Как создается продукт: взгляд изнутри телеком-реальности

Предисловие

Продукты в телеком-сфере редко рождаются из озарения. Чаще — из напряжения. Из несостыковок между тем, как рынок должен работать в презентациях, и тем, как он работает на самом деле. Из разговоров с клиентами, после которых остается неприятное чувство: вроде бы всё сделали правильно, но что-то всё равно не складывается.

Эта статья — не мотивация и не инструкция. Это рассказ о том, как в реальности создаются продукты в сложных, конкурентных и технологически насыщенных рынках: видеонаблюдение, SIP-телефония, IP-домофония.

Рынках, где почти всё уже придумано, но далеко не всё — понято.

[Изображение недоступно]

Сквозная логика создания продукта

Любой живой продукт — независимо от рынка, технологий и масштаба компании — проходит одну и ту же цепочку. Она может называться по-разному, обрастать сложными терминами, но по сути всегда сводится к следующему:

Наблюдение → гипотеза → ограничение → проверка → отказ или усиление

Это не процесс ради методологии. Это способ не сойти с ума.

Наблюдение — это момент честности с реальностью.

Гипотеза — момент риска.

Ограничение — момент взросления.

Проверка — момент столкновения с рынком.

Отказ или усиление — момент ответственности.

Компании, которые ломаются, ломаются почти всегда в одном из этих узлов: либо перескакивают наблюдение, либо боятся отказа, либо игнорируют ограничения.

Держите эту цепочку в голове всегда. Всё, что вы делаете с продуктом, — это движение по ней, иногда вперед, иногда назад. Не бойтесь возвращаться на пройденные этапы.

I. Наблюдение. Продукт начинается далеко не с идеи

Идеи переоценены. На зрелых рынках идея сама по себе почти ничего не стоит. Стоит умение увидеть повторяемую проблему и не отвернуться от неё, даже если она неудобна.

Хорошие продукты начинаются с наблюдений: как реально устанавливают камеры, где инженеры тратят время впустую, в каких местах системы ломаются не технически, а организационно.

Это не красивые инсайты — это скучные, повторяющиеся детали.

Многие компании пропускают этот этап. Они начинают сразу с формулировки решения, потому что решение — это комфортно. Оно даёт ощущение контроля. Наблюдение — нет.

Важно: если вы не можете описать проблему без упоминания вашего будущего продукта, вы ещё не на старте.

II. Гипотеза: момент, где рождается самообман

Как только наблюдение превращается в гипотезу, появляется риск. Гипотеза — это уже интерпретация. Здесь легко начать видеть не рынок, а подтверждение собственных ожиданий. Классическая ошибка — сформулировать гипотезу слишком широко: «рынку нужно более надежное видеонаблюдение». Это не гипотеза, а банальность.

Рабочая гипотеза всегда конкретна: кто, в каком контексте, какую проблему пытается решить и какой ценой.

[Изображение недоступно]

Как понять, что гипотеза жизнеспособна? Рынок либо готов тратить деньги, либо время. Если не готов ни к тому, ни к другому — гипотеза мертва.

III. Ограничения — не враг продукту, а его форма

В какой-то момент любой продукт упирается в границы. Это может быть технология, экономика, регуляторика, ресурсы команды или просто здравый смысл. Инстинктивная реакция — воспринимать ограничения как помеху, как то, что мешает «сделать по-настоящему хороший продукт». На самом деле всё наоборот. Ограничения — это не внешнее давление. Это форма, в которую отливается продукт. Без формы он остается бледным и хаотичным набором возможностей.

В телекоме это особенно заметно. Поддержка стандартов, требования безопасности, совместимость с существующей инфраструктурой, ожидания интеграторов — всё это создаёт ощущение, что продукту не дают «развернуться». Но именно в этих условиях и проявляется зрелость продуктового мышления.

История зрелых компаний это подтверждает. Apple годами сознательно ограничивал кастомизацию устройств и экосистемы. Amazon на старте ограничивал функциональность ради скорости и надёжности. Эти решения часто вызывали критику, но именно они позволяли сохранить фокус и масштабироваться.

