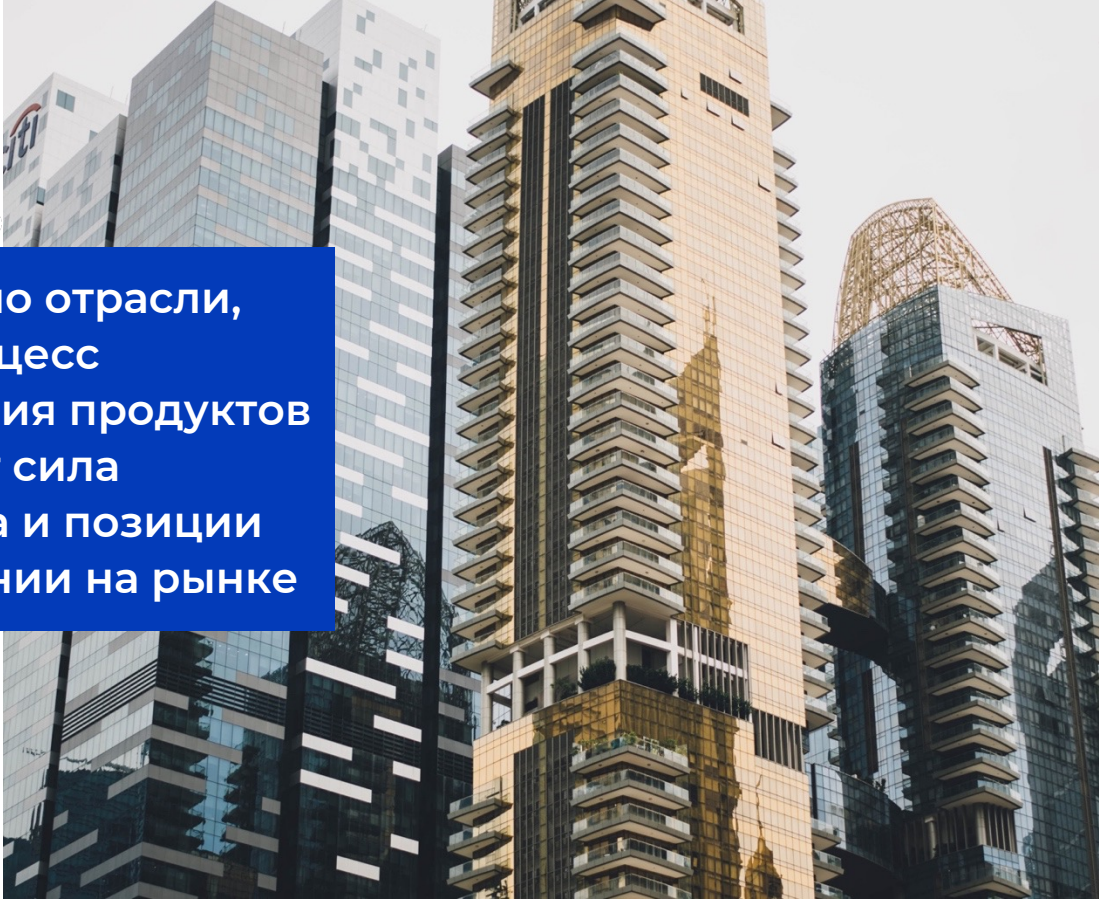
Содержание каждого этапа, список артефактов и проблем см. в Приложении к исследованию.

Вариации процесса запуска и развития продуктов в российских корпорациях



Процесс запуска продуктов обусловлен отраслевой принадлежностью и спецификой компании. При этом даже в рамках одной вертикали рынка продуктовый фреймворк может меняться. Например, на этом слайды представлены вариации, которые используются в двух разных телеком-компаниях.

