

К|Ф|Р

2024

Индекс СРО

Аналитическое исследование :
Ключевые тренды развития роли Директора
по продукту в ведущих компаниях Рунета

Март 2024

Telegram-канал КРФ



Содержание

1. Введение. Методология исследования 3
2. Кто становится СРО: портрет в цифрах 5
3. Внедрение системы лояльности
в экосистемных компаниях: цели, этапы, кейсы 12
4. Команда экспертов 18



1.

Об исследовании

Настоящее исследование посвящено анализу профессионального роста CPO в крупнейших российских digital компаниях.

Отчетный период 01.01.2023 → 29.02.2024

Объем выборки

75
Директоров
по продукту

участвовали в исследовании, охватывающем анализ индивидуальных профилей и профессиональный опыт

В качестве единицы анализа взят крупный продукт, который с точки зрения организационной структуры представляет собой отдельно стоящую компанию, стартап, сервис внутри цифровой экосистемы, вертикаль или бизнес-юнит consumer digital компании. В то же время название позиции лидера функционального продуктового направления может варьироваться в зависимости от конкретного бизнеса: **Chief Product Officer, Директор по продукту, Product Director, Chief Product Owner, BU General Manager, BU CEO** и пр.

В анализируемую выборку вошли компании рейтинга Forbes 30 самых дорогих компаний Рунета - 2023, а также Интернет-компании, сервисы, стартапы, чей продукт и команды получили признание привлеченных нами экспертов.

2.

Кто становится
СРО: портрет
СРО в цифрах

Возраст

Средний возраст СРО увеличился на 1 год – но функция остается одной из самых «молодых» среди C-Level позиций.

37 лет

Средний возраст СРО российской Интернет-компаний

36 лет

Средний возраст СРО российской Интернет-компаний в 2021 году*

Минимальный возраст вступления в должность в России в 2024 году 25 лет, максимальный – 47 лет. Данный показатель не отличается от аналогичного за 2021 год*.

В 2024 году самому молодому СРО 28 лет, а самому зрелому – 50 лет. Для сравнения: Минимальный возраст СРО 26 лет, максимальный – 48 лет в 2021 году (согласно исследованию Korn Ferry “Chief Product Officer: major trends in Russia / CPO INDEX 2021”).

35 лет

Средний возраст вступления в должность в 2024 году, он увеличился на 1 год по сравнению с показателем 2021 года*.

2 года

Средний срок пребывания в должности

Данный показатель не отличается от аналогичного за предшествующие годы. При этом, только четверть СРО находится в роли на протяжении 3 и более лет.

*Согласно исследованию Korn Ferry “Chief Product Officer: major trends in Russia / CPO INDEX 2021”

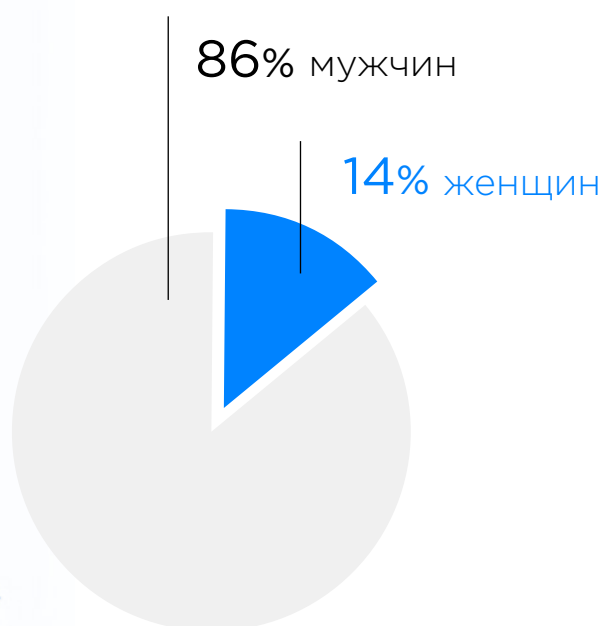
Женщины

Роста представленности женщин-управленцев в продуктовой функции не произошло по сравнению с 2021 годом*. Только каждый восьмой Директор по продукту в выборке – женщина.