В видеонаблюдении ограничения выглядят менее романтично, но работают так же. Когда производитель пытается поддержать все протоколы, все сценарии, все требования сразу — продукт становится тяжелым, дорогим в сопровождении и плохо объяснимым. Интеграторы начинают «обходить» функциональность, клиенты — использовать систему на 20% возможностей, а поддержка — тонуть в нестандартных кейсах.

С какими проблемами мы сталкиваемся?

Самая частая — давление «расширить рамки»:

Продажи будут настаивать на снижении цен и дополнительном функционале.

Партнёры — на специфических сценариях.

Внутри команды всегда найдется аргумент: «Технически мы можем». И это правда. Почти всегда можем.

Вторая проблема — страх. Ограничение воспринимается как риск потерять сделку или сегмент. Кажется, что если сказать «нет», клиент уйдёт. Иногда это действительно так. Но гораздо чаще клиент уходит позже — когда продукт оказывается слишком сложным или нестабильным

Историческая справка. *В линейке видеокамер OMNY есть модель серии OMNY PRO UB, которая может похвастаться самым богатым набором характеристик и качеств, и при этом очень приятной ценовой политикой. Но в то же время она отталкивала клиентов своей потенциальной сложностью. В качестве выхода из данной ситуации, было решено демонстрировать данную модель как устройство для решения одной конкретной задачи, предварительно очень тщательно изучив клиента и предлагая лишь целевой для него функционал.*

Важно:

Ограничение — это осознанный выбор, а не вынужденная мера. Каждый раз, когда вы вводите границу, вы говорите рынку: вот где мы сильны, а вот где — нет. Это делает продукт честным.

Хороший вопрос, который стоит задавать себе регулярно: это ограничение про защиту ценности или про нашу лень?

Если первое — его нужно отстаивать. Если второе — его нужно пересматривать.

Как работать с возражениями?

Возражения против ограничений почти всегда формулируются одинаково:

- «Но конкурент это поддерживает».
- «Клиент этого ожидает».
- «Без этого нас не возьмут в проект».

Рабочая позиция здесь — не оправдываться, а переводить разговор в плоскость последствий. Что произойдет с продуктом через год? С поддержкой? С обучением партнеров? С обновлениями?

Во многих случаях выясняется, что расширение рамок решает краткосрочную задачу, но создает долгосрочную проблему. И наоборот — жесткое ограничение сначала вызывает сопротивление, но со временем становится конкурентным преимуществом.

Так, например, линейка продуктов OMNY проходит регулярную “Сезонную уборку”:

- Модельный ряд балансируется, невостребованные на рынке проектные модели выводятся из ассортимента.
- Генерируются новые задания на завод-производитель для создания более лучшего продукта для текущих задач и потребностей рынка.
- Оптимизируются цены на текущую регулярную(канальную) линейку.

Как понять, что ограничения выбраны правильно?

Правильные ограничения:

- упрощают продукт, а не усложняют его;
- делают ценность яснее, а позиционирование — короче;
- снижают количество нестандартных кейсов;
- помогают команде быстрее принимать решения.

Если после введения ограничения продукт становится легче объяснять и поддерживать — вы движетесь в правильном направлении.

[Изображение недоступно]

IV. Делать как все — рационально. Делать осознанно — сложно

На зрелых рынках почти всё видно заранее. Есть лидеры, есть догоняющие, есть устоявшиеся сценарии: какие функции считаются обязательными, какие характеристики попадают в презентации, какие слова используют коммерсанты.

Делать «как все» в таком контексте — не признак слабости. Это естественная и во многих случаях оправданная стратегия выживания.

Важно не переборщить с подходом «как все», в противном случае продукт ждет печальная судьба - утонуть в серой массе из догоняющих.

[Изображение недоступно]

Особенно это заметно в видеонаблюдении. Большинство производителей выпускают камеры с похожими характеристиками: разрешение, чувствительность, WDR, базовая аналитика, стандартизация протоколов. Рынок к этому привык. Если чего-то из этого нет — продукт даже не попадает в шорт-лист.

Компания Dahua долгое время строила именно такую стратегию: не изобретать рынок заново, а системно закрывать ожидания. Широкая линейка, понятное позиционирование, быстрый вывод моделей, агрессивная работа с каналом.

Это был не творческий порыв, а холодный расчёт — и он работал.