Специфика процесса создания продуктов в корпорациях

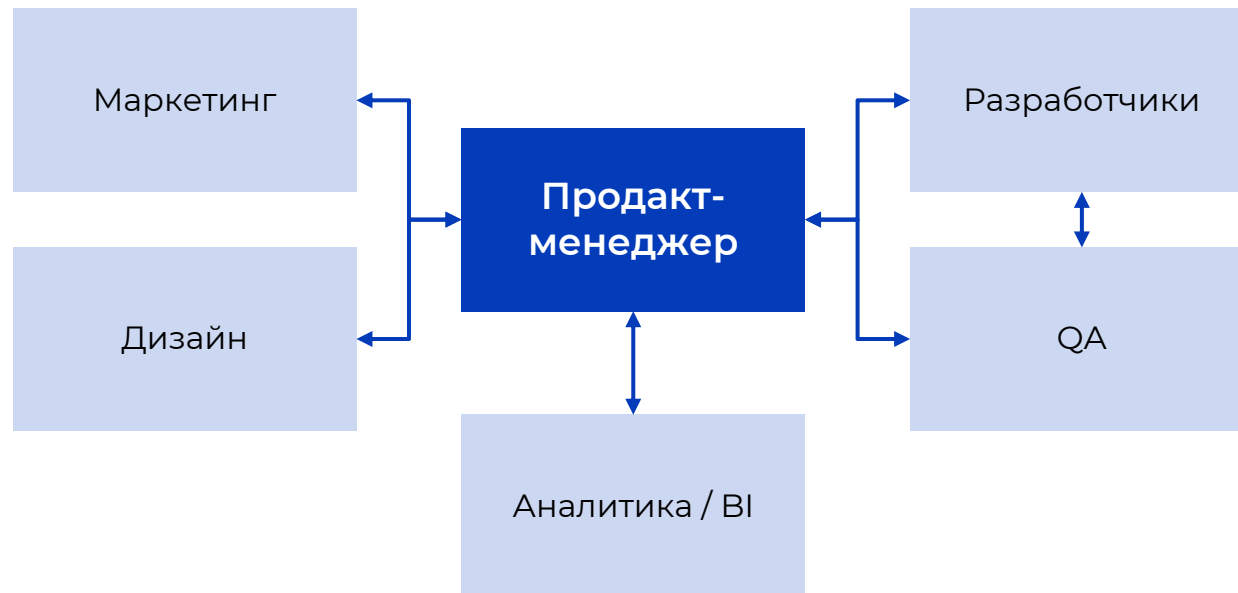


Помимо отрасли,
на процесс
создания продуктов
влияет сила
бренда и позиции
компании на рынке

Публичная корпорация зачастую не может открыто тестировать идеи продуктов на новых рынках, поскольку это не только оказывает влияние на позиции действующих игроков, но и приводит к переоценке стоимости компании: P&L по новым продуктовым инициативам «зашивается» в годовое планирование с вытекающими последствиями при их невыполнении.

Как следствие — компании практикуют начальные стадии запуска продуктов в «stealth-режиме», когда тестирование спроса проходит без упоминания бренда материнской компании.

Типовые роли в продуктовой команде в корпорации



Команда может дополняться специалистами по Data Science, Data Quality, DevSecOps, сервис-менеджменту и т.д.

Состав и численность команды зависит от:

- ▶ технической сложности и типа продукта;
- ▶ зрелости продукта: на стадии инициации достаточно владельца продукта (Product Owner), а на стадии тестирования спроса появляются новые роли — аналитик, маркетолог и т. д.;
- ▶ ресурсов подразделения, в рамках которого создается продукт.

Количество специалистов, задействованных в создании продукта, влияет на его стоимость.

6-12 месяцев

Срок создания MVP продукта в корпорации

Срок создания MVP зависит в первую очередь от:

- ▶ Технологической сложности продукта
- ▶ Наличия или отсутствия работающих регламентов с критериями и сроками выделения ресурсов
- ▶ Вовлеченности и мотивации внутренних бизнес-заказчиков



Смертность продуктов в корпорациях на этапе пилотирования



Это означает, что 7 из 10 запущенных продуктов будут закрыты после тестирования спроса. По таким продуктам не подтверждается ценность, юнит-экономика оказывается убыточной и т.д.