13%

женщин среди
глав продуктового
направления

Пропорция изменилась незначительно по сравнению с 2021 годом, когда в процентном выражении гендерное соотношение находилось на уровне 14% женщин и 86% мужчин*.



*Согласно исследованию Korn Ferry "Chief Product Officer: major trends in Russia / CPO INDEX 2021"

Назначение на позицию CPO

61%

Директоров по продукту в 2024 году до момента назначения на должность также работали в сфере продакт-менеджмента

21%

занимали управленческую позицию уровня руководителя бизнес-подразделения или CEO. (11% в 2021*)

80%

на момент назначения на роль CPO уже обладали опытом управления продуктом

25%

уже руководили продуктовой разработкой в качестве CPO.

Остальные CPO выросли функционально из стратегии, маркетинга, развития бизнеса, клиентского сервиса, e-commerce, монетизации, технологий, data science.

90%

CPO имеет опыт работы в корпорации

18%

до момента назначения на роль Директора по продукту имели опыт создания и развития стартапа в качестве фаундеров

Таким образом, управленцы, возглавляющие продуктивное направление в средней или большой компании, без корпоративного опыта – явление исключительное. Такая карьерная траектория возможна только в случае, если продакт вырос до роли CPO внутри компании, следуя общей динамике ее развития.

*Согласно исследованию Korn Ferry “Chief Product Officer: major trends in Russia / CPO INDEX 2021”

Внутренний и внешний найм

Тренд 1

Внешний найм преобладает над внутренним

56%

были приглашены
извне

44%

выросли внутри
компании

(изменение в 1% по ср. с 2021, 57% и 43%)*.

25%

СРО ранее работали на
этой позиции на момент
назначения

(см. выше, в 2021 - 24%)*.

СРО, которые выросли до высокой управленческой позиции внутри компании, работали в ней в среднем 3.5 года на момент назначения на должность СРО (показатель остался неизменным по ср. с 2021 годом).

Тренд 2

Заметен рост числа переходов СРО из одного сегмента в другой

50%

СРО среди тех, кто был назначен извне, ранее работали в компании той же сферы (в том же consumer digital segment)

В 2021 году этот показатель находился на уровне 59%*, соответственно, на рынке становятся более частыми переходы продактов из одного сегмента в другой (маркетплейсы, доставка, такси, Ed-Tech и т.д.).

