

Как создать продукт за 30 дней и 30 ночей

ДЕНЬ 3: Формируем lean canvas продукта "Буткемп" часть 2: А что по ценностному предложению и нечестным преимуществам? Думаем о каналах продвижения и метриках. Финансы или определяемся с доходной и расходной частью.



<p>(2) Проблема клиента 3 самые важные проблемы клиента (формулируйте, как если бы вы сами были этим клиентом).</p>	<p>(4) Наше решение 3 самые классные фишки нашего решения (рассматривая с точки зрения клиента). Что-то хорошее, что есть у нас, что-то устаревшее, от чего мы избавились или помогаем избавиться (для начала достаточно сформулировать только MVP).</p>	<p>(3) Уникальное торговое предложение Просто, четко и ясно: чем мы лучше аналогов и конкурентов, почему нашим сервисом стоит пользоваться?</p>	<p>(9) Нечестное конкурентное преимущество Что-то такое, что другие команды (в т. ч. конкуренты) не смогут легко скопировать или купить (например, инсайдерская инфа, личный авторитет, команда мечты, уже имеющееся сообщество, core values, понимание, как обеспечить вирусный/сетевой эффект и т.п.).</p>	<p>(1) Сегменты клиентов (покупателей) Как можно более детально и четко: какие группы пользователей должны стать нашими клиентами? Если вы делаете платформу – опишите клиентов с каждой из сторон.</p>
<p>Существующие альтернативы Если клиенты уже как-то решают эту проблему, напишите как (оффлайновые решения тоже; не забудьте про косвенных конкурентов).</p>	<p>(8) Ключевые метрики</p> <ul style="list-style-type: none"> LTV, CAC, ARPPU, \$млн выручки в год; DAU&MAU при рекламной модели Прогноз стоимости компании через 4 года AARRR: Привлечение -> Активация -> Удержание -> Рефералы -> Доход 	<p>Высокоуровневый концепт Описание в 140 символах, и (или) формулировка в стиле аналогий с уже существующим и известным клиентам продуктом, например: «Facebook – это как Friendster, сфокусированный только на студентах вузов/колледжей США».</p>	<p>(5) Каналы для выхода клиентов: онлайн + оффлайн Каким способом о нас будут узнавать наши клиенты? Как выйти на первых ранних последователей? Кто наши ключевые партнеры? Возможен ли вирусный эффект? Orders of magnitude: 0-1-10-100-1000 и т.п., а не сразу от 1 до 1 млн. клиентов.</p>	<p>Ранние последователи Самые первые категории клиентов, которым вы будете продавать свое решение. Кто ваш идеальный первый клиент?</p>
<p>(7) Структура расходов Зарплата, хостинг, закупочные цены и др.</p> <div> Заполняем Lean Canvas </div>			<p>(6) Потоки выручки: откуда будут поступать деньги? Кто и за что будет вам платить?</p> <p>Какая бизнес-модель:</p> <ul style="list-style-type: none"> месячная подписка (регулярные платежи), в т.ч. с RPO-аккаунтами. Каковы будут цены?; разовая оплата по факту оказания услуг; реклама медийная / контекстная / брендирующая (сколько у нас пользователей, как быстро их число растет, как долго они остаются на сайте и как часто на него заходят?); комиссия за посредничество (плата за лидов); за продвижение (премиум-размещение, vip-статус, поднять в списке, выделение цветом). 	

Уникальное торговое предложение

УТП — суть Вашего продукта в нескольких словах, которые можно поместить в заголовок посадочной страницы (landing page).

Пропишите ценности продукта для клиента.

Чем продукт лучше остальных?

Ответ на этот вопрос поможет сформулировать УТП.
Подумайте, чем ваш продукт лучше и почему клиенты захотят за него заплатить.



Отличайтесь. Сделайте ваше УТП ответом на проблему



В УТП отвечайте на вопросы: Что есть ваш продукт? Кто ваши клиенты? Зачем вашим клиентам ваш продукт?