На данном этапе важны следующие артефакты: оценка размера целевого рынка, конкурентный анализ, доказанная ценность продукта для клиентов, прогноз сходимости экономики продукта, оценка конверсий в каналах продаж, релевантность продукта основному бизнесу, потенциал масштабирования.

Стоимость создания продуктов в корпорациях



**На стоимость создания продуктов
в первую очередь влияют:**

- ▶ Техническая сложность продукта
- ▶ Состав и численность продуктовой команды
- ▶ Срок создания продукта, который обусловлен регламентами и процессами компании

60-75 млн ₽

**Средняя стоимость продукта с
доказанным рыночным потенциалом**

Характеристика таких продуктов: пройдена стадия разработки MVP и тестирования спроса, получено одобрение на продуктовом комитете, продукт попадает «на полку» компании.

6-10 млн ₽

**Стоимость технической разработки
MVP в опрошенных компаниях**

Бывают исключения в виде создания технически сложных продуктов с высокой IT-составляющей, в таком случае стоимость разработки может достигать десятков и сотен миллионов рублей.

Препятствия для создания успешных продуктов в корпорации

Корпорации обладают серьезными ресурсами и возможностями для вывода на рынок новых продуктов, но процесс их создания зачастую оказывается неэффективным из-за существующих бизнес-процессов, организационной модели, уровня компетенций сотрудников и т. д.

В этом разделе мы разберем основные препятствия, которые обозначили респонденты во время интервью.

Конфликт продуктового подхода с текущей культурой и оргструктурой компании



Неоптимальность процесса создания продуктов



Нехватка компетенций у сотрудников



Консерватизм в создании новых направлений



Трудности интеграции с IT-инфраструктурой



1 Конфликт продуктового подхода с текущей культурой и оргструктурой компании

2 Неоптимальный процесс создания продуктов и игнорирование методологии создания продуктов

3 Нехватка компетенций у сотрудников

4 Трудности интеграции с IT-инфраструктурой компании

5 Консерватизм в создании новых продуктов

- ▶ Возникает конфликт интересов при взаимодействии команды продукта с сервисными подразделениями компании
- ▶ Сотрудники функциональных подразделений саботируют внедрение новых продуктов в связи с высокими рисками, создающими угрозу для их положения в компании
- ▶ Привлечение к созданию продукта функциональных подразделений компании (получение ресурсов, согласование деятельности) требует серьезных усилий
- ▶ Выдвигаются особо высокие требования к качеству/надежности новых продуктов из-за рисков, связанных с опасным производством (нефтяная отрасль) или публичностью компании
- ▶ Культура нетерпимости к ошибкам тормозит этапы запуска и развития продуктов — инициаторы боятся ошибиться и продемонстрировать свою «неидеальность», так как это может негативно повлиять на их карьеру в компании

1 Конфликт продуктового подхода с текущей культурой и оргструктурой компании

2 Неоптимальный процесс создания продуктов и игнорирование методологии создания продуктов

3 Нехватка компетенций у сотрудников

4 Трудности интеграции с IT-инфраструктурой компании

5 Консерватизм в создании новых продуктов

- ▶ Не определены специфичные требования и метрики для продуктов на ранних стадиях, к ним применяется тот же подход, что и ко «взрослым» бизнес-юнитам (например, создается P&L для продукта на ранней стадии)
- ▶ Первые ключевые этапы процесса (поиск идей, проверка гипотез) часто пропускаются или реализуются в минимальном объеме
- ▶ Возникают большие задержки при переходе с этапа на этап из-за долгих согласований, выделения бюджета, занятости сотрудников и т. п.
- ▶ Продукты создаются в традиционном «проектном» подходе, в котором отсутствует фокусировка команды на подтверждении ценности для целевой аудитории и работе с гипотезами
- ▶ В компании не выработаны общие подходы к коммерциализации продуктов

