

# Как создать продукт за 30 дней и 30 ночей

ДЕНЬ 5: Customer Research:  
Определяемся с моделями  
монетизации. Разбираем цели и  
стратегию нашего продукта и способы  
их достижения.





## Анчаков Кирилл

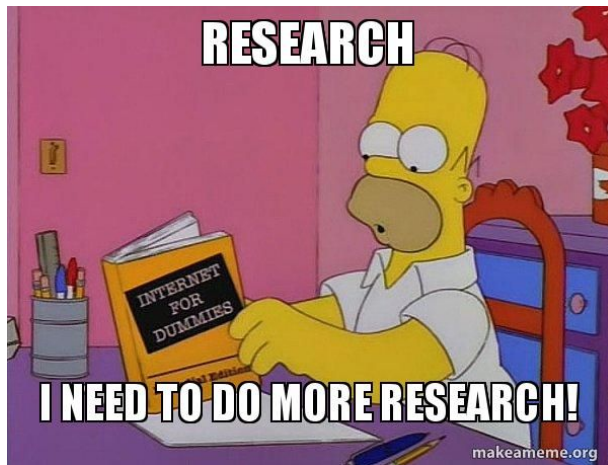
Product Owner Client Service in Garage Eight



- работал с криптой, фаст-фудом, ювелиркой, строительством, государством и другими сферами,
- участвовал в 3 стартапах,
- 5+ лет в интернет-маркетинге,
- 2 раза полностью пересобирав команду на одном месте работы,
- выкатил совершенно нерабочую фичу, но пользователи этого не заметили,
- отправил лишних 6000 промокодов, с ущербом на 19 млн. рублей,
- 😊 **автор популярнейшего телеграм-канала - [@kirill\\_reklama](https://t.me/kirill_reklama)**

Как будем работать мы?

Продолжим исследованиями  
потенциальной аудитории:



**Customer Research:** Определяем риски продукта, почему мы провалимся?

**Customer Research:** Определяемся с моделями монетизации. Разбираем цели и стратегию нашего продукта и способы их достижения.

**Customer Research:** Генерируем и приземляем гипотезы по продукту: Мультивселенные идеи.

**Customer Research:** Валидируем гипотезы (Количественные и качественные исследования)



## Примеры бизнес-моделей

- Freemium
- Long Tail
- Lock-In
- Аренда вместо покупки
- Рекламная модель
- Подписка
- Айкидо (дифференциация)
- Add-On
- From PUSH-TO-PULL
- License
- Revenue Sharing
- Cross Selling

**[Ссылка на 55 базовых бизнес-моделей](#)**



# Freemium

## Описание

Free - бесплатно и Premium - премиальный. Базовая часть продукта предоставляется бесплатно, а расширенный и более ценная версия за деньги. Ключевым показателем данного шаблона служит конверсия перехода из бесплатной версии к платной.

## Когда применять

Если возможно в вашем ценностном предложении сделать что-то бесплатно, но чтобы уже эта часть давала пользу клиенту, а после того как он начал пользоваться бесплатным продуктом, предложить ему улучшение, которое даст еще больше ценности.

## Вопросы для выбора

- В чем нуждаются наши клиенты?
- Как нам улучшить впечатления наших клиентов от сотрудничества с нами? Можем ли мы чем-нибудь привязать клиентов?
- Какие функции приносят добавленную стоимость и усиливают готовность клиентов платить за наш товар или услугу?

## Чем дополнить

- Подписка
- Фиксированная стоимость
- Бритва и лезвие
- Add-on

## Bootcampify

Базово бесплатный буткемп с постоянной рекламой больших курсов. В премиум версии проверка домашних работ, ссылки на материалы буткемпа, возможность “вечного” просмотра лекций.

### Компании-новаторы:

- Hotmail (1996)
- SurveyMonkey (1998)
- LinkedIn (2003)
- Skype (2003)
- Spotify (2006)
- Dropbox (2007)





# Long-tail

## Описание

Основной принцип данного шаблона - это продажи многого понемногу. Этот принцип отвергает закон Парето 80/20, при котором 20% товаров “бестселлеров” приносят 80% прибыли. Компании, которые используют этот паттерн могут получать до 60% прибыли от продажи товаров с низким спросом.

## Когда применять

Если вам приходится конкурировать со многими компаниями по множеству товарных позиций и вы можете удерживать свои издержки на поддержание массовости и дистрибуцию товаров ниже конкурентов. Идеально подходит интернет-магазинам и сервисам с предложением ценного контента.