Ценностное предложение

Проект <название>

это <сервис, моб. приложение, устройство...>

который помогает <описание клиентов>

решать <боль клиента>

и дает <выгода для клиента>

при помощи <описать решение и технологию>

в отличии от <описать конкурентов>

Пример УТП

Проект Air BnB – это сервис который помогает самостоятельным путешественникам забронировать жилье в поездках по миру **и даёт** возможность сэкономить и почувствовать себя местными **в при помощи** базы данных собственников жилья, которые сдают его посуточно по комнатам или целиком **в отличии** от Booking и других сервисов бронирования отелей



Решение проблемы

Как продукт решит проблему пользователя?

Опишите несколько ключевых функций продукта, которые решают проблемы пользователей и будут поддержкой вашего УТП.

Подумайте, какие функции должны появиться в продукте в первую очередь, а без каких продукт уже может существовать и приносить пользователям ценность.



Не спешите описывать решение.
Довольно часто оно оказывается существенно изменено после первых интервью с потенциальными потребителями



Уникальное (нечестное) преимущество



В чем ваша особенность и или особенность продукта?

Подумайте, что есть в вашем продукте, но нет в других. Это должно быть сильное преимущество, которое сложно скопировать. Например, как продвигать продукт лучше остальных, или ваш секрет — команда талантливых программистов, или же — особая функция.

Например, инсайдерская информация, поддержка уникального эксперта, команда мечты, личный авторитет, сообщество, уже имеющиеся клиенты, высокие позиции в поисковой выдаче.



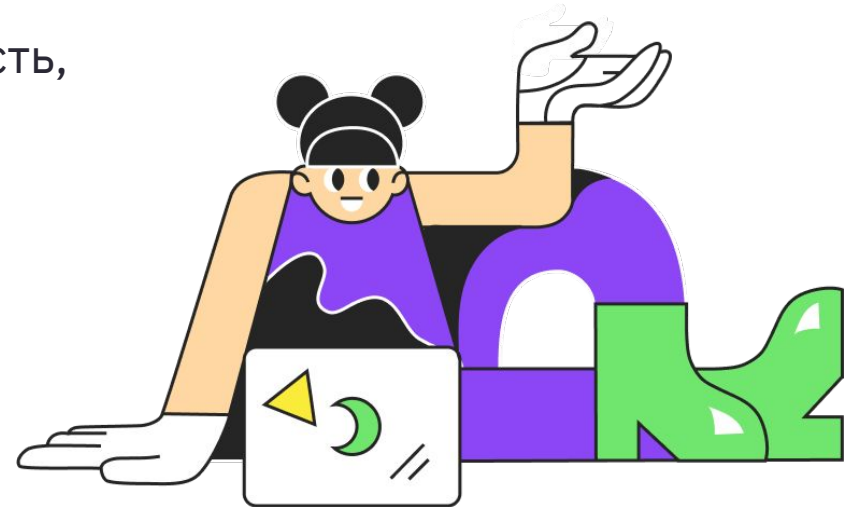
«Уникальное преимущество — это то, что не может быть легко скопировано или куплено.» (Jason Cohen, A Smart Bear blog)



Что такое бизнес- модель?

Определения бизнес-модели

- Концептуальное описание предпринимательской деятельности.
- Упрощенное представление о бизнесе, предназначенное для анализа деятельности всей системы бизнес-процессов. Это описание того, как бизнес зарабатывает деньги. Бизнес-модель объясняет то, как вы создаете выгодные условия клиентам по соответствующей цене.
- Это исследование того, какие издержки и расходы у вас есть, и сколько денег вы можете брать за продукт или услугу.





Структура бизнес-модели

1

**Все, что нужно, чтобы
сделать продукт**

Дизайн, сырье,
производство, труд и т. д.

2

**Все, что нужно, чтобы
продать продукт**

Маркетинг, предоставление
услуги, промоушен,
продакшн.

3

Как и за что клиент платит

Стратегия
ценообразования, способы
оплаты, сроки оплаты и т.д.



Построение бизнес-модели по Остервальдеру



Business Model Canvas

Ключевые партнеры

Партнеры, которые будут привлекаться для осуществления работ или создания интереса к продукту

Ключевые виды деятельности

1-2 основных вида деятельности, за счет которых реализуется ценностное предложение

Ключевые ресурсы

Материальные и нематериальные ресурсы, которые потребуются: помещения, люди, ПО и др.

Ценностное предложение

Проект <название> это <сервис, моб. приложение, устройство...> который помогает <описание клиентов> решать <боль клиента> и дает <выгода для клиента> при помощи <описать решение и технологию> в отличии от <описать конкурентов>.

