



## > Конспект > 2 урок > **РАЗВИТИЕ ПРОДУКТА**

### > **Оглавление урока по Развитию продукта**

1. Введение
2. Видение и стратегия
3. Перспектива 3×3×3
4. Фреймворки для проработки концепции продукта: Business Model Canvas
5. Фреймворки для проработки концепции продукта: Lean Canvas
6. Материалы лекции

### > **Введение**

Развитие любого продукта, не только IT – это сложный процесс, состоящий из взаимосвязанных, но самостоятельных направлений. Разберём на примере IT продуктов.

Одно из них – разработка и оно является ключевым для IT-продуктов. Одной идеи не достаточно – нужно воплотить ее в жизнь, чем и занимаются разработчики (фронтендеры – они отвечают за все, что видит пользователь при взаимодействии с продуктом, и бэкендеры – они отвечают за работоспособность продукта и их работа находится под капотом). Тесно с фронтенд-разработчиками работает дизайнер – он рисует макеты того, как должен выглядеть пользовательский интерфейс — это называется UI. Ну и конечно, компаниям важно, чтобы их продукты работали, иначе пользователи один раз попробуют – наткнутся на ошибку или багу, как это принято называть в мире IT, и никогда больше не захотят пользоваться продуктом. За то, чтобы продукт корректно работал отвечает команда тестирования.

После того, как продукт или его MVP созданы и протестированы, нужно его продавать или привлекать в него пользователей. Этим занимаются маркетологи, коммерция, продажники и другие разные специалисты. Они делают так, чтобы пользователь узнал про продукт, чтобы ему понравилось описание продукта, и он захотел его купить, и иногда занимаются получением обратной связи от пользователей.

Также не менее важную роль в развитии продукта играют поддерживающие функции. Аналитика, например, помогает всей команде принимать правильные решения на основе данных, находить узкие места и точки роста продукта. Также это могут быть проджект-менеджер, финансист, юрист и другие специалисты, отвечающие за вопросы в своей зоне компетенции.

Управление продуктом – это комплексный процесс, включающий в себя много важных моментов и ролей.

## > Видение и стратегия

Видение и стратегия – основополагающие элементы в продакт-менеджменте. Это те направления, которые отвечают на вопросы **почему** мы делаем определенный продукт и **как именно** (не только с технической точки зрения) мы его делаем. До того, как бросаться делать продукт, нужно проработать видение и стратегию.

Чтобы внутренняя и внешняя коммуникация были эффективны, у менеджеров и у команды должно быть единое понимание, зачем и какой продукт/бизнес они собираются построить, а также какие у этого есть

перспективы. То есть в каждый момент времени работы над продуктом *Миссия*, *Концепция* и *Стратегия* продукта должны быть артикулированы и где-то зафиксированы. В хороших продуктах у всей команды есть одинаковое представление о миссии и стратегии компании и продукта и это позволяет им лучше понимать, в каком направлении мыслить и двигаться дальше.

Когда мы говорим о продуктовой стратегии мы всегда подразумеваем цели, то есть то, чего мы планируем достичь и куда идем. На вопросы **почему** и **для чего** мы уже ответили, когда прорабатывали видение.

Важно помнить, что мало только поставить цель, всегда определять минимальные критерии успеха. Один из фреймворков для правильного формулирования целей – **SMART**. Он говорит о том, что цель должна быть конкретной, измеримой, достижимой, важной и определенной по времени.

## > Перспектива 3x3x3

Эш Маурья – создатель фреймворка Lean Canvas описал свое видение того, как нужно организовывать процесс управления продуктом (верхнеуровнево) и назвал это перспектива 3x3x3.