## Вопросы для выбора

- Получат ли клиенты дополнительную ценность, если мы будем поставлять им абсолютно все?
- Лучше ли у нас получается управлять массовостью, чем у конкурентов?
- Можем ли мы справиться с внутренними процессами (покупка, обработка заказа, логистика)?

## Чем дополнить

- Массовая кастомизация
- Пользовательский проект
- Аффилирование

## Bootcampazon

Каждый блок буткемпа является отдельным маленьким продуктом за 500 рублей./блок. Клиент может приобрести конкретный интересный ему блок буткемпа, либо несколько.

### Компании-новаторы:

- Amazon Store (1995)
- eBay (1995)
- Netflix (1999)
- Apple iPod/iTunes (2003)
- YouTube (2005)
- LEGO (2005)
- Lulu.com (2006)







# Lock-In

## Описание

Необходимо войти в доверие к покупателю, снизив барьеры для покупки базового продукта. После этого клиент попадает в зависимость от продавца. Если вы купили станок Gillette, то будете покупать и лезвия той же фирмы. Переход на конкурента очень дорогой.

## Когда применять

Если после покупки вашей продукции требуются расходные или сопутствующие материалы - подумайте, как вы можете привязать с помощью них клиента. Это может быть, например, технологическая или конструктивная особенность, защищенная патентом.

## Вопросы для выбора

- Можем ли мы защитить послепродажное обслуживание с помощью свойств и функций, созданных на этапе разработки продукта?
- Смогут ли уникальные и не поддающиеся копированию компоненты помешать нашим конкурентам воспроизвести наш бизнес в области обслуживания или продажи запасных частей?

## Чем дополнить

- Подписка
- Freemium
- Add-on

## Boott-Campard



В базовом продукте только теоретическая часть. Дальше продаем практику отдельно, либо продаем работу над кейсами студентов.

### Компании-новаторы:

- Standart Oil (1860)
- Gillette (1904)
- Lego (1949)
- Microsoft (1975)
- Hewlett-Packard (1984)
- Nestlé Nespresso (1986)
- Nestlé BabyNes (2012)
- Nestlé Special.T (2010)



# Аренда

## Описание

Вместо покупки продукта клиент берет его в аренду. В этом случае ему требуются меньше денежных средств. Компания выигрывает от большей выручки с каждого продукта, поскольку оплата производится за весь период пользования. Обе стороны выигрывают от сокращения времени простоя.

## Когда применять

Если вы предлагаете товары и услуги по фиксированной цене, то можете подумать и о том, чтобы сдавать их в аренду. По большому счету, если вы предпочтете именно такой вариант, то пойдете в ногу со становящейся все более популярной тенденцией: люди хотят пользоваться вещами, но необязательно при этом ими владеть.

## Вопросы для выбора

- Действительно ли клиенты хотят владеть нашими товарами, или они вполне довольствуются их использованием?
- Как нам следует финансировать наши продукты для обеспечения стабильного денежного потока?
- Какие продукты мы можем сдавать в аренду, а не продавать клиентам?

## Чем дополнить

- Оплата по факту использования
- Гарантированная работоспособность
- Подписка
- Freemium
- P2P

## Bootcampox

Доступ к марафону-буткемпу можно брать на время, чтоб параллельно проходить все этапы запуска со своим продуктом и делать это в заданном режиме.

### Компании-новаторы:

- Saunders System (1916)
- Xerox (1959)
- Block-buster (1985)
- Rent a Bike (1987)
- Mobility Carshare-ing (1997)
- MachineryLink (2000)
- CWS-boco (2001)
- Luxusbaby (2006)
- Flexpetz (2007)
- Car2Go(2008)





# Hidden Revenue

## Описание

Весьма распространенное практическое применение данной модели — финансирование через рекламу. Привлеченные таким образом клиенты ценны для рекламодателей, которые спонсируют продукт, что позволяет ему быть бесплатным для конечных пользователей.