41%

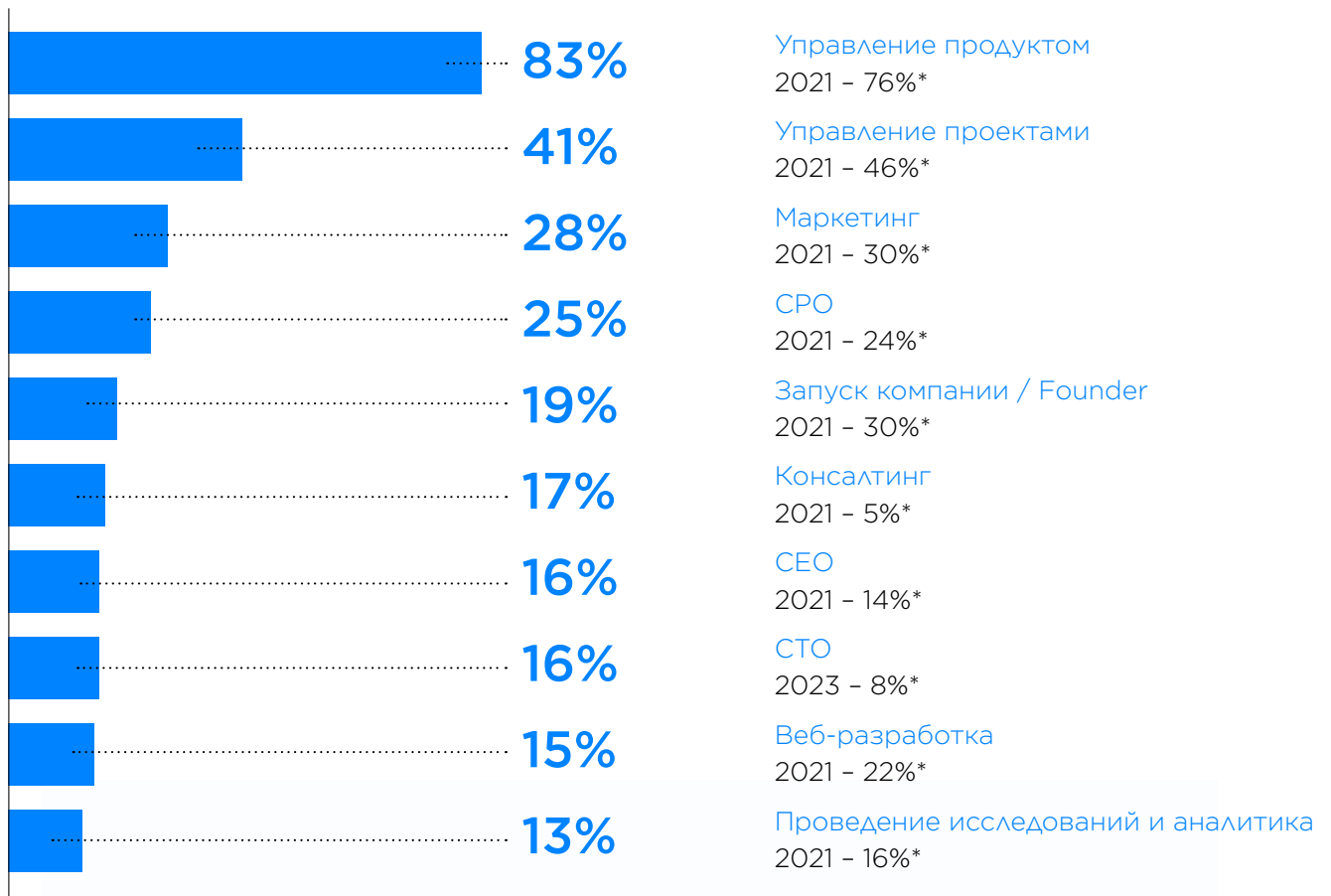
приглашенных СРО ранее занимались развитием продуктов других категорий в 2021 году.

В 2024 году - уже половина Директоров продукту, вошедших в выборку.

*Согласно исследованию Korn Ferry "Chief Product Officer: major trends in Russia / CPO INDEX 2021"

Профессиональный опыт

Каким профессиональным опытом обладают СРО в 2024 году



*Согласно исследованию Korn Ferry "Chief Product Officer: major trends in Russia / CPO INDEX 2021"



Выводы

1. **Средний возраст CPO** на протяжении нескольких лет соответствует 37 годам, следовательно, роль Директора по продукту остается одной из самых молодых среди управленческих позиций в России.
2. **Увеличения количества женщин** на позиции CPO в 2024 году по сравнению с 2021* годом не наблюдается.
3. **Большинство назначений (61%)** на должность CPO происходили из числа людей, работающих в сфере управления продуктом (product management). Этот показатель вырос на 7 п.п. по сравнению с 2021 годом, что подтверждает гипотезу о текущем процессе институционализации функции и формировании стандартного трека карьерного роста.
4. **CPO без опыта работы в корпорации** – редкость. 90% директоров имели опыт работы в корпоративном мире прежде, чем возглавить продуктивное направление, остальные 10% выросли до роли Директора по продукту внутри стартапа в процессе естественного роста бизнеса в успешную компанию.
5. **Больше половины CPO** заняли свои должности путем внешнего найма, также наблюдается тренд переходов управленцев из одной сферы в другую (например, из развития продукта в категории развлечений в растущий сегмент доставки еды).