**Перспектива 3×3×3** – это представление о том, как связать видение, стратегию и решения по продукту в единое целое.

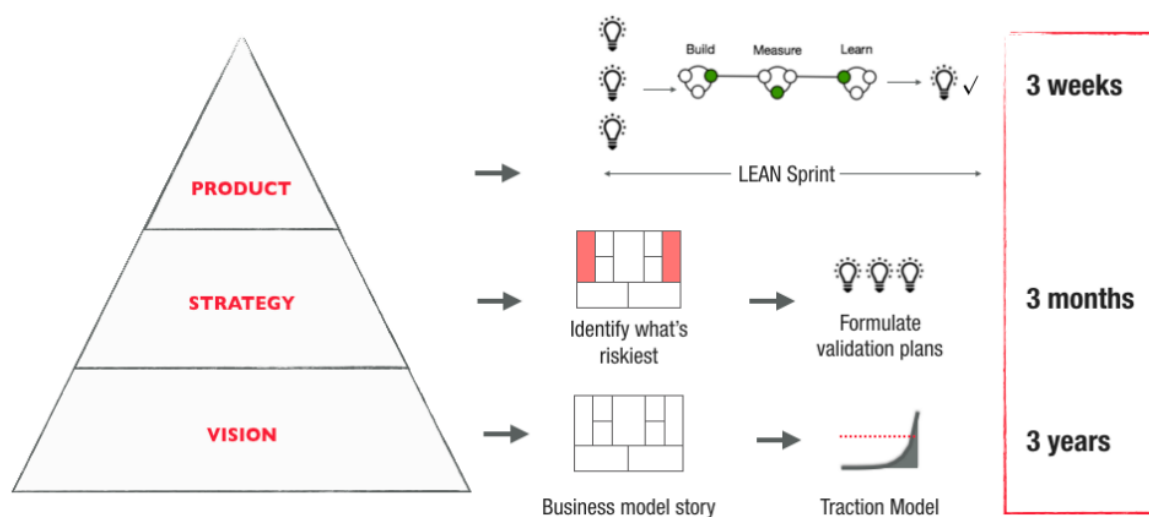
Первая тройка обозначает **3 года**. Это правильный период времени, чтобы протестировать видение и бизнес-модель продукта, то есть либо достичь продакт-маркет фита и перейти к раннему масштабированию либо понять, что модель или продукт не удалась и скорректировать их. Возможно даже отказаться. То есть важно наметить себе точку назначения на 3 года.

Следующая тройка – это **3 месяца**. После проработки продуктового видения, нужно определить, как достичь этого видения и разработать для этого стратегию. В продукте это называется продуктовым роадмепом или дорожной картой продукта. Рекомендуется ограничивать период до 3 месяцев, так как в нашем быстро меняющемся мире сложно брать бóльший период. Все может глобально поменяться даже за месяц и после этого придется значительно корректировать планы.

Последняя тройка тройка обозначает **трехнедельные спринты**. Спринт – это период времени, в который команда работает над рядом задач, который поставила себе до спринта, и стремится создать инкремент, то есть какую-то видимую ценность для продукта. Обычно спринт длится 2 недели, но Эш Маурья берет третью неделю специально на аналитику. То есть в первые 2 недели команда должна проводить эксперименты и проверять гипотезы о пользователях, а в третью неделю – подводить итоги и учиться на результатах.

Итого, согласно видению перспективы 3-х троек, продуктовая команда в любой момент времени должна четко и одинаково уметь отвечать на 3 фундаментальных вопроса:

- Какова ваша приблизительная цель на 3 года – цель и минимальные критерии успеха?
- Какова ваша трехмесячная цель и как вы ее себе представляете – план и стратегия проверки?
- Что вы собираетесь делать в следующие 3 недели, чтобы проверить свои стратегии – как будете экспериментировать и проводить спринты?



## > Фреймворки для проработки концепции продукта

Помимо единого видения и стратегии, не менее важно иметь прибыльную бизнес модель и уметь масштабироваться (чтобы доходы превышали

расходы, и компания могла reinvestировать свою прибыль в дальнейший рост и развитие). Для того, чтобы проработать идею продукта и бизнес-модель, компании пользуются различными фреймворками.

## **Business Model Canvas**

### Шаблон Business Model Canvas

Business Model Canvas или канва бизнес модели – схематический фреймворк, который в первую очередь используется для моделирования бизнеса. Он подходит как новым, так и уже функционирующим компаниям. Это схема, которая на одной странице отображает все бизнес-процессы предприятия. Ее автором является Александр Osterвальдер.

ВМС позволяет одним взглядом охватить всю структуру бизнеса, помогает упрощенным языком объяснять модель бизнеса команде и внешним партнерам и даже помогает найти слабые места в бизнес-модели.

Схема состоит из 9 блоков, которые могут быть объединены в 4 группы, каждый из блоков описывает свою часть бизнес-модели организации, а именно: ключевые партнеры, ключевые активности, достоинства и предложения, отношения с заказчиком, пользовательские сегменты, ключевые ресурсы, каналы поставки, структура затрат и источники доходов.

### **Блок 1. Потребительские сегменты**

В данном блоке определяется, какие группы потребителей компания рассчитывает привлекать и обслуживать. Чтобы лучше удовлетворять нужды клиентов, желательно разбить их на группы по потребностям, особенностям поведения и иным признакам, то есть выделить целевые аудитории или потребительские сегменты.

