



> Конспект > 1 урок > **РАЗВИТИЕ ПРОДУКТА**

> **Оглавление урока по Развитию продукта**

1. Этапы становления продукта
2. Customer Development
3. Инструменты определения потребностей пользователей
4. Метод персон (personas)
5. Карта Эмпатии (Empathy Map)
6. JTBD (Job to be Done)
7. Value Proposition Canvas

Материалы с лекции

1. [Презентация](#)

> **Этапы становления продукта**

Найти аудиторию, которая хочет пользоваться продуктом – залог успеха компании.

Процесс становления любого продукта можно поделить 3 ключевых этапа:

1. Первый – problem-solution fit или соответствие того решения, которое предлагает компания своим продуктом проблеме, которую хотят решать пользователи. Для того, чтобы пройти этот этап компании нужно выявить свою целевую аудиторию и ее истинные потребности, то есть те потребности, которые волнуют людей.
2. Следующий этап – product-market fit или достижение соответствия продукта рынку. Оно достигается, когда компания тестирует свое решение на рынке и привлекает внимание клиентов к своему ценностному предложению, то есть тому, чем и как продукт поможет решить их проблему. Этот этап один из сложнейших и часто компании полностью меняют идею продукта или существенно корректируют ее для того, чтобы улучшить соответствие продукта целевому рынку.
3. Последний этап – это формирование бизнес-модели и масштабирование. Это тот этап, когда компания спроектировала свою деятельность таким образом, что создала прибыльную бизнес модель (то есть доходы превышают расходы) и эта бизнес-модель является масштабируемой, то есть компания может расширяться на большую аудиторию и географию.

> Customer Development

Чтобы избежать роковых ошибок фаундеры и продакты должны постоянно задаваться тремя вопросами:

- Нужно ли людям то, что я хочу сделать?
- Кто эти люди, как и где их найти?
- Каким должен быть продукт, чтобы эти люди его купили?

Ответить на эти вопросы помогает Customer Development. Это методология создания и развития продуктов через взаимодействие с потенциальными клиентами, процесс валидирования гипотез о проблеме, решении, рынке и каналах привлечения.

Почему гипотез? Потому, что часто нам кажется, что мы знаем пользователя, но на самом деле – это не так. Единственный кто знает пользователя – сам пользователь. И это основной принцип customer development. В центре продукта — клиент и его потребительская проблема, которую нужно выяснить и решить.

> Инструменты определения потребностей пользователей

Когда мы описываем пользователя, мы скорее всего описываем сегмент, то есть группу людей, объединенных по определённым набору признаков и имеющих общие проблемы или потребности.

Сегментировать пользователей нужно если им нужны разные функционалы продукта, с ними нужно по-разному взаимодействовать и строить общение или же если выгода от них сильно разнится.

Существует ряд инструментов, которые помогают компаниям четче определить, кто же их пользователи и каковы их потребности. Эти инструменты помогают согласовать видение и миссию компании с потребностями клиентов, что в свою очередь помогает:

- Находить пробелы и возможности для масштабирования
- Работать над созданием только востребованных и нужных фич, тем самым оптимально распределяя ресурсы
- Делать отличный маркетинг: переосмысливать клиентский опыт, усиливать взаимодействие с существующими клиентами и лучше удерживать их
- Лучше доносить своей команде и внешним партнерам то, что из себя представляет продукт и для кого его делают

> Метод персон (personas)

Метод персон — это качественный метод исследования. Его цель — создать нескольких персонажей с характеристиками потенциальных пользователей продукта. Проще говоря, каждый персонаж — это собирательный образ одной группы вашей целевой аудитории.

Персона – реалистичное описание представителя целевой аудитории, которое содержит в себе основные характеристики, определяющие особенности его поведения и восприятия.

Персона включает себя:

- Имя
- Фотография
- Демографические данные
- Предыстория
- Цели
- Мотивация
- Барьеры

Метод персон больше ориентирован на то, чтобы вызвать у продуктовой команды эмпатию, то есть понимание поведения, чувств и эмоций пользователей продукта.

Есть два типа эмпатии:

1. **Эмоциональная.** Способность понимать эмоции человека и буквально испытывать их на себе.
2. **Когнитивная.** Способность смотреть на мир с позиции другого человека, понимать его чувства, мысли, причины поведения и т.д. с рациональной точки зрения.

Для продуктовых команд важна когнитивная эмпатия – понимание состояний пользователей продукта и причин такого состояния, умение ставить себя на их место, но не примешивать к этому эмоции, чтобы не терять связи с реальностью.

