



## Кейс «Фича раздора»

Вы работаете в LegalBro на позиции руководителя разработки полгода. Клиенты заказывают юридические документы — от дарственных и завещаний до трудовых договоров и контрактов между компаниями. Сервис сочетает ИИ-генерацию документов с проверкой сертифицированными юристами соответствующих стран, обеспечивая высокий уровень доверия и безопасность данных. Именно это особенно ценят клиенты.

До недавнего времени клиенты пользовались сервисом без личного кабинета: на сайте заполнялась форма заявки, оплачивалась услуга, и клиент получал готовый документ. Чтобы повысить активность и удержание клиентов, продакт-оунер, Валерий Валериевич, предложил создать личный кабинет пользователя. Идею приняли в работу.

Валерий Валериевич работает в LegalBro три года, почти с самого основания. Его вклад в первые два года был существенным:

- реализовал систему работы над запросами клиентов с привлечением сертифицированных экспертов;
- внедрил редактор для онлайн-правки документов;
- продумал толковую интеграцию с ИИ;
- ввёл первую систему лояльности для постоянных клиентов.

Благодаря этим шагам платформа укрепилась на рынке. Теперь он взялся за создание личного кабинета.

Идея простая: в личном кабинете клиент видит историю документов, может пользоваться шаблонами и быстрее оформлять новые заказы.

Вы хорошо помните, как проходила работа над задачей. Были долгие обсуждения, регулярные созвоны и переписка. Перед стартом разработки команда задавала конкретные вопросы:

- какие интеграции должны быть в личном кабинете?
- какой минимальный функционал должен появиться?
- какие сценарии использования ожидаются?

Но в ответ приходили ответы из серии: «Важно, чтобы было удобно для клиента, интуитивно понятно. Если регистрация будет простой, люди начнут

чаще возвращаться». «Сделайте, чтобы всё было понятно, и красоту наведите».

В итоге команда реализовала вариант, насколько смогла его понять, чтобы не придумывать продукт за продакта.

Теперь личный кабинет можно создать за два клика и количество аккаунтов выросло многократно, но половина пользователей больше ничего в ЛК не делает. Количество повторных заказов не выросло, а бизнес-метрики остались на прежнем уровне.

Вы несколько раз делились на синках с Валерием Валерьевичем, что со стороны продакт-менеджеров не хватает конкретики и это создает риски. Ответ был: «Хорошо, мы посмотрим что можно сделать. Но все что вы уже можете брать в работу – выполняйте, нам важнее скорее протестировать, чем долго думать и не пробовать».

В итоге сегодня, на общем совещании с CEO Валерий Валериевич подчеркнул: «Результаты не достигнуты, потому что команда разработки формально подошла к задаче и не вникла в продукт. Сначала тянули сроки, а потом оказалось, что и сделали не то, что мы от них хотели».

Для вас это звучит особенно болезненно, потому что вы помните, как всё происходило на самом деле. Вы решили не раздувать спор на общем митинге и аккуратно его завернули: «У меня тоже остались вопросы по ситуации с ЛК. Давайте отдельно после обеда встретимся в переговорной и порешаем этот вопрос».

Теперь надо подготовиться и провести встречу эффективно как для бизнеса, так и для себя лично.

**Индивидуальное задание. Ниже – вопросы для размышлений.  
Ваши ответы?**

1. **Что бы из этого вы выбрали, как свою главную стратегию?**
  - a. Эскалировать на CEO реальную картину с аргументацией, что проблема на стороне бизнес-процесса, а не отдела разработки (или продукта) и попросить содействия/полномочия перестроить бп.
  - b. Договориться со своей командой брать в работу только те требования, которые продуктовая команда описала достаточно хорошо и поставить ВВ и его людей перед фактом – работаем если вы хорошо описали ТЗ

с. Попробовать убедить ВВ, чтобы он вместо обвинений взялся пересмотреть работу своих продакт-менеджеров и учел ваш фидбек в дальнейшей работе

**2. Почему Валерий Валерьевич должен был бы решать проблему вместе с вами, вместо того, чтобы обвинять вас перед СЕО?**

**3. Один из вариантов хорош. Какой и почему?**

1) Валерий Валерьевич, а чего ты на моих ребят наговариваешь? Нам от тебя получать требования с понятной бизнес-логикой пока что не повезло. Может вместо того, чтобы жаловаться на общем митинге — засучишь рукава и вместе со мной настроишь взаимодействие наших подразделений? Мне без тебя твоих ребят учить требования описывать — не комильфо как-то... А они в свою очередь не могут фидбек моим нормально донести. Ты как, включишься?

2) Знаешь, было неприятно услышать критику на общей встрече, да еще и не соответствующую реальным фактам. Когда вместо того, чтобы подойти ко мне напрямую и обсудить проблему в нашем общем процессе, ты начинаешь манипулировать и давить — у меня пропадает доверие к тебе и твоей команде. Мне бы больше подошло, чтобы ты сделал ревью процесса на своей стороне и пришел ко мне лично обсудить, как мы можем улучшить взаимодействие наших людей.