Группы клиентов представляют различные сегменты, если:

- Различия в их запросах обуславливают различия в предложениях;
- Взаимодействие осуществляется по разным каналам сбыта;
- Взаимоотношения с ними нужно строить по-разному;
- Их выгодность для компании существенно различается;
- Их привлекают разные возможности / фичи продукта.

## Блок 2. Ценностные предложения

Блок включает описание товаров и услуг, которые представляют ценность для определенного потребительского сегмента.

Ценностное предложение — это совокупность преимуществ, которые компания готова предложить потребителю. В блоке нужно подумать, чем продукт лучше существующих альтернатив и почему клиенты захотят за него заплатить. Вокруг этих ценностей в нужно строить маркетинговые кампании, чтобы привлекать новых пользователей.

Преимущества могут быть как количественными, так и качественными, например:

- Новизна: продукт ориентирован на удовлетворение совершенно новых потребностей, которых на рынке раньше не существовало;
- Производительность: повышение эффективности или производительности того, как пользователь решает проблему, традиционно используется для создания ценностного предложения;
- Дизайн: он с трудом поддаётся оценке, но который может стать наиболее важным элементом ценностного предложения;
- Бренд/статус: с точки зрения потребителя ценность может заключаться просто в демонстрации определенного бренда;
- Цена: предложение тех же преимуществ по более низкой цене — стандартный путь удовлетворения запросов чувствительных к ценам потребительских сегментов;
- Удобство/применимость: ценностью может стать и удобство использования товара.

Это лишь примеры, а не исчерпывающий список возможных ценностей.

## Блок 3. Каналы взаимодействия

Блок описывает, как и через какие каналы компания взаимодействует с потребительскими сегментами и доносит до них свои ценностные предложения. В блок входят каналы, которые:

- Повышают степень осведомленности потребителя о возможностях продукта;
- Помогают оценить ценностные предложения продукта;

- Позволяют потребителю приобретать продукт;
- Обеспечивают постпродажное обслуживание.

Каждый канал может включать все этапы или лишь часть из них, можно выделить прямые и непрямые каналы сбыта, а также собственные и партнерские.

## **Блок 4. Взаимоотношения с потребителями**

Блок описывает типы отношений, которые устанавливаются у компании с отдельными потребительскими сегментами. Компания должна четко определить, какой тип взаимоотношений она хочет установить с каждым из потребительских сегментов. Эти взаимоотношения могут быть как персональными, так и автоматизированными.

Типы взаимоотношений с клиентами:

- Персональная поддержка: клиент может общаться напрямую с представителем компании, получая от него помощь в процессе покупки и после нее;
- Особая персональная поддержка: представитель компании прикреплен к конкретному клиенту, с которым у него складываются свои взаимоотношения;
- Самообслуживание: компания не поддерживает непосредственных отношений с клиентами, но обеспечивает их всем необходимым, чтобы они могли обслуживать себя самостоятельно;
- Автоматизированное обслуживание: сочетание более сложной формы самообслуживания с автоматизацией процессов;
- Сообщества: компании поддерживают онлайн-сообщества, предоставляя пользователям возможность обмениваться знаниями. Сообщества помогают компаниям лучше понимать нужды своих клиентов;
- Совместное создание: многие компании сегодня выходят за рамки традиционных отношений продавец — покупатель и создают ценность совместно с потребителем, например привлекая клиентов к созданию дизайна продуктов или производству контента.

## **Блок 5. Потоки доходов**

Блок включает денежные потоки, которые компания (продукт) получает от каждого потребительского сегмента или от партнеров.

Существует много способов создания потоков доходов. Некоторые из них:

- Продажа активов;
- Плата за использование определенной услугой. Чем больше клиент пользуется сервисом, тем больше он за него платит;
- Оплата подписки: поток дохода от продажи продолжительности доступа к услуге;
- Аренда/рента/лизинг: доход от передачи клиенту временных прав на пользование определенным активом в течение определенного периода времени за фиксированную плату;
- Лицензии: в этом случае поток дохода создается за счет передачи прав на пользование защищенной интеллектуальной собственностью;
- Брокерские проценты / комиссия: поток доходов поступает и от посреднических услуг, которые предоставляются двум или более сторонам в ходе сделки;
- Реклама

## **Блок 6. Ключевые ресурсы**

В этом блоке описываются наиболее важные активы, необходимые для функционирования бизнес-модели. Эти активы позволяют продукту создавать и доносить до потребителя ценностные предложения, выходить на рынок, поддерживать связи с потребительскими сегментами и получать прибыль.