*Согласно исследованию Korn Ferry “Chief Product Officer: major trends in Russia / CPO INDEX 2021”

3.

Внедрение
системы
ЛОЯЛЬНОСТИ
В ЭКОСИСТЕМНЫХ
КОМПАНИЯХ: ЦЕЛИ,
ЭТАПЫ, КЕЙСЫ

В 2023 году мы увидели несколько параллельных процессов, связанных с переосмыслением — или внедрением впервые — сложносочиненных систем лояльности в крупных компаниях. Мы решили погрузиться в феномен логичного перерождения роли CPO в роль Chief Client Officer.

Мы поговорили с Андреем Писаревым (X5), Артемом Радиным (Pasha Holding, Азербайджан) и Кириллом Гурбановым (ГК Самолет) об их видении, сложностях на пути. В первых двух случаях поэтапное внедрение новых систем лояльности уже начато, в Самолете же процесс сейчас на этапе дизайна CVP.

Наши эксперты:



Кирилл Гурбанов

Управляющий партнер
Самолет Финтех, ГК
Самолет



Андрей Писарев

Директор
по клиентскому опыту,
X5 Group



Артём Радин

Руководитель по
клиентскому опыту и
развитию программы
лояльности экосистемы,
Pasha Holding

Что такое лояльность, цели и задачи лояльности?

Кирилл Гурбанов

Сейчас перед нами, на этапе дизайна CVP, стоит 2 задачи:

Первая — связывание разных продуктов и сервисов Самолета (Самолет Плюс, покупка квартиры, коммунальные платежи, ремонтные работы) и управление потоками внутри сервисов Группы. Важно научиться влиять на то, чтобы человек выбирал Самолет, а не кого-то еще. Вторая — транзакционная: команда ищет способы конвертации «одной сделки раз в 7 лет — покупки квартиры» в ежедневный бизнес. Мы хотим, чтобы внутри наших микрорайонов оплаты шли через наш платежный инструмент: карту, QR код. Мы знаем, что жители в среднем ежемесячно 25% трат осуществляют в пределах района места жительства, создавая интересные нам кластеры на 10,000–20,000 человек.

Идея, которую стремится реализовать команда Самолета, — это подключить всех мерчантов на первых этажах домов на районе к программе лояльности, выдать всем жителям платежный инструмент (карта, QR код) и пригласить мерчантов участвовать в программе лояльности и выдавать кэшбэк, взамен на возможность арендовать помещение и взаимодействовать с жителями. Для жителей ЖК кэшбэк будет достаточной причиной, чтобы тратить накопленные баллы на районе у мерчантов, связанных с Самолетом.

Таким образом, создается система лояльности, при внедрении которой мы:

- Узнаем пользователей, поймем структуру их трат, финансовые привычки;
- Станем конечным провайдером услуг для жителей жилого комплекса, построенного ГК Самолет, сначала путем выдачи ипотеки, а затем — создавая удобную локальную платформу для закрытия бытовых потребностей жителей района. Тем самым сможем существенно повысить общее качество и полноту услуг, оказываемых нашим жителям, тем самым достигая наших целей по тому, чтобы помогать людям жить более счастливо каждый день.

Артем Радин

Лояльность — это управление поведением клиента через привязанность к бренду.

Моя цель в Pasha — создать такое окружение для клиентов, чтобы они могли чувствовать выгоду от использования наших продуктов на ежедневной основе, замотивировать их пользоваться всеми сервисами внутри экосистемы и дополнять ценность за счет приглашения внешних партнеров.

В своей новой роли в Pasha Holding я впервые подхожу к задаче построения кросс-групповой лояльности с нуля. У меня нет ничего, что нужно переделывать, есть задача построить систему, выгодную для всех участников и понятную для пользователей, сохранив при этом баланс CVP и экономики, а главное — баланс интересов стейкхолдеров.