1 Конфликт продуктового подхода с текущей культурой и оргструктурой компании

2 Неоптимальный процесс создания продуктов и игнорирование методологии создания продуктов

3 Нехватка компетенций у сотрудников

4 Трудности интеграции с IT-инфраструктурой компании

5 Консерватизм в создании новых продуктов

- ▶ Метрики создаваемых продуктов зачастую не соответствуют метрикам и ожиданиям бизнеса
- ▶ Отсутствие «продуктового майндсета». Например, продакт-менеджеры не принимают во внимание потребности целевой аудитории, фокусируясь на потребностях внутренних бизнес-заказчиков, как следствие — возникают сложности с монетизацией создаваемых продуктов
- ▶ Команды зачастую не знают об инструментах и сервисах внутри компании, которые им доступны и которые могли бы ускорить развитие продукта

1 Конфликт продуктового подхода с текущей культурой и оргструктурой компании

2 Неоптимальный процесс создания продуктов и игнорирование методологии создания продуктов

3 Нехватка компетенций у сотрудников

4 Трудности интеграции с IT-инфраструктурой компании

5 Консерватизм в создании новых продуктов

- ▶ Продуктовые команды до 2-3 месяцев ожидают выгрузку данных от соседнего отдела аналитики по уже проведенным экспериментам. Такое устройство бизнес-процессов мешает быстрому росту продуктов и вынуждает талантливых продуктологов покинуть компанию
- ▶ Многообразие корпоративных IT-систем затрудняет интеграцию продукта в контур компании

1 Конфликт продуктового подхода с текущей культурой и оргструктурой компании

2 Неоптимальный процесс создания продуктов и игнорирование методологии создания продуктов

3 Нехватка компетенций у сотрудников

4 Трудности интеграции с IT-инфраструктурой компании

5 Консерватизм в создании новых продуктов

- ▶ Компания меняет свои приоритетные направления медленнее, чем возникают новые тренды на рынке — это затрудняет создание продуктов под актуальные бизнес-тренды

Как компании помогают сотрудникам преодолевать трудности в создании новых продуктов



Осознавая препятствия, которые замедляют и удорожают продуктовый процесс, корпорации используют ряд инструментов для их устранения

1. СЕРВИСЫ

- ▶ Корпоративные трекары и эксперты для команд, создающих новые продукты: внедряют методологию работы с гипотезами, помогают итерационно двигаться по продуктовому процессу компании
- ▶ Выделенное НИОКР-подразделение с бюджетом на проработку новых идей, позволяющее запускать и тестировать идеи новых продуктов за периметром функциональных подразделений
- ▶ «Шорт-трек сервисы», облегчающие привлечение ресурсов при реализации продуктов: закупки, IT и т. д.
- ▶ Выделенные lean-подразделения с облегченными процедурами для быстрой валидации идей и пилотирования (магазины и т. п.)
- ▶ Удаленный штат сотрудников в городах, которые по запросу могут выполнять простые рутинные задачи для проверки гипотез новых продуктов
- ▶ Использование накопленных данных о клиентах при тестировании гипотез
- ▶ Выделенные команды on-demand по исследованиям клиентов, аналитике, UX, сервис-дизайну и т. д.