Ключевые ресурсы можно классифицировать следующим образом (список не исчерпывающий):

- Материальные ресурсы: к этой категории относятся физические объекты, такие как производственные мощности, здания, оборудование, транспортные средства, точки продаж и сети дистрибуции;
- Интеллектуальные ресурсы: интеллектуальная собственность, например торговые марки, закрытая информация, защищенная



правами собственности, патенты и авторские права, партнерские и клиентские базы данных;

- Персонал (только в продуктах, где нужна творческая / высокоинтеллектуальная деятельность)

## **Блок 7. Ключевые виды деятельности**

Блок описывает действия компании, которые необходимы для реализации ее бизнес-модели. Это самые важные действия организации, без которых успешная работа продукта невозможна.

## **Блок 8. Ключевые партнеры**

Блок описывает сеть поставщиков и партнеров, благодаря которым функционирует бизнес-модель.

## **Блок 9. Структура затрат**

Блок описывает наиболее существенные расходы, необходимые для работы в рамках конкретной бизнес-модели. Расходы достаточно легко подсчитать, если вы точно определили ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности и ключевых партнеров.

По структуре издержки можно разделить на следующие категории:

- Фиксированные издержки: издержки, которые остаются неизменными вне зависимости от объема товаров или услуг;
- Переменные издержки: издержки, которые меняются в зависимости от объема товаров или услуг;

## **> Lean Canvas**

### Шаблон Lean Canvas

**Lean Canvas** — схема на 9 блоков, которая позволяет посмотреть на продукт верхнеуровнево со всех сторон и глубже понять его. Схему можно применять как для еще не разработанных продуктов, так и для продуктов, которые уже давно существуют на рынке. Если вы сравните Lean Canvas с Business Model Canvas, то увидите очевидные сходства. Дело в том, что создатель Lean Canvas, Эш Маурья, просто адаптировал Business Model Canvas (Александра Остервальда) заменив 4 блока.

- «Ключевые партнеры» на «Проблема, существующие альтернативы»
- «Ключевые активности» на «Решение проблемы»
- «Ключевые ресурсы» на «Ключевые метрики»
- «Отношения потребителей» на «Скрытое преимущество»

#### **Что дает lean canvas:**

- Помогает создателю и менеджеру понять продукт со всех сторон.
- Помогает создателю и менеджеру объяснить свои идеи другим.

## **Блоки**

### **1. Блок: Проблема и существующие альтернативы**

Начинающие product-менеджеры часто допускают ошибку на старте: они смотрят на «фичи» продукта и какие функции он способен выполнять. Но сначала надо рассматривать, какие проблемы есть у целевой аудитории и исходя из них планировать добавление новых возможностей.

В этом блоке надо посмотреть на все сегменты покупателей из первого блока и сформулировать, какие у них есть проблемы. В этом нам поможет Jobs To Be Done.

Может возникнуть ситуация, что у разных сегментов разные проблемы. Тогда можно выделять блоки, относящиеся к сегментам своим цветом. Далее надо понять, кто уже решает описанные проблемы («работы») и выявить всех существующих конкурентов продукта (не только прямых, но и смежных). Если ваш продукт — сервис вызова такси, и вы закрываете потребность клиента в комфортном передвижении, то ваши конкуренты — не только аналогичные сервисы, но и компании, которые продают автомобили, велосипеды или самокаты.

### **2. Блок: Решение проблемы**

После определения проблем и потребностей пользователя, нужно описать, как ее решает продукт. Но нужно помнить, что мнение о текущем решении может быть неправильным, поэтому нельзя основываться только на нем. Рекомендуется подключать исследования, интервью с пользователями и другие методы исследований.

### **3. Блок: Ключевые метрики**

В этом блоке должны быть метрики, которые помогают оценивать успешность продукта и текущей стратегии. Они обязательно должны быть количественными. Это может быть прибыль, доля рынка, трафик и т.п. Блок метрик мы подробнее разберем на другом занятии.

#### **4. Блок: Скрытое преимущество**

Этот блок очень важен, потому что мы живем в быстро меняющемся мире. После выхода на рынок продукт могут быстро скопировать. Для таких случаев и нужно держать козырь, чтобы не потерять аудиторию и продолжать развиваться. В этом блоке нужно понять, что есть в продукте, такого, что нет в других. Это должно быть сильное преимущество, которое сложно скопировать.

### **> Материалы лекции**

1. Презентация