> Карта Эмпатии (Empathy Map)

Мощным инструментом для прокачки эмпатии является **Карта Эмпатии (Empathy Map)**.

Карта эмпатии – метод детального описания целевой аудитории. Карта помогает выявить ценности, взгляды, эмоции и мотивации клиента с помощью внешних источников (СМИ, соцсети, опросы, интервью).

Для чего можно использовать карту эмпатии:

- Добавить контекста к пониманию целевой аудитории при решении конкретной задачи за счёт блоков (See, Hear, Say)
- Подготовиться к интервью: выделить гипотезы о контексте, поведении и целях. Т.е. банально не забыть о том, что надо узнать о пользователе
- Синхронизироваться с другими заинтересованными лицами относительно группы пользователей
- Зафиксировать свои гипотезы относительно целевой аудитории для того, чтобы позднее проверить их
- Совместить в одном месте (свести к единому представлению) данные, полученные после серии интервью
- Развивать в команде культуру, ориентированную на клиента

> JTBD (Job to be Done)

Метод называется **JTBD** или работа, которая должна быть сделана. Фреймворк предложил Клейтон Кристенсен, профессор Гарвардской школы бизнеса, когда раскритиковал метод персон, сказав, что продукт не соответствует особенностям человека, а работе, которую ему нужно выполнить. То есть согласно фреймворку фокусироваться надо на том, что стремится достичь пользователь в определенных обстоятельствах.

JTBD предполагает, что у пользователя есть определённая «работа», на решение которой он «нанимает» продукт. Эта «работа» может заключаться как в конкретной задаче («сбросить лишний вес»), так и в достижении определённого прогресса («чтобы получать комплименты»).

Метод персон может предполагать довольно детальное описание сегмента пользователей, включая фотографию и демографические данные, а девиз концепции JTBD – убрать все лишнее.

Формула JTBD состоит из 3-х частей: контекст, мотивация и результат. Контекст «когда» фокусируется на ситуации, желание – на мотивации, а «могу» – на результате.

Например: *«Когда у меня есть немного времени между рабочими встречами (ситуация), я хочу перекусить (мотивация), чтобы не*

испортить себе желудок длительным голоданием (результат)»

Вспомогательные вопросы для метода JTBD:

- Для какой работы пользователь нанимает потенциальный продукт?
- В каком контексте и в какой ситуации?
- Что нужно пользователю на каждом этапе работы?
- Что пользователь пытается улучшить?
- О чем еще пытается думать пользователь?

User stories vs job stories

Разница между JTBD и User Story (производной метода персон):

- User Story: As a 40-летний Вася, I want to съесть что-нибудь вкусненькое, so that я больше не был голодным.
- JTBD: When у меня есть всего 2 минуты, чтобы перекусить между встречами, I want to съесть что-то, чтобы это было просто, быстро и подняло мой уровень сахара в крови, so I can продержаться до обеда и сохранить рабочее настроение.

> Value Proposition Canvas

Один из инструментов, помогающих убедиться в том, что мы делаем нужные продукты и фичи для пользователей, а также помогающий завлекать в наш продукт пользователей определенного сегмента с помощью ценности – это **value proposition canvas** или шаблон ценностного предложения.

Структурно он состоит из двух частей: клиентского сегмента (круг) и продуктового предложения (квадрат). Каждая часть делится на три блока, которые описывают конкретные особенности клиента или продукта.

Справа в круге у нас клиентский сегмент. Шаблон описывает *мотивацию к покупке*. Она состоит из трёх сущностей:

- Потребности/задачи/работы (jobs);
- Преимущества, выгоды (gains);
- Проблемы, блокеры, боли (pains);

Вместе взятые, они отвечают на вопрос «зачем этот человек покупает продукт»?

Слева в квадрате подробно расписан продукт:

- Товары и услуги: то из чего фактически состоит ваше ценностное предложение (products and services);
- Факторы помощи: описание того, как именно продукт решает проблемы (pain relievers);
- Факторы выгоды: описание того, как именно продукт позволяет достигать преимуществ (gain creators).

Когда обе части шаблона заполнены, нужно отметить какие задачи, проблемы и выгоды учтены вашим продуктом, а какие — нет. Если факторы помощи и выгоды разработаны релевантно проблемам и ожиданиям, то ценностное предложение считается согласованным. Это соответствие называется problem-solution fit, мы с вами уже знаем, что это первый шаг продукта на пути к успеху.