Как компании помогают сотрудникам преодолевать трудности в создании новых продуктов



2. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ОРГСТРУКТУРА

- ▶ На уровне компании поставлена общая цель по созданию новых продуктов / определено, сколько прибыли они должны приносить, какую долю от стоимости компании они должны составить
- ▶ Есть единый регламент реализации новых продуктов — правила отбора идей и прохождения на следующий этап, выделения бюджета, внедрения и т. п.
- ▶ В каждом функциональном блоке есть держатели продуктового процесса
- ▶ Созданы продуктовые комитеты, которые принимают решение о дальнейшем развитии идеи продукта
- ▶ Выделенная команда для трендвотчинга / скаутинга новых идей

3. ОБУЧЕНИЕ И АКСЕЛЕРАЦИЯ

- ▶ Практико-ориентированные вовлекающие форматы обучения по созданию новых продуктов
- ▶ Корпоративный инкубатор
- ▶ Школа продакт-менеджеров

Выводы

7

ОСНОВНЫХ ЭТАПОВ

включает типовой процесс создания продуктов (поиск и отбор идей, vision продуктовой идеи, проверка идеи, разработка MVP, разработка пилота, масштабирование, закрытие продукта).

Однако понятия «типовой продуктовый процесс в корпорации» не существует, так как этот процесс варьируется в компаниях из одной отрасли и даже в разных подразделениях в рамках одной компании.



В среднем, создание продукта в корпорации занимает **6-12 месяцев**, а смертность на этапе пилотирования достигает **70%**.

Это приводит к тому, что средняя стоимость продукта с доказанным рыночным потенциалом составляет **60-75 млн рублей**.

Что мешает корпорациям создавать успешные продукты

1

Один из ключевых барьеров — отсутствие измеримых целей и метрик по выручке от новых продуктов у руководителей направлений — не был обозначен респондентами во время интервью, так как стоит на уровень выше продуктового процесса, о котором шла речь в данном исследовании.

Однако, по нашим наблюдениям, именно этот фактор значительно тормозит рост выручки от новых продуктовых инициатив в корпорациях. Действующая система мотивации лидеров бизнес-стримов ориентирована прежде всего на количество релизов, пилотов, и запусков. В итоге «ванильные метрики» на бумаге достигаются, а реальные результаты по новым продуктовым инициативам выпадают из фокуса внимания руководителей.

2

В ряде компаний недостаточное внимание уделяется ключевому этапу в создании новых продуктов — этапу проверки идеи (Discovery). В результате процесс замедляется и удорожается, а вероятность вывести на рынок конкурентоспособный востребованный продукт значительно снижается.

3

К продуктам на ранней стадии предъявляются требования, аналогичные требованиям ко «взрослым» бизнес-юнитам (например, наличие P&L у продукта на ранней стадии).

4

Вместо продуктового подхода используется проектно-ориентированный подход, в рамках которого отсутствует фокус на подтверждении ценности и тестировании гипотез.

5

Сотрудникам, ответственным за разработку новых продуктов, не хватает компетенций и насмотренности.

Что отличает компании-лидеры по эффективности запуска и развития продуктов

 ЛЮДИ

- ▶ Assessment
- ▶ Программы обучения/прокачки навыков для продакт-менеджеров

 ПРОДУКТЫ

- ▶ Регулярное ревью продуктов
- ▶ Четкие целевые метрики для каждого продукта

 ПРОЦЕССЫ

- ▶ Стандартизированный процесс запуска и развития продуктов с фокусом на проверке спроса
- ▶ Условия для быстрой работы продуктовой команды

Рекомендации: внедрение практик лидеров рынка

**Для повышения
эффективности процесса
создания продуктов
в корпорациях мы
рекомендуем обратить
внимание на работающие
практики лидеров рынка**

- ✓ Внедрение измеримых целей и мотивации руководителей бизнес-стримов по росту продуктовой выручки с дальнейшей декомпозицией на метрики продуктов
- ✓ Внедрение продуктового процесса с фокусом на этап проверки идей (Discovery), четкими метриками для продуктов на ранних стадиях и правилами перевода продуктов с одной стадии на другую;
- ✓ Внутренние и внешние эксперты и трекары для внедрения методологии продуктовой работы (исследования, гипотезы, аналитика и т.д.);
- ✓ Запуск и использование сервисов для повышения результативности работы продуктовых команд (лаборатории по исследованию потребителей, UX, сервис-дизайну и т.д.);
- ✓ Менторство продуктологов силами бизнес-заказчиков и топ-менеджмента компании;
- ✓ Создание и развитие lean-отделений для пилотирования продуктов с облегченными процедурами запуска продуктов;
- ✓ Запуск и развитие продуктовых лабораторий и НИОКР-подразделений с собственными бюджетами на запуск продуктов и проверку гипотез;
- ✓ Использование накопленных данных о клиентах через data science-лабораторию при тестировании гипотез.