Взаимоотношения с клиентами

Как клиенты о нас узнают и почему будут лояльны?

Каналы сбыта

Где физически можно будет купить продукт?

Сегменты клиентов

Группировка пользователей исходя из их целей и особенностей использования продукта — роли, потребности

Структура расходов

Все, за что придется заплатить при создании MVP.

Потоки выручки

Модель монетизации
Кто, за что и когда будет в продукте платить.



Отличия Lean Canvas и Business Model Canvas

Lean Canvas

Акцент на создании продукта для пользователя: его проблеме и решению его проблемы

Ориентирована на создание продукта с 0

Помогает сформировать первый список гипотез

Business Model Canvas

Акцент на создание бизнеса вокруг продукта и выход на точку безубыточности

Обычно формируется для существующей версии продукта

Лучше подходит для продуктов с бэк-офисом, логистикой и т.п.



Сервис для записи на автомойку

Ключевые партнеры

1. Автомойки.
2. Поставщики трафика.

Ключевые виды деятельности

Онлайн запись на автомойку.
Реклама автомоек.

Ключевые ресурсы

1. Приложение/сайт.
2. База Автомоек.
3. Информация о всех услугах.

Ценностное предложение

Проект <name> — это сервис, который помогает записаться на любую удобную автомойку при помощи мобильного приложения и дает возможность сэкономить время и не стоять в очереди, в отличии от 2Gis и других онлайн-карт

Взаимоотношения с клиентами

1. Автоблоги.
2. Сообщества (группы ВК).
3. Система Лояльности.

Каналы сбыта

Приложение

Сегменты клиентов

1. Владельцы Автомобиля.
2. Водители автомобилей.

Структура расходов

ФОТ, маркетинг.

Потоки выручки

Комиссия с автомоек за бронь (CPA, AFFILIATION / Аффилят).



Biglion

Ключевые партнеры

Якитория.
Кидзания и другие
детские бренды.
Клиники коррекции
зрения.

Ключевые виды деятельности

Продажа купонов на скидку и сертификатов на услуги.

Реклама поставщиков услуг.

Ключевые ресурсы

1. Мощная CRM.
2. Дешевые контент-менеджеры.
3. Большая партнерская база.

Ценностное предложение

Проект Biglion — это сервис, который помогает посетить любимые услуги и рестораны с большой скидкой и вернуть стоимость услуги, если она не понравилась, в отличие от посещения напрямую ресторана или организации, оказывающей услуги.

Взаимоотношения с клиентами

Контекстная реклама, SEO, промо-акции, программа лояльности.

Каналы сбыта

Сайт, мобильные приложения, сайты агрегаторы.

Сегменты клиентов

1. Семьи с детьми, которые хотят провести выходные в городе.
2. Женщины со средним доходом, желающие приобрести премиум-услуги.
3. Sale-buyers.

Структура расходов

ФОТ, аренда офиса, маркетинг и продажи.

Потоки выручки

Продажа купонов (REVENUE SHARING / Разделение прибыли).
Реклама брендов (HIDDEN REVENUE / Скрытая выручка).



Для некоторых компаний, **“Ключевые партнеры”** и **“Ключевые ресурсы”** - наиболее затратная и потенциально рискованная часть бизнеса.

Этих блоков нет в Lean Canvas.

Для подобных бизнесов/продуктов важность правильно составленной Business Model Canvas значительно возрастает.



Самокат

Ключевые партнеры

1. Поставщики продуктов
2. Арендодатели помещений под склады

Ключевые виды деятельности

Доставка продуктов, заказанных и оплаченных через приложение

Ключевые ресурсы

1. Оборудованные дарксторы
2. Пул курьеров
3. Недвижимость под склады

Ценностное предложение

Самокат — онлайн-магазин с доставкой за 15 минут. Приносим продукты, товары для дома, косметику и всё нужное для комфортного быта. В каждом районе есть свой даркстор, поэтому так быстро. Работаем в 36 городах. Доставка всегда бесплатная.

Взаимоотношения с клиентами

Контекстная реклама, промо-акции

Каналы сбыта

Мобильное приложение

Сегменты клиентов

1. Люди, у которых нет времени сходить в магазин:
 - семьи с маленькими детьми
 - люди, работающие из дома

Структура расходов

ФОТ, аренда недвижимости, маркетинг и продажи.