Проблема начинается позже. Когда рынок насыщается, различия стираются, а продукты становятся взаимозаменяемыми и обезличенными. В этот момент стратегия «делать как все» перестает быть защитой и превращается в ловушку. Любое отставание — по цене, по логистике, по срокам поставки — сразу становится критичным.

И здесь появляется соблазн «пойти своим путём». Добавить необычную аналитику, нестандартный форм-фактор, сложную архитектуру. Часто это подаётся как попытка выделиться. Но рынок не награждает за уникальность саму по себе.

Рассуждение:

Если посмотреть на практики мировых лидеров, становится видно: они редко выбирали путь «мы будем не как все». Они выбирали путь радикального упрощения ключевого сценария. Apple не делал больше функций — он убирал лишние. Amazon не добавлял возможностей — он сокращал путь от желания до покупки. Netflix не улучшал качество видеопроката — он убирал ожидание.

В видеонаблюдении это может выглядеть менее эффектно, но логика та же. Иногда выигрыш даёт не новая аналитика, а понятная модель лицензирования. Не уникальный сенсор, а предсказуемое поведение системы при сбоях. Не максимальный набор настроек, а стабильно работающее ПО.

Важно:

Выбор «как все» или «по-своему» — это не идеологический вопрос. Это вопрос зрелости. Делать как все имеет смысл, пока вы понимаете, какую часть ценности вы берёте на себя лучше рынка. Идти своим путем имеет смысл только тогда, когда вы готовы отказаться от части ожиданий и объяснить почему.

Самый опасный вариант — делать как все внешне, но считать себя уникальными внутренне. В этом случае продукт теряет и фокус, и защиту.

Как понять, что путь выбран правильно?

Выбор начинает работать, когда:

- продукт можно описать одной фразой без уточнений;
- продажи перестают объяснять, чем вы отличаетесь, и начинают объяснять, зачем вы нужны;
- клиенты сравнивают вас не по списку характеристик, а по ощущению надежности и понятности.

Если для объяснения ценности требуется длинная презентация — вы, скорее всего, всё ещё «как все», но без честного признания этого.

Почему клиенты выбирают OMNY?

На этот вопрос можно ответить по разному, коротко или подробно. Можно сказать что им просто удобно брать всё в одном месте(шкафы, кабель, камеры, коммутаторы, ТВ-Приставки), но прямой, понятный и честный ответ будет следующим:

- Камеры OMNY - это идеальный вариант для крупного телекома, т.к. позволяет закупать большие объемы с понятным и удобным сроком поставки, и возможностью оперативной интеграции и проведения пилотных проектов.
- Мы способны выполнить кастомизацию устройств даже под небольшие объемы партий.
- Малые и суб-операторы не могут позволить себе закупать партии по 10000 единиц. Это автоматически превратит остатки нового оборудования в неликвиды.
- Гибкость бренда (уникальные характеристики, дилерские договоры, ценовая политика, стабильность в работе ПО).

При этом ассортимент бренда OMNY не раздувается до нескольких сотен моделей, отличающихся друг от друга незначительными характеристиками. Как удалось этого достичь? Все достаточно просто.

Мы поставляем оборудование нескольких категорий, чтобы конкурировать на рынке:

1. Канальное оборудование. Оборудование созданное лишь для одной задачи: Показывать хорошо, за хорошие деньги. Такое оборудование всегда в наличии, и может закрыть 90% потребностей клиента. Стандартизация, унификация и поддержание лояльной ценовой политики - основа канального оборудования.
2. Проектное оборудование. Серьезное оборудование, покупаемое клиентами как правило небольшими объемами. Целей и задач у таких устройств великое множество, от распознавания лиц до фиксации свободных мест на публичных парковках. На такое оборудование выполняется регистрация проекта, для избежания демпинга цен. Например как камера линейки OMNY PRO UB
3. Оборудование со специфичной сертификацией. Достаточно часто можно услышать от клиентов потребность в оборудовании со статусом СТ-1 или сертификацией по 969-ФЗ. Такие проекты индивидуально прорабатываются с менеджерами и полностью считается вся экономика проекта.

Таким образом модель линейки OMNY PRO UB смогла сместить конкурентов в проекте “Безопасные дороги”, успешно пройти отбор, и теперь она выступает как оконечное устройство с технологией распознавания номеров(LPR). Добиться этого помог индивидуальный подход к клиенту, и сокращение количества функциональных возможностей устройства до одного единственного сценария.