## Когда применять

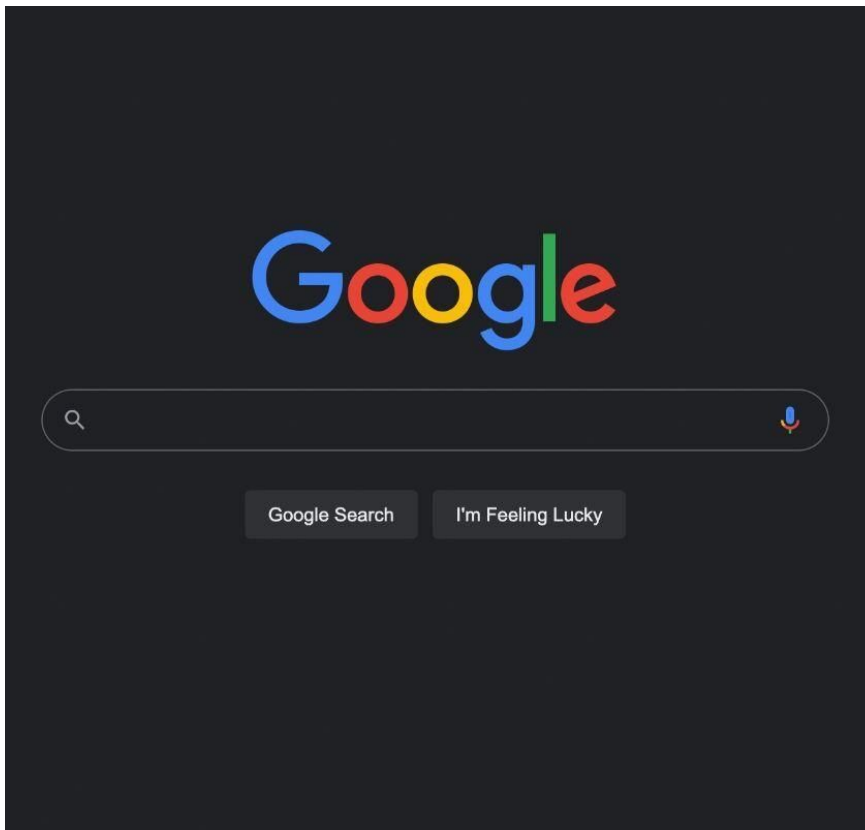
В массовых продуктах, где органически можно привлечь большое количество пользователей.

## Вопросы для выбора

- Сможем ли мы обеспечить партнерам значимый поток клиентов?
- Насколько наши пользователи совпадают с целевой аудиторией рекламодателей?
- Насколько продукт ценен для пользователя, чтобы мириться с рекламой?

## Чем дополнить

- Подписка
- Freemium
- Add-on



## Bootcamp

Ведем буткемпы и рекламируем Raid Shadow Legends, ставки на спорт и карты Тинькофф

### Компании-новаторы:

- Metro Newspaper (1995),
- Google (1998),
- Spotify (2006),
- Zattoo (2007)



# Подписка

## Описание

Позволяет клиентам регулярно получать товары и услуги. Компания заключает с клиентом договор, в котором оговорены частота и продолжительность оказания услуг. Клиенты оплачивают услуги либо заранее, либо через равные интервалы, как правило, ежемесячно или ежегодно.

## Когда применять

Идеально подходит для случаев, когда клиенты регулярно нуждаются в ваших товарах или услугах. Подписка должна приносить клиентам дополнительную стоимость, скажем, экономию времени при покупке ваших товаров, постоянное наличие или снижение риска.

## Вопросы для выбора

- Какие товары и услуги нужны нашим клиентам регулярно?
- Какие наши товары или услуги подойдут для шаблона «Подписка»?
- **Может ли подписка принести больше стоимости, чем разовые продажи продукта?**

## Чем дополнить

- Фиксированная стоимость
- Freemium

## Bootcompcks

Буткемп проводится регулярно каждые 3 месяца, на каждом буткемпе запускается новый продукт. Подписка возможна сразу на 3/6/9/12 месяцев

### Компании-новаторы:

- Blacksocks (1999)
- Netflix (1999)
- Salesforce (1999)
- Jamba (2004)
- Spotify (2006)
- Next Issue Media (2011)
- Dollar Shave Club (2012)

BLACKS  CKS™  
Since 1999





# Айкидо

## Описание

Относится к товарам или услугам, кардинально отличающимся от отраслевого стандарта. Применительно к компании данное понятие означает, что она стремится занять позицию, диаметрально противоположную позиции конкурентов, уходя от необходимости прямой конфронтации.

## Когда применять

Если вы желаете использовать сильные стороны соперников, чтобы перевернуть бизнес с ног на голову. Вы должны обращать самое пристальное внимание на малейшие признаки того, что вы свернули с верного пути. Наверняка есть масса уважительных причин, объясняющих успешность выбранного конкурентами подхода.