Потоки выручки

Продажа товаров поставщиков
Продажа своих товаров
Продвижение брендов в приложении (реклама и приоритетные позиции)

Каналы продвижения

Как и где лучше рассказать о продукте?

Ответ зависит не только от продукта, но и от его аудитории. Подумайте, где вы можете получить контакт с вашей аудиторией и какой формат коммуникации будет наиболее эффективным:

- реклама в социальных сетях;
- реклама в поисковых системах;
- контент-маркетинг;
- продажи через партнерские компании;
- PR;
- интеграции с другими продуктами с целью привлечения их пользователей и т. д.



Выбирайте каналы, где «водится» ваша аудитория



Начните с бесплатных каналов, если ваш продукт пока не зарабатывает самостоятельно



Метрики

Как понять, что продукт успешен?

Определите ключевые метрики с помощью маркетинговой воронки AARRR. В ней учитываются основные этапы, которые проходит клиент, взаимодействуя с продуктом.

Привлечение (Acquisition) — доля клиентов (потенциальных), привлеченных через маркетинговые каналы и обнаруживших заинтересованность в продукте (не сразу покинувших сайт).

Активация (Activation) — доля клиентов, получивших положительный опыт использования продукта.

Удержание (Retention) — доля клиентов, повторно использующих продукт.

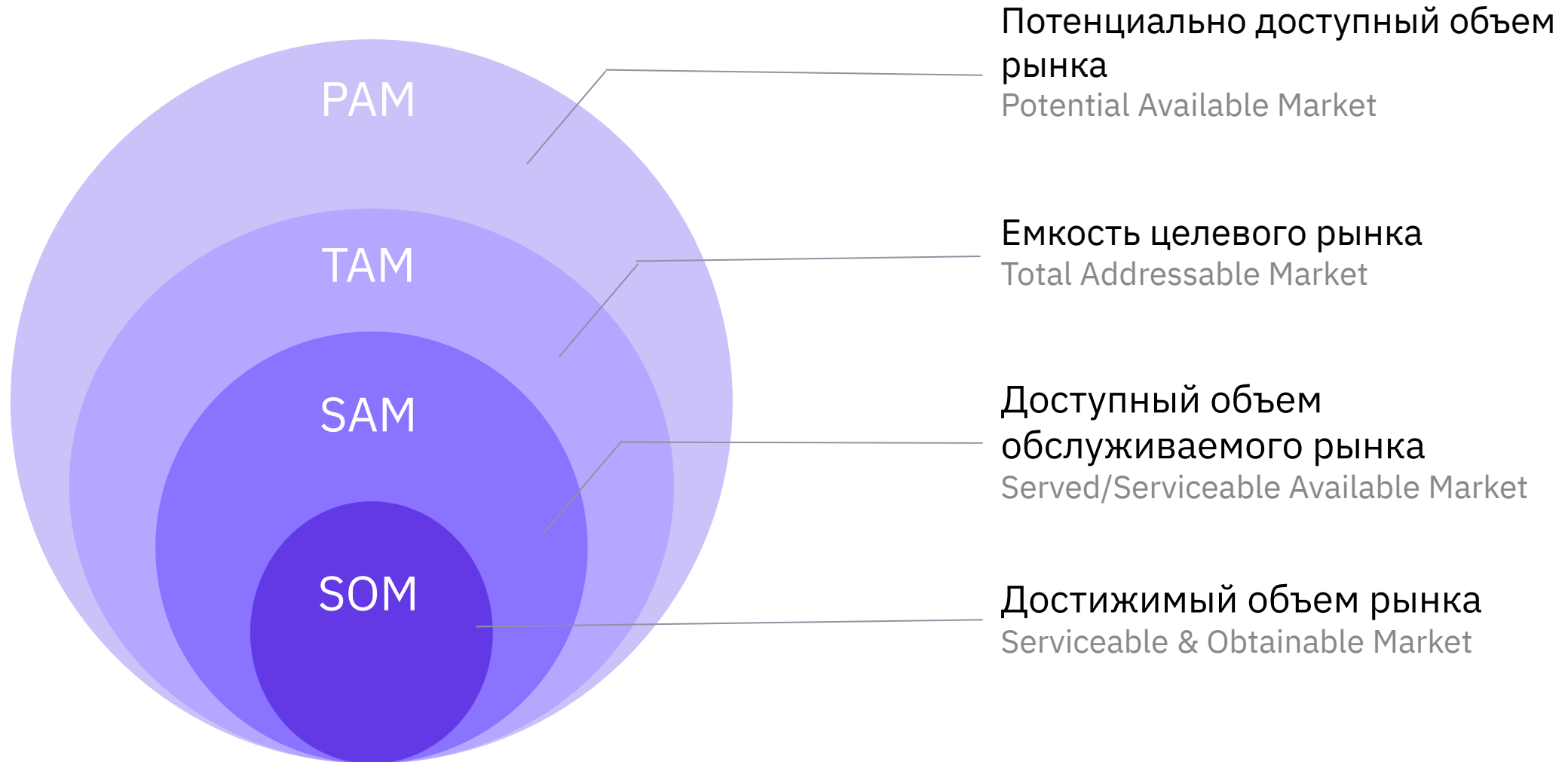
Рекомендация (Referral) — доля клиентов, которые рекомендуют продукт (делятся ссылкой, высылают приглашения).