V. Ценность важнее уникальности

Почти каждый продукт в какой-то момент сталкивается с искушением быть уникальным. Это

понятное желание: выделиться, отличаться, иметь что-то, чего нет у других. Внутри команды уникальность часто воспринимается как доказательство интеллектуального превосходства и правильности выбранного пути.

Рынок, к сожалению, к этому равнодушен.

Для клиента уникальность сама по себе не имеет ценности. Она начинает что-то значить только тогда, когда упрощает жизнь, снижает риски или экономит ресурсы. Всё остальное — шум.

На рынке видеонаблюдения это видно особенно хорошо. За последние годы появилось множество продуктов с «уникальной» видеоаналитикой, нестандартными алгоритмами, экзотическими сценариями. На демо они выглядели впечатляюще. В реальных проектах — почти не использовались. Причина проста: ценность этих возможностей не перевешивала сложность внедрения и эксплуатации.

[Изображение недоступно]

Как мы создаем свою уникальность?

На примере линейки OMNY, можно заметить, что уникальные особенности вводятся не огромным объемом сразу, а постепенно и размеренно. Делается это для того, чтобы клиенты проходили стадию адаптации к изменениям в щадящем режиме и могли поучаствовать в развитии.

В данном сценарии это позволяет просматривать рынок свыше и прогнозировать изменения, и вовремя быть готовыми к ним. Например, как возможность сервиса OMNYVideo консолидировать в себя устройства сторонних производителей, для повышения собственной абонентской базы в условиях “санкционных побегов” китайских производителей из бизнеса в РФ.

Так же и в остальных сегментах, таких как:

- Интеграция в сервис облачного видеонаблюдения ****Video с поставкой кастомизированного оборудования по требованиям заказчика
- Организация подсчета посетителей в сети цифровых гипермаркетов.
- Поставка видеокамер для ПВЗ.

Все эти проекты стали возможны и успешны благодаря двум качествам: Вовлеченность команды и лояльность к изменениям.

Где уникальность становится ловушкой?

Уникальность опасна в трех случаях. Первый — когда она не встроена в основной сценарий использования. Если функция есть, но о ней нужно специально помнить, она почти всегда будет игнорироваться.

Второй — когда уникальность требует отдельного обучения, настройки или поддержки. В B2B-рынках это мгновенно увеличивает стоимость владения и снижает готовность интеграторов работать с продуктом.

Третий — когда уникальность используется как оправдание отсутствия базовой ценности: стабильности, предсказуемости, понятной логики поведения системы.

Важно:

Прежде чем гордиться уникальностью, задайте себе простой вопрос: если эту функцию убрать, клиент расстроится или вздохнёт с облегчением? Ответ почти всегда честный.

Зрелые продуктовые команды сознательно ставят ценность выше новизны. Они готовы отказаться от «вау-эффекта» ради понятного и повторяемого результата.

Уникальность, которая работает

Рабочая уникальность редко выглядит как революция. Чаще это:

- понятная модель лицензирования там, где рынок запутан;
- предсказуемое поведение системы при сбоях;
- четкие границы ответственности между продуктом и интегратором;
- документация, по которой действительно можно работать;
- безупречно работающее ПО.

Такая уникальность редко попадает в маркетинговые лозунги, но именно она формирует доверие.

Как понять, что ценность действительно есть

Ценность проявляется не в словах, а в поведении рынка. Когда продукт:

- рекомендуют без дополнительных стимулов;
- используют шире, чем планировали изначально;
- защищают внутри организации клиента.

Если клиент готов объяснять ваш продукт своему руководству — вы создали ценность.

VI. Экономика как последний арбитр

Экономика — это момент, когда продукт перестает быть предметом дискуссий и становится предметом ответственности. До этого можно спорить о видении, стратегии, уникальности и рынке. Экономика же задаёт вопрос без эмоций: сколько стоит эта идея и кто за нее заплатит?

В телекоме особенно легко обмануть себя. Железо можно удешевить объемами, разработку — распределить по времени, поддержку — недооценить.

На бумаге почти любой продукт можно заставить «сходиться». В реальности экономика вскрывает всё то, что было аккуратно спрятано под формулировкой «потом разберёмся».

Где чаще всего ломается логика?

