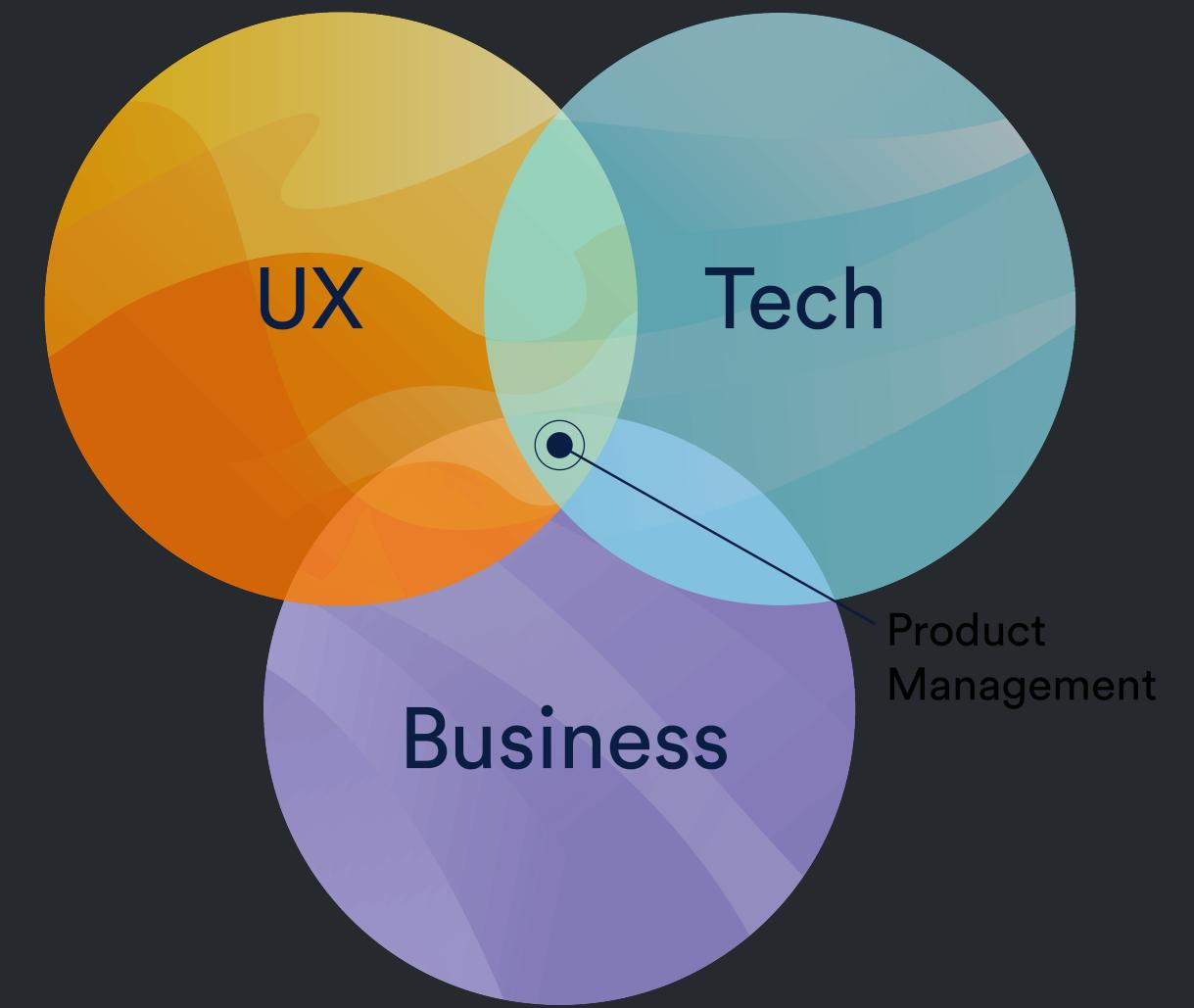


ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДУКТОМ

KARPOV.COURSES

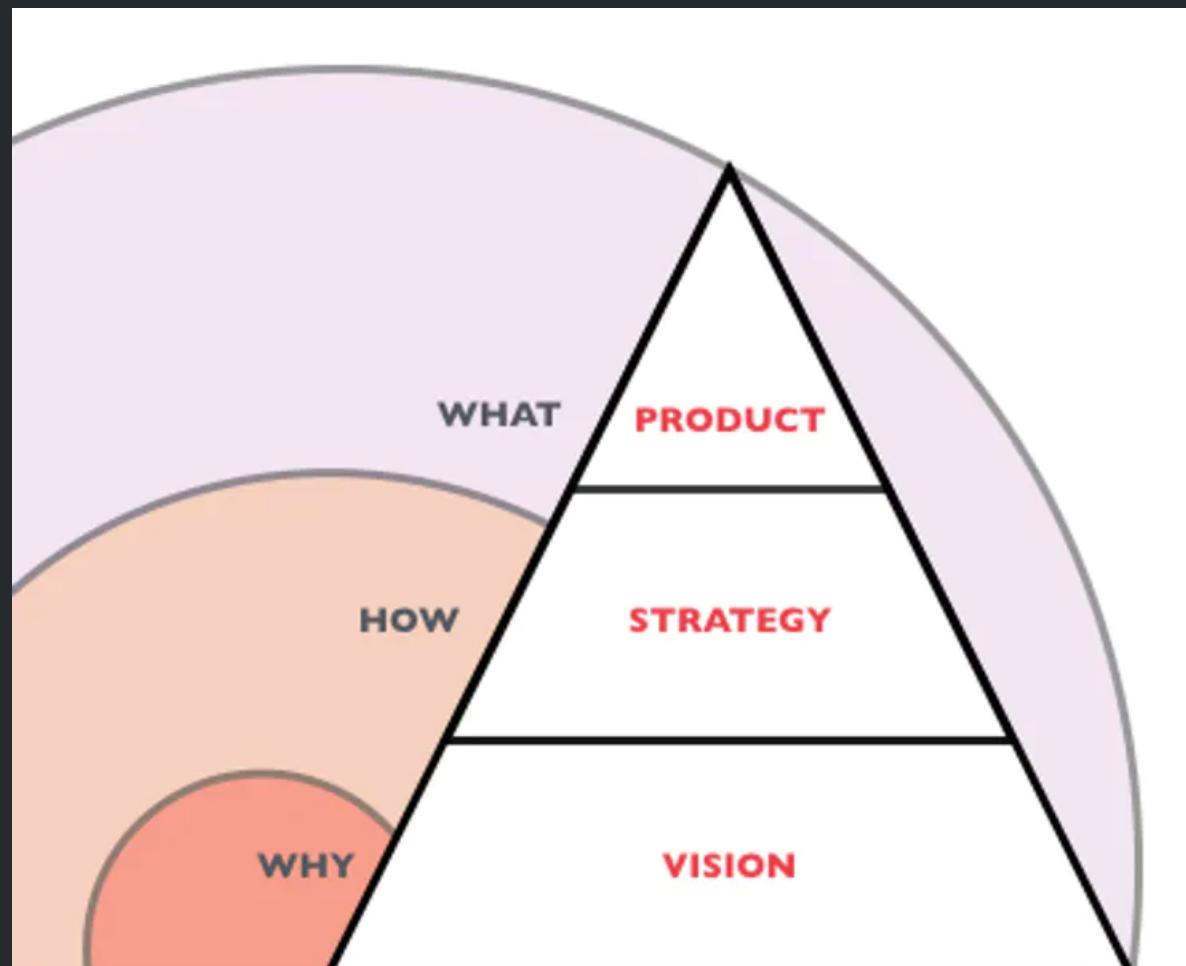
ИЗ ЧЕГО СОСТОИТ УПРАВЛЕНИЕ ИТ-ПРОДУКТОМ

- Важные роли в управлении ИТ-продуктом:
- Разработка (фронтенд, бэкенд)
- Дизайн
- Тестирование
- Маркетинг и продажи
- Поддержка (аналитика, управление проектами, финансы и тп)



Упрощенный процесс управления продуктом

ИДЕЯ ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ПРОДУКТОМ



Видение и стратегия – основополагающие элементы в продукт менеджменте.

Порядок вопросов:

1. Почему?
2. Как?
3. Что?

ПОЧЕМУ?

- Цель
- Минимальные критерии успеха (ключевые результаты)
- OKR: Objectives and Key results

Примеры

- Продать 100 000 экземпляров книги за 3 года
- Получить доход в 10 миллионов долларов в год за 3 года
- Помочь запустить 1 млн стартапов за 3 года



ФОРМУЛИРУЕМ ЦЕЛИ ПО SMART

S SPECIFIC КОНКРЕТНОСТЬ

Используем слова-действия (увеличить, продать, привлечь и тп).

M MEASURABLE ИЗМЕРИМОСТЬ

Обозначаем количественный результат, по которому будем судить, что цель выполнена успешно.

A ACHIEVABLE ДОСТИЖИМОСТЬ

Ставим только те цели, которые реально достичь с учетом имеющихся у нас ресурсов.

R RELEVANT ВАЖНОСТЬ

Проверяем, что цели соотносятся с миссией и видением компании и ведут ее к успеху.