Доход (Revenue) — доля клиентов, которые платят за продукт.



Сделайте акцент на метриках, которые отвечают на вопросы “прибылен ли продукт” и “нужен ли продукт пользователям”

Структура рынка





Потенциально доступный объем рынка РАМ

Что считаем?

Это все люди/организации, которые могут стать вашими клиентами сейчас и в обозримом будущем.

Источники данных

Обзоры и тренды: Bloomberg, Forbes и др.

Открытые данные Всемирного банка

База данных ООН Comtrade

Finder Financial Data Finder в OSU

Financial Times

HubSpot

Statista

Trading Economics...



Емкость целевого рынка TAM

Что считаем?

Это клиенты, имеющие потребность, но не обязательно готовые платить за ваше или аналогичное решение.

Считаем в ₽, пользователях или единицах продукции.

Источники данных

Statista

Росстат

Налоговая, раздел статистики Дубльгис, статистика по количеству компаний

Ведомственная статистика

ВЦИОМ, результаты опросов населения по разным темам

Фонд общественного мнения



Считаем ТАМ в пользователях

- Определяем ключевой клиентский сегмент.
- Составляем портрет и выявляем основные параметры.
- Определяем места обитания.
- Находим статистику.
- Сверяем ее по нескольким источникам (не меньше трех).



Параметры B2C-клиентов

- Демография (пол, возраст)
- География
- Доход и уровень жизни
- Образование
- Параметры семьи (наличие детей, размер домохозяйства)
- Интересны и принадлежность к сообществам
- Использование специфических сервисов или продуктов конкурентов



Параметры B2B и B2G-клиентов

- Отрасль (виды деятельности, коды ОКВЭД)
- География
- Доход
- Размер (в сотрудниках) и форма организации (ЮЛ, ИП)
- Поставщики и контрагенты
- Регулирование со стороны законодательства
- Использование специфических сервисов или продуктов конкурентов



Доступный объем обслуживаемого рынка SAM

Что считаем?

Часть целевого рынка, которая уже пользуется вашим продуктом и продуктами конкурентов. Здесь проводим анализ конкурентов и соотносим доли рынка со своими возможностями в продвижении

Источники данных

Отчеты публичных компаний

Открытая финансовая отчетность

SensorTower

Similarweb

Google Trends

Mediascope

Crunchbase

Serpstat



Достижимый объем рынка SOM

Что считаем?

Это та доля от доступного рынка, которую вы можете захватить в соответствии со своими «мощностями» — объемом производимой продукции или оказываемых услуг, бюджетами на ФОТ, рекламу и т. п.

Источники данных

Тестирование каналов

SensorTower

Similarweb

Google Trends

Mediascope

Crunchbase

Serpstat

Считаем “честный” SOM

Предполагаем:

- сколько сможем привлечь пользователей;
- конверсию в продажу;
- средний чек клиента;
- срок жизни клиента и частоту покупок.

Прогнозируем на год.