Первое — игнорирование полной стоимости владения. Камера, платформа или домофон редко умирают из-за себестоимости. Они умирают из-за поддержки, обновлений, интеграций, обучения партнёров, сертификаций и кастомных кейсов, которые никто не закладывал.

Второе — вера в масштабирование как универсальное спасение. «Сейчас маржа низкая, но объёмы всё исправят» — опасная мысль. Масштабирование усиливает не только прибыль, но и ошибки.

При этом не стоит забывать, что крупный оператор в основе своей закупает большие объемы для реализации своих потребностей, но в это же время жизненный цикл устройств становится больше, а потребность в оборудовании уменьшается. Так например, Телеком-компании с годами уменьшают количество закупаемого оборудования из за снижения объемов подключения новых абонентов и использования восстановленного оборудования(после реферба).

Третье — ставка на одного крупного клиента или сегмент. Экономика, завязанная на исключениях - не масштабируется.

Основной проблемой данного подхода является самовнушение, что данный клиент с нами навсегда, или этих 100 клиентов нам будет достаточно для выполнения текущих плановых показателей. В случае оттока 20 клиентов при 100 ключевых, это снижение клиентской базы на 20%. Для любого бизнеса это катастрофа.

Напутствие

Смотрите на экономику как на форму честного разговора с самим собой. Если цифры вызывают дискомфорт — это сигнал, а не помеха.

Полезный вопрос: что должно пойти идеально, чтобы эта модель заработала? Если ответов слишком много — модель хрупкая.

Предположим, себестоимость видеокамеры составляет 40$, с учетом доставки и растаможки в РФ.

Параметр	**Значение**
Себестоимость 1 камеры	40$
CAPEX	16.5%

Наценка	Дилер -> СЦ -> Опт -> Розница
Срок реализации	1 год

Если мы инвестируем в закупку камер с капитальными затратами под 16,5% годовых, это означает, что деньги «работают» и стоят дополнительных 16,5% затрат за год, если мы не продаём товар сразу.

Стоимость денег за год на единицу:

40 $ × 16,5 % = 6,60 $

Итого учет стоимости денег повышает стоимость каждой камеры до:

40 $ (база) + 6,60 $ (финансовые затраты) = 26,60 $ фактическая затратность

Помимо закупки, есть логистика, маркетинг, склад, сертификация, гарантийный фонд, возвраты. Обычно это оценивается как 10–30% от себестоимости, но может быть и выше в зависимости от объёма и сервиса. Примем условно 15%

Где N - количество к закупу.

40 $ × 15% × N = 6 $ × N

Итого ≈ (40 + 6,60 + 6) × N ≈ 52,60 $ × N

Основной вопрос в заключении данной формулы, кто будет это покупать? И в каких объемах?

Как понять, что экономика здорова?

Здоровая экономика продукта:

- выдерживает снижение цены; например OMNY;
- не рушится при росте поддержки, хватает оборотных средств;
- не держится на одном клиенте или канале;
- позволяет принимать решения без героизма, чтобы не пришлось для сохранения рабочих мест продавать остатки в минус.

Если для выживания продукта постоянно требуются исключительные усилия — проблема не в рынке.

VII. Запуск — момент истины

Запуск продукта часто воспринимается как финал. В реальности, это начало самой сложной части работы. Всё, что раньше обсуждалось теоретически, начинает проверяться практикой — иногда довольно болезненно.

Рынок редко реагирует так, как ожидают внутри компании. Продажи задают неудобные вопросы. Интеграторы используют продукт иначе, чем предполагалось. Клиенты находят сценарии, о которых никто не думал.

С какими проблемами мы сталкиваемся?

Первая — разрыв ожиданий. То, что казалось очевидным в презентациях, оказывается неочевидным в реальной установке или эксплуатации.

Вторая — неподготовленность экосистемы. Продукт может быть готов технически, но не готов организационно: продажи не понимают, как его продавать, поддержка — как сопровождать, партнёры — как внедрять.

Третья — эмоциональная реакция команды. Критика воспринимается как атака, а не как данные.



Напутствие

Запуск — это не момент защиты продукта, а момент его слушания. Чем быстрее команда перестает оправдываться, тем быстрее продукт начинает развиваться.

Как работать с первыми отказами?