Приглашаем обсудить ваши задачи

Запуск продуктов

- ▶ Поиск новых направлений бизнеса
- ▶ Внедрение и оптимизация продуктового процесса
- ▶ Развитие внутреннего предпринимательства и предпринимательской культуры

Масштабирование продуктов

- ▶ Аудит продуктового портфеля
- ▶ Ускорение роста продуктов (акселерация)
- ▶ Оценка компетенций и обучение продакт-менеджеров и продуктовых команд

Нам доверяют



Давайте обсудим,
как сделать более эффективным
запуск и развитие продуктов
в вашей компании, а также
увеличить продуктовую выручку



Дмитрий
Губкин

Руководитель направления
«Продуктовая акселерация ФРИИ»



dgubkin@iidf.ru

WhatsApp →



Описание этапов типового процесса запуска и развития продуктов в корпорации

1. ПОИСК И ОТБОР ИДЕЙ		2. VISION ПРОДУКТОВОЙ ИДЕИ	
Шаги	- Поиск рыночных трендов и выявление перспективных направлений для создания новых продуктов - Исследования потребностей клиентов/пользователей - Накопление идей новых продуктов из разных источников - Сотрудники компании - Клиенты - Мероприятия по генерации идей (хакатоны...) - Систематизация идей по направлениям - Оценка идей - Скорость возврата инвестиций - Технологическая достижимость - Комплементарность к текущим продуктам компании - Рыночный потенциал / большой охват - Новый растущий рынок - Принятие решения о проверке продуктовой идеи	- Детальное описание продуктовой идеи - Ключевые гипотезы (тактика / стратегия) - Целевой рынок и потенциал (TAM, SAM, SOM, Trends) - Потенциальное положение продукта в экосистеме существующих продуктов компании - Риски - Дальнейшее направление развития / шаги - Создание презентации продуктовой идеи - Защита идеи у руководства / на продуктовом комитете	
Результаты	- Оцененные идеи продуктов - Идеи, принятые в работу	- Бизнес-спонсор оценивает потенциал идеи и принимает решение о ее развитии - Выделяется Product Owner (владелец продукта)	
Артефакты	- Карта приоритетных направлений развития компании - Оценка (скоринг) продуктовых идей	Презентация продуктовой идеи руководству	
Проблемы	- Нет единой системы / процесса накопления и отбора идей - Идеи сотрудников не соответствуют стратегическим направлениям развития компании	Дефицит качественных гипотез продуктов с большим рыночным потенциалом	