О роли автора системы клиентской лояльности:

Андрей Писарев

Несмотря на то, что лояльность — это, отчасти, такой же продукт или сервис, как любой другой, нельзя сказать, что управление им это однозначно роль классического CPO. В российских крупных компаниях или корпорациях, работающих в различных направлениях бизнеса, как правило, нет выделенной роли CPO, но есть множество таких ролей на каждом из направлений. Когда речь идет о лояльности, призванной объединить это множество продуктов и сервисов вокруг клиента, больше всего подходит роль Chief Client Officer.

Какие есть части и этапы внедрения?

Артем Радин

Я бы сказал так: есть 2 части.

Первая – техническая: выбор форм-фактора (скидки, кэшбэк, бонусы, функции) и инструментария (ID, карта, штрих-код, QR-код), чтобы понять, можно ли что-то переиспользовать или нужно создавать заново и как будет выглядеть клиентский опыт.

Вторая часть – про эффекты и эффективность использования лояльности: сколько денег отдаем клиенту, можем ли мы себе это позволить, какое поведение клиента ожидаем взамен, как хотим распределить этот клиентопоток между активами, кто будет донором клиентской базы, а кто ее лучше монетизирует...

Знаю, что часто взгляд менеджмента на лояльность – это только взгляд на ее первую часть: достаточно выбрать форм-фактор, а дальше уже магия происходит сама собой.

Если коротко резюмировать и не опускаться в детали, то последовательность примерно такая: выбираем форм-фактор и инструменты, понимаем, кто наш клиент и что мы от него хотим, решаем сколько готовы за это платить, договариваемся о том, как будем взаимодействовать между собой внутри экосистемы и с партнерами за нашим периметром.

Андрей Писарев

В первую очередь нужно ответить на вопрос: «Кто твой клиент?» Для более точного ответа на этот вопрос нужна правильная сегментация. Нужно четкое понимание, за какого клиента боремся и какая у него мотивация на изменение своего потребительского поведения.

Например, сегмент молодежи: богатая и экономная молодежь – разные по мотивации, но очень близкие по степени диджитализации. Возраст, доход, гео-признаки, привычки, хобби, ритм жизни – учитываем все.

Далее – CVP (Customer Value Proposition). Нужно понимать, на каком рынке мы играем, кто наши конкуренты, какие продукты есть у них и в чем будет уникальность нашего предложения.

Далее вопрос экономики – можете ли вы себе позволить то, что придумали. Если нет, то, очевидно, нужно менять продукт, но сохранить уникальность. И это может быть далеко не одна итерация по балансировке. При этом как на этапе запуска, так уже и на работающем продукте.

Еще один значимый фактор – скорость реализации и частота изменений под потребности клиента. Чем дольше тянем, тем быстрее теряем уникальность. Как правило, современный рынок быстро догоняет и порой даже обгоняет.



С какими сложностями сталкиваются команды в процессе внедрения и развития программы лояльности в компании?

Артем Радин

Задача придумать лояльность как продукт – с несколькими звездочками. Сложности на каждом шагу.

Экономика лояльности несет в себе много ловушек: чем больше клиент с нами, тем больше мы на него тратим, чем больше начинаем тратить на клиента, тем сложнее для клиента, чем сложнее для клиента, тем менее активно они вовлекаются...

Можно упаковать клиентский опыт в пакетное предложение, и тогда человек быстро утратит интерес к нашему продукту из-за его ограниченности. А можно ввести элемент игры, заставлять клиента делать разные шаги и действия, стимулировать его получать больше, и тут начинается дискуссия вокруг клиентского опыта. Мы, по сути, играем с осознанностью поведения потребителя. Все про баланс! Придумали – проверили на клиентах, проверили экономику – рассыпалась? Думаем дальше.