Доходы

Здесь нужно подумать о прибыльности продукта и о том, что что и когда пользователь будет вам платить

Как продукт будет приносить деньги?

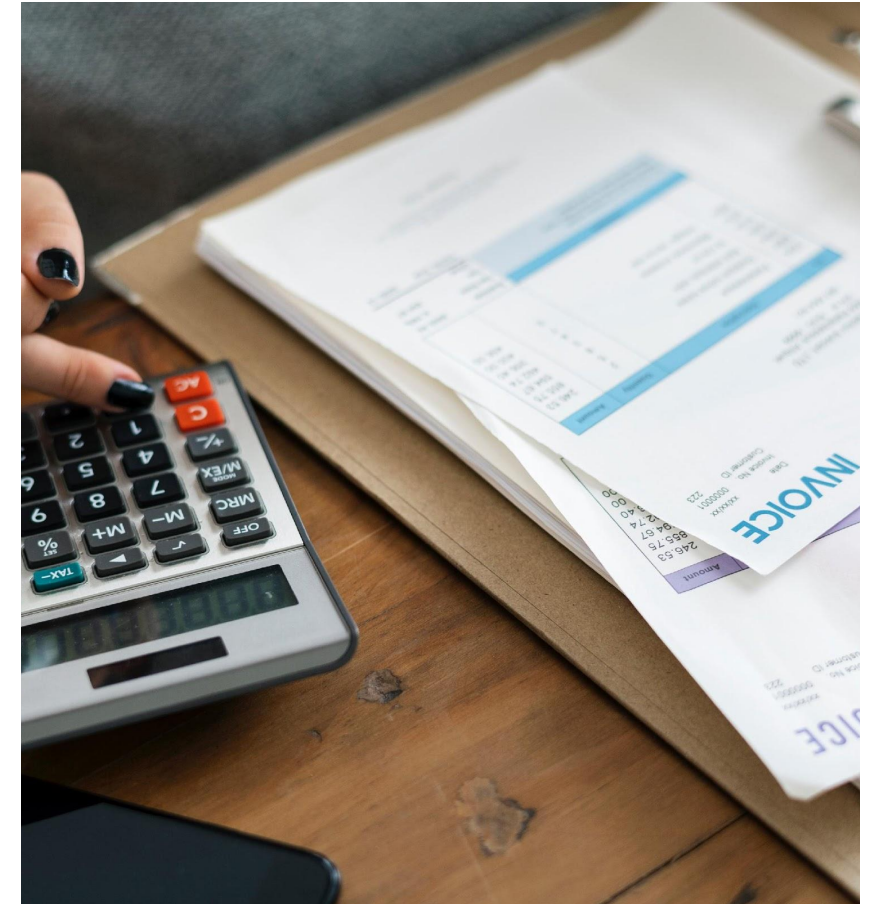
Учитывайте, что не все готовы покупать то, чем с удовольствием пользовались бы бесплатно. Например, клиент выбирает менеджер задач, чтобы планировать дела. Для личных целей ему подойдёт бесплатный продукт с базовыми функциями и простым интерфейсом. К программе для работы уже больше требований, поэтому за неё и больше согласятся платить.



Назначайте цену сразу, если Вы намереваетесь зарабатывать на продукте



Определитесь с тем, как часто у пользователей появляется потребность в вашем продукте, чтобы предположить, какая вам доступна монетизация



Расходы



Сюда нужно включить всё, на что вы планируете потратить деньги для создания описанной версии продукта

Сколько денег нужно, чтобы запустить продукт?

Чтобы создать продукт, который захотят купить, придётся вложиться в исследования. Нужно будет определить целевую аудиторию, выявить проблему и найти решения, а готовому продукту понадобятся сайт и реклама, чтобы о нем узнали.



Учитывайте расходы на ту версию продукта, которая будет достаточно зрелой, чтобы Вы могли за нее назначить цену



Что такое модель монетизации?

Определение модели монетизации

- Первый шаг к Юнит-экономике.
- Главный вопрос, на который вы должны ответить – как мы будем зарабатывать?
- Монетизация, это способ получения и увеличения денежных средств за счет использования различных финансовых моделей.





Типы моделей



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](#)



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.



Как выбрать модель монетизации



Задаем вопросы

Доходы и издержки

Вы получаете доход до или после того, как возникают издержки?