## Вопросы для выбора

- Имеется ли у нас потенциальный заинтересованный клиент, который последует за нами, если мы начнем внедрять шаблон «Айкидо»?
- Является ли этот потенциальный клиент типичным представителем целевого сегмента, или он настолько нереален, что остальные вряд ли последуют его примеру?
- Можем ли мы преодолеть все возникающие препятствия для того, чтобы изменить правила игры?

## Чем дополнить

- Можно использовать любой шаблон для дифференциации с конкурентами. Например, если все что-то продают, то сдавайте в аренду или отдавайте бесплатно.



## Bootcampch

Product Launch School DAO - проводится регулярно каждые 3 месяца, на каждом буткемпе запускается новый продукт. Гипотеза продукта предлагается преподавателем.

Можно предложить свою гипотезу продукта и проголосовать стоимостью своей подписки. Выбирается в работу гипотеза с наибольшей “ценностью”. Подписчики активно участвуют в работе над продуктом, а в дальнейшем при успешном запуске продукта делят доход от него в пропорциях.

### Компании-новаторы:

- Six Flags (1961)
- The Body Shop (1976)
- Swatch (1983)
- Cirque du Soleil (1984)
- Nintendo (2006)

## Ещё несколько вариантов:

### ADD-ON

Основной/базовый продукт недорогой. Но к нему предлагается масса разных модулей. Из этих модулей можно собрать решение под каждого конкретного клиента.

#### Примеры:

- SAP (1992)
- Sega (1998)
- 1C
- Arduino

### FROM PUSH-TO-PULL

Сначала продаешь, а потом делаешь то, что продал. Данный шаблон предполагает, что компания придерживается курса на децентрализацию и привнесение гибкости в процессы. Это позволяет ей уделять больше внимания клиентам. Чтобы своевременно и гибко реагировать на новые потребности клиентов, корректировка может коснуться любого звена цепочки создания стоимости, включая производство и даже НИОКР.

#### Примеры:

- Toyota (1975)
- Zara (1975)
- Dell (1984)
- Geberit (2000)

### LICENSE

Создание интеллектуальной собственности, которая может быть продана по лицензии другим производителям. Модель основывается не столько на применении знания в форме создания продуктов, сколько на попытках трансформировать эти нематериальные активы в деньги. Лицензирование предоставляет компании свободу бросить все силы на исследования и разработки и позволяет поделиться с третьими сторонами знаниями.

#### Примеры:

- BUSCH (1870)
- IBM (1920)
- DIC 2 (1973)
- ARM (1989)

### REVENUE SHARING

Практика деления доходов с другими заинтересованными сторонами, скажем, с компаниями — поставщиками дополняющих продуктов или услуг либо даже с конкурентами. Одна сторона получает долю доходов другой стороны, которая выигрывает от расширения клиентской базы.

#### Примеры:

- CDnow (1994)
- HubPages(2006)
- Apple / AppStore(2008)
- Groupon (2008)



**Все новое - это хорошо  
забытое старое**

## Используем тренды

**1960**

**Книги в дефиците**

**Нет ресурса  
производить много  
книг**

**Классическая  
библиотека**



**2022**

**Тренд на совместное  
использование.**

**Тренд на  
экологичность**

**Е-библиотеки, обмен и  
шеринг книг**

## Менять модель - нормально

# НОВЫЕ ТАРИФЫ БИТРИКС24

С 1 августа текущие тарифы станут архивными и будут недоступны для новых клиентов.

На основе собранной аналитики (что клиенты больше используют, где есть отклонения от прогнозируемых ранее профилей и тп) вы можете изменять бизнес модель.

- 3 тарифа вместо 5
- оставляем бесплатный тариф и расширяем его возможности
- более понятны для пользователя



Цель любой инновации бизнес-модели — **сломать доминирующую отраслевую логику** таким образом, чтобы ваш клиент получил еще больше ценности, а компания — конкурентное преимущество и больше прибыли.

## 1С и захваты разных рынков

Российская компания традиционно занимала нишу среднего b2b. Небольшие компании закупались на «Горбушке». Крупные компании предпочитали SAP.

- Выпущена конфигурация 1С:ERP для выхода на крупных заказчиков
- Создан облачный сервис SaaS для работы с небольшими фирмами с ежемесячной подпиской
- Добавлен ряд конфигураций по отраслевому признаку





## Планирование по **системе GIST**

**Удобный инструмент планирования, который позволяет:**

- зафиксировать стратегические цели продукта на 1-3 года;
- связать цели с продуктовыми гипотезами и конечными работами;
- не терять фокус при генерации гипотез;
- донести до команды, **зачем** нужны задачи, которые они выполняют.