Андрей Писарев

Чтобы ответить на этот вопрос, я бы предложил посмотреть на то, как ключевые программы лояльности развивались на рынке.

Если говорить о банках, то все их программы лояльности исторически развивались вокруг банковской карты. Задача на старте у всех была очень понятной – сначала перевести клиентов из наличного в безналичный мир, а потом сделать карту этих банков основной в кошельке.

Потом пришло время экосистем и широких партнерств. И в этом контексте большинство игроков на рынке выбрали очень правильный путь – отвязали лояльности от карты и привязали ее к клиенту. Это открывает совершенно новые возможности как в распространении лояльности на любые собственные продукты и сервисы, так и в рыночных партнерствах.

Если говорить о более молодом в лояльности небанковском сегменте и крупных игроках на этом рынке, то большинство из них пошли в лояльность через подписочную модель, решая тем самым вопросы экономики – хорошее клиентское предложение всегда стоит денег. При этом среди них есть те, кто решил строить закрытую экосистему, но большинство все же предпочло открытость и широкие партнерства.

И все эти изменения происходили не просто так. Это связано с меняющейся экономикой продукта, разрастающейся конкурентной средой, а также с быстрым развитием новых технологий, которые постоянно бросают те самые вызовы командам, занимающимся лояльностью.



Кто первичен: клиент или акционер? Как достичь win-win – и возможно ли это?

Артем Радин

Клиент первичен всегда. Просто если клиент не счастлив, то и бизнеса не будет. А если клиент счастливый, то надо поддерживать здоровье экономики и учитывать интересы акционеров.

Внутри экосистемы не обязательно все должны быть победителями, главное – чтобы в целом холдинг остался в прибыльной зоне. И в этом еще одна сложность – готовы ли бизнес-лидеры частично уступать управление делами своего юнита? Как наладить взаимодействие бизнес-юнитов между собой, ведь каждому лидеру бизнеса хочется избежать судьбы кост-центра.

А как бизнес-лидеру понять, не подвинет ли его вот этот конкретный шаг или вот это частичное выпускание какого-либо процесса из рук к судьбе кост-центра? А что будет с командой? А с его личными KPI? Мои коллеги по российскому рынку называют это P&L-ным эгоизмом.

Поэтому важно правильно выстроить коммуникацию на всех уровнях управления. Показать выгоду от взаимодействия для конкретного продукта, его клиентов и конкретного управленца, а не спускать задачу сверху, даже если есть такая возможность. При этом, в случае работы лояльности внутри экосистемы, дополнительная сложность возникает из-за «закрытого» набора продуктов и сервисов – нет вариантов не договориться, применить санкции или пойти к конкуренту с рынка.

Оргструктура. Как должен быть организован сложный клиентский сервис?

Андрей Писарев

Я бы сказал, что единого подхода нет и не может быть, все зависит от продукта. Собирая сложную систему, можно легко потерять связку с теми командами, где продукты дорабатываются. Это реальная головная боль, как управлять, если речь о системе из множества продуктов, да и еще из совершенно разных бизнесов. В этом случае вариантов, кроме более сложной матричной структуры, на мой взгляд, нет.

Коммуникации очень важны. Необходимо постоянно договариваться. В идеале класть все ключевые договоренности на бумагу – к сожалению, как бы ни были хороши твои человеческие отношения, они не всегда срабатывают.

Артем Радин

Мы пока находимся в процессе выбора организационной структуры. Пока склоняемся к созданию отдельного бизнес-юнита, который поможет оперировать и опрозрачить процессы взаимодействия между компаниями. Строим отдельный юнит.

Команда исследования Индекс СРО



Ирина Калкина

Партнер, Глава направления
Интернет-технологии и
Финтех, КФР



Полина Мыцало

Ассоциат, Руководитель
проекта Индекс СРО, КФР



Анна Казанцева

Член проектной команды
Индекс СРО, КФР



К | Ф | Р

Telegram-канал КРФ

