



## Кейс «Фича раздора»

Вы работаете в компании полгода, на позиции руководителя разработки. Компания LinguaPro — это онлайн-платформа для перевода и редакторской правки текстов. Сервис работает уже 5 лет и привлекает клиентов из разных стран. Главный процесс простой: пользователь загружает документ, указывает язык и сроки, а через несколько часов получает готовый перевод или отредактированный текст. Всё это можно сделать без личного кабинета — достаточно просто ввести e-mail и оплатить заказ.

Главный продакт-менеджер, Валерий Валериевич, работает в LinguaPro три года. Его вклад в первые два года был заметным:

- он запустил систему распределения заказов между переводчиками,
- внедрил инструмент для онлайн-правки текста в браузере,
- ввёл первую систему лояльности для постоянных клиентов.

Благодаря этим шагам платформа укрепилась на рынке. Но в последний год ситуация изменилась: постановки задач стали размытыми, а ответственность перекладывается на разработку. Последний пример — история с личным кабинетом.

Продакт настаивал на метрике: «Увеличить количество пользователей, создавших ЛК». Аргумент звучал так: «В ЛК клиенты будут видеть историю заказов, а значит — чаще возвращаться». Однако на практике основной процесс (заказ перевода) и так работает без ЛК, и клиенты не видят смысла регистрироваться.

Разработка реализовала требуемое: теперь создать ЛК можно буквально в два клика. На внедрение ушло какое-то неприличное количество недель. Итог - количество аккаунтов выросло многотысячно. Каждый второй пользователь теперь гордо владеет личным кабинетом... в котором не сделал ни одного действия. А доля клиентов, оформивших повторные заказы, не увеличилась. Метрики бизнеса остались на том же уровне.

На общем совещании Валерий Валериевич заявил: «Результаты не достигнуты, потому что команда разработки не вникла в задачу и сделала формально».

Для вас это особенно болезненно: вы помните регулярные обсуждения. Каждую неделю проходил хотя бы один созвон с продакт-командой, плюс

постоянная переписка. Перед стартом разработки команда задавала конкретные вопросы:

1. Какие интеграции нам нужны? (например: платежи, система уведомлений, база переводов/редакций)

2. Какой минимальный функционал ЛК продуктовая команда хочет активировать?

И массу других. В ответ приходили длинные, расплывчатые рассуждения: «Нужно, чтобы клиенту было удобно», «Если регистрация простая, люди будут возвращаться чаще» ... Конкретики не было. В итоге команда предложила свой вариант, решив не рисковать самодеятельностью, и честно реализовала его.

И это уже не первый случай: простая задача растягивается на месяцы обсуждений, а в конце ответственность перекладывается на разработку, и фичу надо переписывать. Команда демотивирована.

И теперь Валерий Валериевич обвиняет вас на общей встрече: «Бизнес устал от формального отношения разработки к нашим задачам! Либо вы измените подход к работе, либо я буду просить нашего CEO принимать решительные меры!» CEO попросил вас поговорить, как двух взрослых адекватных людей и прийти к хорошему решению, чтобы он не тратил время на еще одну операционную текучку, когда у него инвесторы, рынки, медиа...

Вы решаете подготовиться и решить конфликт раз и на всегда.

### **Индивидуальное задание**

1. Что скажете по поводу произошедшего? Сформулируйте примерную прямую речь

2. В чем хотите убедить в ходе разговора? Сформулируйте примерную прямую речь

3. Какие аргументы в пользу этого вы предложите? Сформулируйте примерную прямую речь

4. Что ещё хотите сделать за время разговора?

Зафиксируйте ваши идеи в шаблоне.