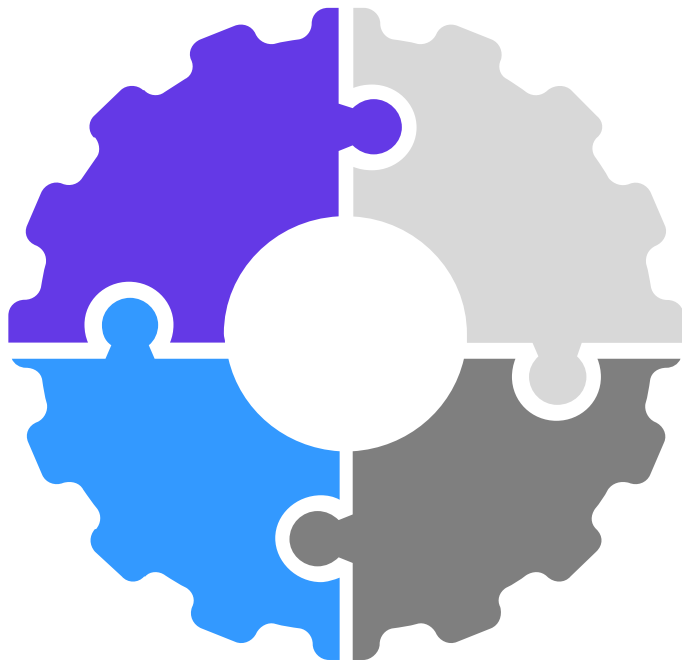




# Система **GIST**

**01**  
**GOALS (цели)**

**02**  
**IDEAS (идеи)**



**03**  
**STEP-projects  
(проекты)**

**04**  
**Tasks (задачи)**



# G – goals (цели)

Цели описывают стратегию компании с точки зрения желаемых результатов: **где мы хотим быть?**

**Почему мы хотим там быть? Когда и как мы узнаем о том, что мы их достигли?**

Всякий раз, когда кто-либо в организации задается вопросом: **«Почему мы делаем этот проект?»** Цель должна давать ясный ответ.



# I – ideas (идеи)

Идеи — это гипотетический способ достижения целей. Гипотетический потому, что у вас может быть много идей для достижения заданной цели, но только 1–3 из них приведут к положительному результату (а часто соотношение и того хуже). GIST подразумевает, что вы будете:



собирать все идеи в банк идей. При этом банк может хранить сотни идей неограниченно долго и все из них приветствуются;



приоритизировать на основе фактов;



тестировать как можно больше идей в порядке приоритета.



## S – Step projects (проекты)

Большой проект разбивается на мелкие проекты, которые длятся не более 10 недель и выполняются по очереди. Например:

**Детализированный статичный прототип → Интерактивный прототип → MVP → Dogfood → Beta → Launch**

Каждый такой проект—это эксперимент, который проверяет идею. То есть с каждым проектом вы получаете все более полную версию идеи и проверяете ее на более широкой аудитории в течение все более длительного времени.

Конечный продукт, как правило, намного лучше, чем тот, который вы себе представляли изначально. Неработающие идеи отсеиваются рано, а идеи, которые работают, получают больше инвестиций.



# T – Tasks (задачи)

Каждый проект разбивается на задачи.

Эта часть системы планирования отлично помогают визуализировать Agile-ориентированные инструменты для планирования, Kanban-доски, и современные технологии для управления проектами.