Регулярный доход

Требуется ли каждая продажа новых усилий или она дает определенную гарантию последующих продаж и доходов?

Стоимость переключения

Насколько потребителям сложно переключиться на товары или услуги другой компании?

Революционная структура издержек

Ваша структура издержек иная и принципиально лучше, чем у конкурентов?

Перекладывание работы на другие стороны

Позволяет ли ваша бизнес-модель потребителям и третьим сторонам бесплатно создавать ценность для вашей компании?

Масштабируемость

Легко ли вы можете расти, не сталкиваясь с препятствиями, например, связанными с инфраструктурой, поддержкой потребителей, наймом персонала?

Защищенность от конкуренции

Хорошо ли бизнес-модель защищает вас от конкурентов?

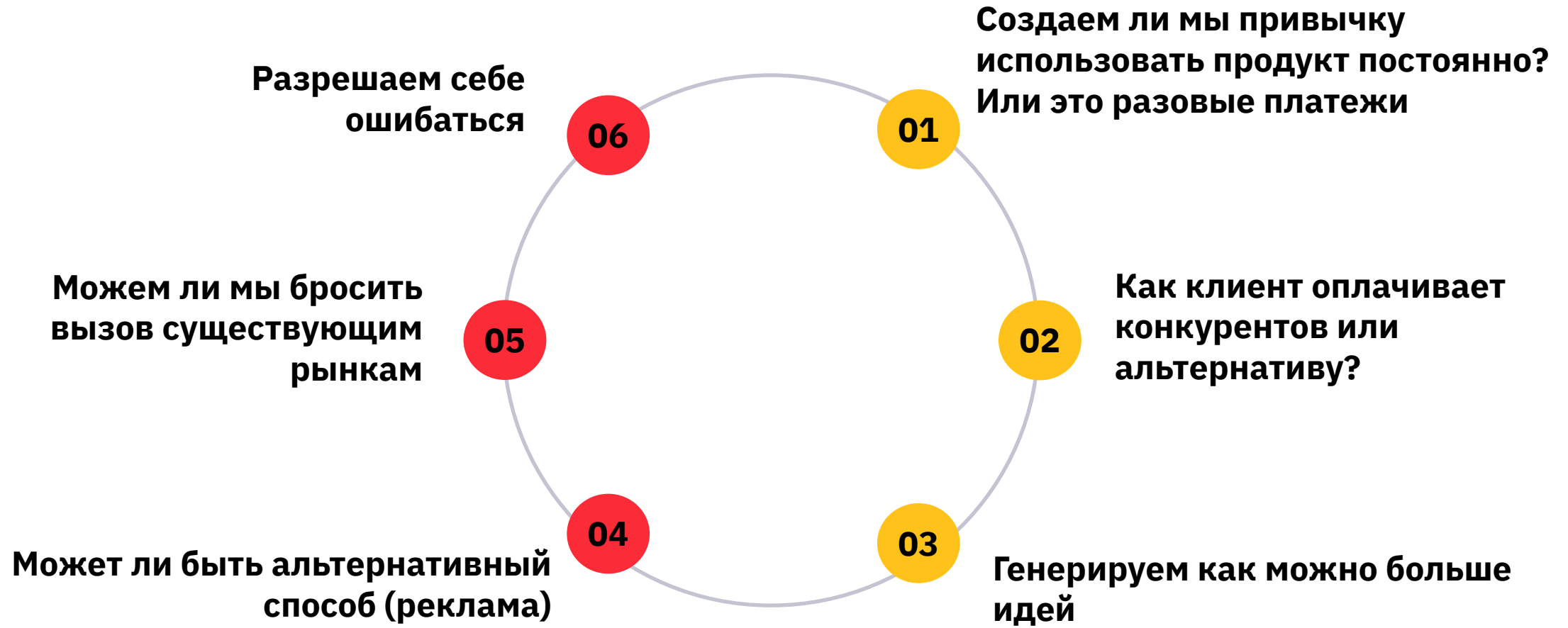


90% инновационных бизнес-моделей

есть результат творческого воспроизведения,
рекомбинации и синтеза 55 базовых паттернов
(шаблонов) бизнес-моделей



Создаем Бизнес Модель



Что такое цель продукта?