Описание этапов типового процесса запуска и развития продуктов в корпорации

3. ПРОВЕРКА ИДЕИ (DISCOVERY)		4. РАЗРАБОТКА MVP	
Шаги	- Проверка ключевых гипотез продуктовой идеи, первичное исследование клиентов и тестирование спроса - Детализация продуктовой идеи: - Объем целевой аудитории - Объем рынка - CAC - Стоимость реализации (самостоятельно / привлечение партнеров / покупка стартапа) - Зависимости продукта с инфраструктурой / другими продуктами экосистемы компании; сложность интеграции - План создания MVP: - Бэклог - Метрики продукта и их влияние на бизнес-показатели - Целевой бизнес-процесс - Подготовка и защита бюджета на создание MVP - Согласование с ИТ / HR / безопасностью / закупками	- Формирование команды - Создание MVP - Разработка своими силами - Привлечение продукта-партнера / список потенциальных партнеров, сравнение, выбор - Проверка MVP - Востребованность продукта, целевой сегмент - Конверсия в воронке продаж - План разработки продукта - Дорожная карта - Бэклог - Архитектура - План-график разработки - Бюджет - Стратегия выхода на рынок	
Результаты	- Принятие решения о создании MVP для проверки продуктовой гипотезы - Выделение бюджета - Выделение команды	- Оценивается потенциал продукта - Принимается решение о разработке полномасштабного продукта - Выделяются ресурсы на создание продукта	
Артефакты	- Результаты проверки гипотез - Детализация продуктовой идеи - План создания MVP - Бюджет MVP	- Разработанный MVP - Результаты проверки Problem-Solution Fit - Оцифрованная целевая аудитория и финансовый потенциал - План разработки продукта и проведения пилота - Стратегия выхода на рынок	
Проблемы	- Сотрудники не понимают, в чем ценность этого этапа => ему уделяется мало внимания - Нет свободных ресурсов для выполнения этапа -финансовых, человеческих (сотрудники загружены текущей работой) - Нет права на ошибку / сотрудники боятся, что гипотезы будут опровергнуты	- Долго и трудно согласовываются закупки, необходимые для разработки - Высокая стоимость формирования команд разработки из-за перегрева рынка талантов	

Описание этапов типового процесса запуска и развития продуктов в корпорации

5. РАЗРАБОТКА ПИЛОТА		6. МАСШТАБИРОВАНИЕ	7. ЗАКРЫТИЕ ПРОДУКТА
Шаги	- Выделение отдельного PnL и бюджета для продукта - Формирование постоянной продуктовой команды - Разработка полнофункционального продукта - Доработка MVP — CJM / UX / функционал / интеграции - Проверка продуктовых гипотез по улучшению метрик продукта - Актуализация целевого бизнес-процесса - Тестирование качества продукта - Запуск продукта в эксплуатацию в ограниченном масштабе / без громкого промо, рекламы - Анализ эффективности продукта - Накопление данных о продукте — качество, спрос, прибыль - Проверка юнит-экономики - Подтверждение роста KPI - Контроль «метрик здоровья» продукта	- Продукт трансформируется в отдельное направление бизнеса со своей PnL-моделью, становится частью экосистемы компании - Создание плана инвестиций - Постановка целей по выручке - Постоянное развитие продукта для развития ключевых метрик и целей - Развитие каналов привлечения / продаж - Подключение сервисной службы компании к эксплуатации продукта - Создание и реализация продуктовой стратегии	- Продукт выводится из линейки продуктов компании - Аудитория продукта переводится в другие продукты - Ресурсы перераспределяются на другие продукты
Результаты	- Оценена эффективность продукта - Оформлен бизнес-кейс продукта - Принятие решения о масштабировании или закрытии	Новое растущее бизнес-направление компании	Закрытие продукты с минимальными финансовыми потерями и сохранением клиентов
Артефакты	- PnL продукта - Бюджет - Результаты пилота по ключевым метрикам - Стратегия дальнейшей работы по ключевым метрикам - Бизнес-кейс	- Финансовая эффективность - Цели по выручке, план/факт - Дерево метрик / бизнес-показателей «Метрики здоровья» - Продуктовая стратегия	- Дорожная карта закрытия продукта и сохранения клиентов в компании - Ревью продуктового портфеля
Проблемы	- Инициаторам создания продукта трудно перейти к его развитию на постоянной основе / придется пожертвовать текущей ролью в компании - Долго / трудно включить новый продукт в линейку продуктов компании, цикл релизов - Развитие продукта не проактивное (постоянное повышение ценности для клиентов), а реактивное (реализация «хотелок» бизнес-заказчика)	- Дефицит ресурсов, выделяемых материнской компанией - Ухудшение бизнес-показателей при масштабировании в каналах маркетинга	Отсутствие критериев и четкой процедуры закрытия проектов с «выгоревшим» потенциалом продукта