# Планирование с помощью GIST

## многоуровневое и итеративное

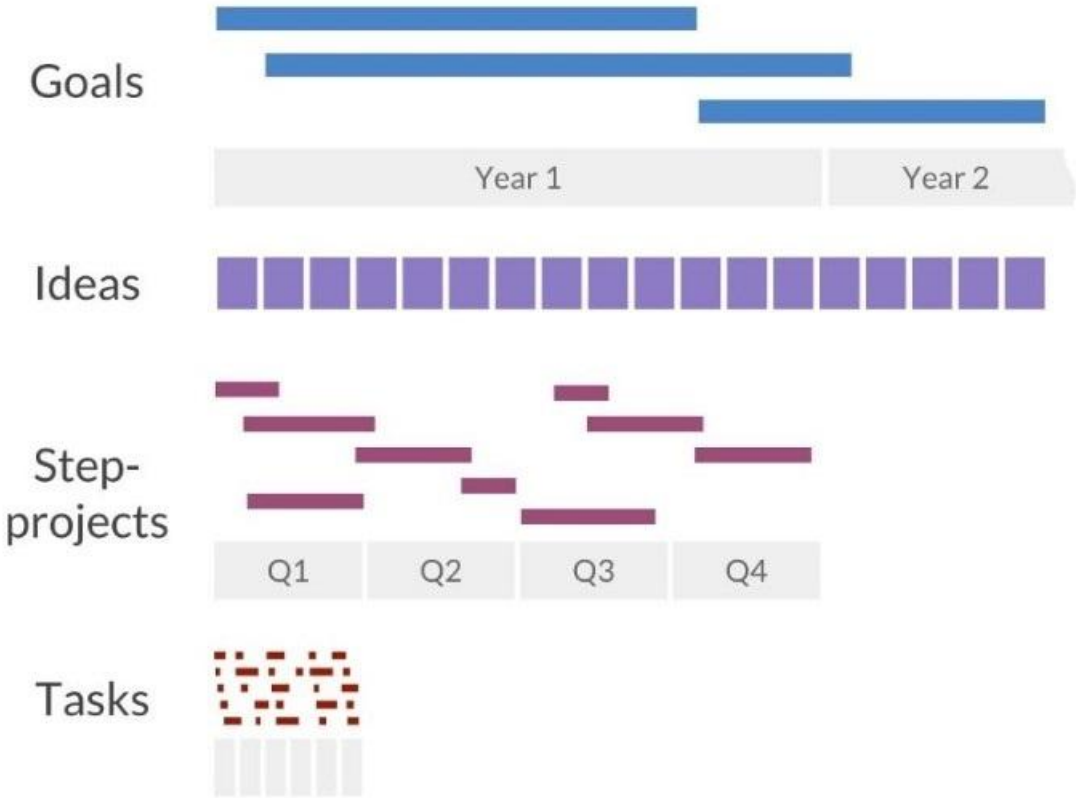


**Цели** обычно устанавливаются с прицелом на один год или нескольких лет.

**Идеи** постоянно собираются и приоритизируются. Важно не переставать искать новые идеи.

**Проекты** определяются в начале квартала. Команда выбирает цели и идеи, которые она хочет выполнить в этом квартале и определяет проекты.

**Задачи** разбиваются на 1–2-х недельные итерации в соответствии с вашим методом разработки и корректируются ежедневно.







**цели**

сформулированы на  
квартал вперед.



выбираете **ключевые метрики**, которые  
покажут ваше движение к  
целям и на которые вы  
будете влиять.



**идеи** — это гипотезы о  
том, как повысить  
ваши метрики.



**фичи/задачи** —  
конкретные задачи для  
разработчиков и других  
членов команды для  
реализации идей.

## Цели по SMART

**S** – Specific – **Конкретность и ясность**

Что именно мы хотим достичь/улучшить/изменить?

**M** – Measurable – **Измеримость**

Как мы поймем, что цель оказалась достигнута?

**A** – Achievable – **Достижимость**

Сможем ли мы достичь эту цель? Не слишком ли она сложная или лёгкая?

**R** – Relevant – **Согласованность, важность**

Для чего нам нужен этот результат? Мы это делаем для того, чтобы что?

**T** – Time bound - **Определённость по срокам**

Когда должен быть получен запланированный результат?



# Цели для нашего Буткемпа по SMART

Здесь будут поставлены цели по нашему проекту в зависимости от результатов предыдущего урока



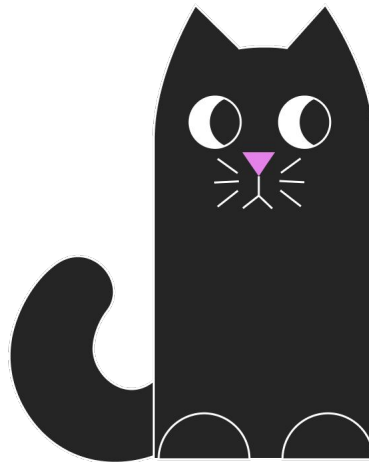


## А что будет дальше?

ДЕНЬ 6: Customer Research: Генерируем и приземляем гипотезы по продукту: Мультивселенные идей.

### Домашнее задание:

Сгенерировать как можно больше продуктовых идей по нашему буткемпу





**Вопросы?**





Спасибо  
за внимание

A yellow smiley face is drawn over the text. It has two vertical lines for eyes and a curved line for a mouth, positioned to the right of the word 'Спасибо' and below the word 'за'.