- Конечный результат, полезный бизнесу
- Ожидаемое значение метрики, которое можно измерить и оценить достижение цели

~~Провести исследование пользователей~~

Подтвердить наличие проблемы



Что включает в себя стратегия продукта

Видение продукта

Для чего и для кого этот продукт? Успех продукта в конечном итоге достигается, если продукт выходит на новых пользователей и доставляет им определенную ценность.

1

Метрики

Метрики позволяют измерять ход и прогресс достижения целей. Для каждой цели устанавливаются свои метрики и отслеживается их прогресс.

3

Цели продукта

Цели по SMART помогают менеджерам продуктов установить, чего они хотят достичь (увеличить доходы, расширить присутствие в новых странах, повысить мобильную адаптацию и т. д.)

2

Конкретный план действий

Здесь должны быть доступно расписаны все этапы и конкретные шаги по достижению целей.

4



Продуктовая стратегия

- Согласовывает цели и задачи бизнеса и работу продуктовой команды
- Фиксирует для команды продукта, какой продукт создается и для чего
- Помогает другим кросс-функциональным командам действовать сообща
- Мотивирует на результат

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?





Какие цели сформулированы по SMART?

1. **Увеличить годовой объём продаж на 10% к декабрю 2022 г. за счёт увеличения среднего чека**
2. Сформировать стратегию коммуникаций до конца квартала
3. **За 6 месяцев увеличить количество заключаемых договоров на 20% от новых клиентов через внедрение CRM-системы**
4. Купить квартиру не дороже 3 млн.руб. в районе МГУ к концу 4 курса, чтобы переехать от родителей
5. Стать лидером в области поставки CRM-систем для города Новосибирска к январю 2022 г. за счет открытия 3 филиалов.



Изменение целей продукта



Почему меняются цели?

Продуктовая разработка связаны с постоянным тестированием гипотез, и, как следствие, с реакцией на результаты тестирования



Гипотезы не подтвердились

Не все гипотезы подтверждаются, поэтому продолжать разработку не имеет смысла.



Нашли более выигрышные гипотезы

В ходе продуктовой работы могут быть найдены и подтверждены гипотезы, которые имеют большее влияние на продукт и достижение целей.



Рынок изменился и нам тоже пора

Выход на рынок нового игрока или перераспределение сил может повлечь за собой изменение продуктовой стратегии и продуктовых целей.



Как избежать постоянных изменений

Изменения целей плохо влияют на достижение результатов бизнеса и мотивацию в команде, поэтому пробуем их избежать.

1. Формулируем цели в метриках, а не в конкретной работе или конкретных гипотезах.

~~Повысить конверсию в покупку на 10% за счет внедрения Apple Pay~~

Повысить конверсию в покупку на 10% за счет новых способов оплаты

2. Валидируем цели исследованием рынка и пользователей до их фиксации в стратегии продукта.

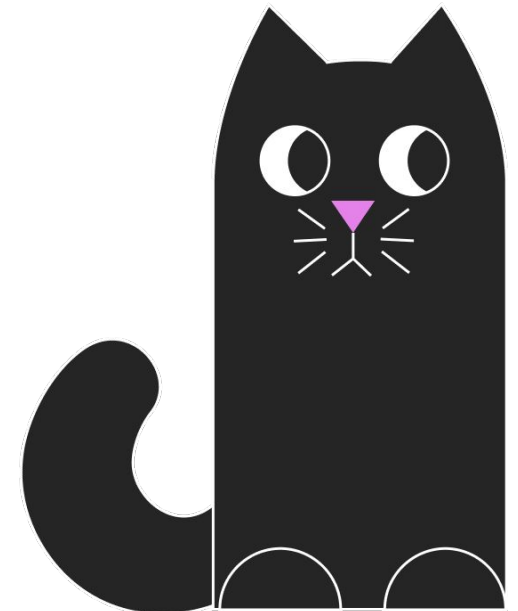


А что будет дальше?

ДЕНЬ 4: Customer Research: Определяем риски продукта, почему мы провалимся?

Домашнее задание:

Подготовить и описать продуктовые риски нашего продукта





Вопросы?





Спасибо
за внимание

A yellow hand-drawn smiley face is positioned to the right of the text. It has two vertical lines for eyes and a large, curved line for a smile, partially overlapping the word 'за'.