Отказы после запуска — это не провал, а информация. Их важно фиксировать, группировать и проверять на повторяемость. Единичные случаи не определяют судьбу продукта. Повторяющиеся — определяют.

Полезная практика — разделять отказы на те, что связаны с ценностью, и те, что связаны с исполнением. Это разные задачи и разные решения.

Как понять, что продукт начал жить?

Признак жизни продукта — не рост продаж, а появление контекста. Когда клиенты начинают использовать продукт в сценариях, которые вы не закладывали, спорить о нём внутри своих организаций, возвращаться с вопросами и предложениями.

В этот момент продукт перестает быть вашим маленьким чадом. И это хороший знак.

[Изображение недоступно]

VIII. Грехи

Грехи продуктовой работы редко выглядят как ошибки. Чаще всего они выглядят как рациональные объяснения, произнесённые уверенным голосом на совещании. Именно поэтому они так опасны.

Грех первый. Делать «чуть лучше, чем у конкурентов»

Это самый распространённый и самый бесполезный грех. Продукт, который «чуть лучше», требует столько же усилий, сколько продукт, который радикально проще или понятнее, но не дает рынку причины менять привычки.

Рынок видеонаблюдения завален примерами: +1 мегапиксель, +1 кодек, +1 аналитика. Клиент кивает, но покупает то, что он уже знает.

Напутствие: если отличие нельзя объяснить за одно предложение — его не существует.

Грех второй. Слушать всех одинаково

Продажи, поддержка, интеграторы, ключевые клиенты — все говорят разное и все уверены в своей правоте. Проблема начинается, когда продуктолог пытается угодить всем.

В итоге, продукт превращается в компромисс без характера.

Напутствие: слушать нужно всех, но следовать — только выбранной стратегии и целевой аудитории.

Грех третий. Путать запросы и причины

Клиенты часто просят не то, что им нужно, а то, что они умеют сформулировать. Просьба «добавьте функцию», почти всегда маскирует проблему процесса или сценария.

Напутствие: всегда спрашивайте «зачем?» и «что будет, если этого не сделать?».

Грех четвертый. Бояться убивать

Функции, продукты и идеи редко умирают сами. Их держат из страха признать ошибку или из уважения к вложенным усилиям.

Напутствие: отказ — это не поражение, а форма управления портфелем.

IX. Как не сойти с ума

Работа с продуктом — это постоянное напряжение между ожиданиями и реальностью. Давление идет со всех сторон: рынок требует одного, бизнес — другого, разработка — третьего.

Попытка быть удобным для всех приводит к выгоранию и плохим решениям.

Несколько практических опор

Во-первых, опирайтесь на данные, а не на громкость голоса. Эмоции заразительны, цифры — отрезвляют.

Во-вторых, фиксируйте решения письменно. Это снижает хаос и возвращает разговор к сути.

В-третьих, принимайте, что неопределенность — не временное состояние, а нормальный фон работы.

Напутствие

Мы не обязаны знать все, мы обязаны задавать правильные вопросы и вовремя принимать решения.

Если вы всё время чувствуете себя некомфортно — это не значит, что вы плохо работаете. Скорее всего, вы работаете правильно.

Финал. Непреклонная воля

Создание продукта — это не вдохновение и не набор инструментов. Это последовательность выборов, каждый из которых отсекает альтернативы.

Хороший продукт всегда результат отказов:

- от лишних функций,
- от неподходящих клиентов,
- от удобных, но неверных решений.

Мировые лидеры отличаются не тем, что знают больше, а тем, что реже меняют направление без причины. Они наблюдают, формулируют гипотезы, вводят ограничения, проверяют и либо усиливают выбранный путь, либо отказываются от него.

Наблюдение → гипотеза → ограничение → проверка → отказ или усиление.

Это не цикл стартапа. Это цикл зрелого продукта.

Если после прочтения этой статьи стало чуть тяжелее — значит, текст сработал. Продукт — это всегда нагрузка. На мышление, на характер, на волю.

Но если вы готовы её нести — у вас есть шанс создать не просто устройство, а продукт, который переживёт презентации, бюджеты и смену стратегий.

И именно такие продукты остаются на рынке.

[Изображение недоступно]

Арсений Кононенко,
менеджер по продукту,
отдел видеонаблюдения и SIP-систем компании НАГ.