T TIME BOUND ОПРЕДЕЛЕННОСТЬ ПО СРОКАМ

Указываем конкретный срок реализации задачи (год, квартал, месяц и тп).

ПРИМЕРЫ ЦЕЛЕЙ ПО SMART

НЕПРАВИЛЬНО

Открыть новую точку продаж.

Увеличить популярность фичи
«Видеозвонки».

Увеличить продажи.

ПРАВИЛЬНО

Открыть новую точку продаж в Красносельском районе
Санкт-Петербурга к августу 2021 г., не превышая бюджет
в 2 млн. руб.

Увеличить дневную аудиторию юзеров, пользующихся фичей
«Видеозвонки» на 20% за 3 месяца (до 2 млн.
пользователей в сутки)

Увеличить годовую выручку от продаж на 10% к декабрю
2020 г.

ПРИМЕРЫ ЦЕЛЕЙ ПО SMART

НЕПРАВИЛЬНО

Увеличить конверсию
в регистрацию.

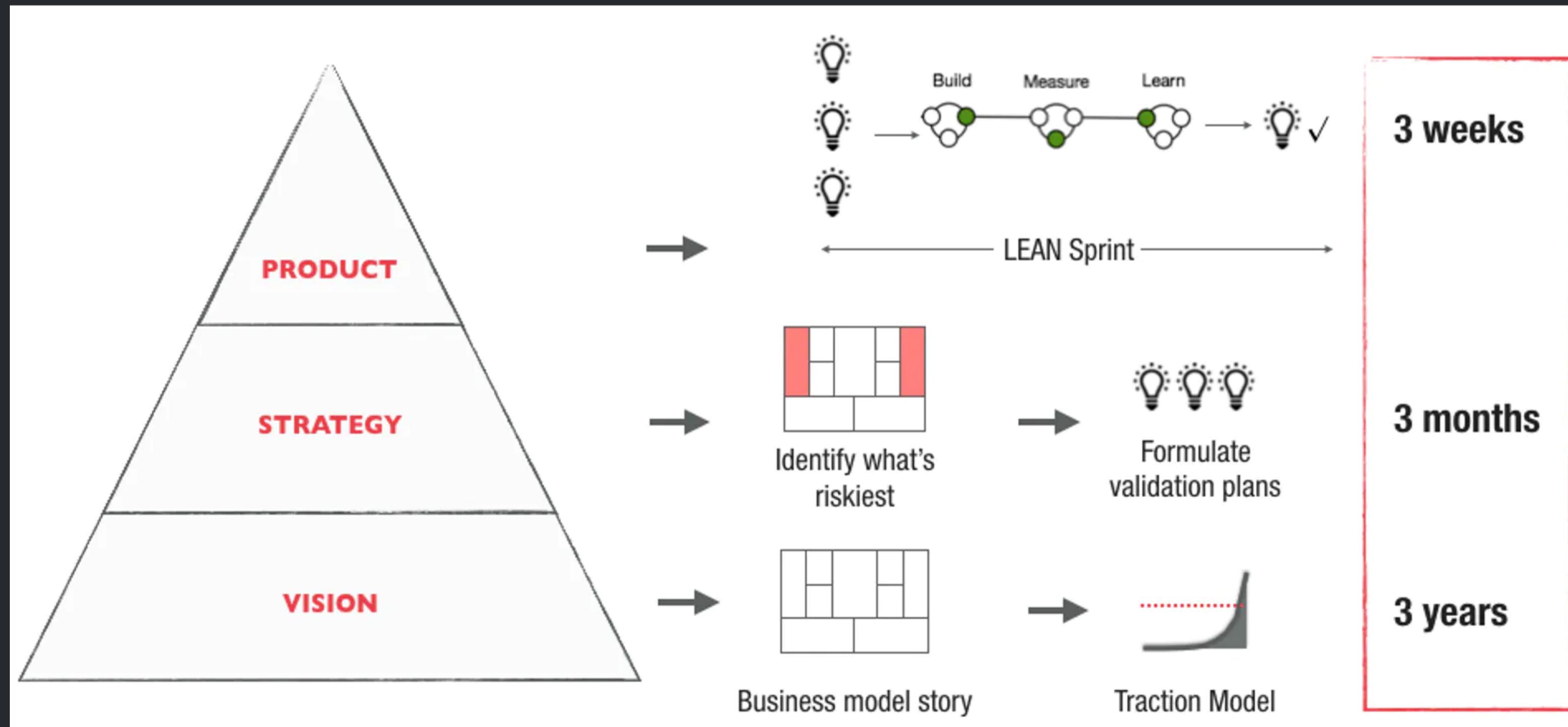
Увеличить количество сделок.

ПРАВИЛЬНО

Увеличить конверсию в регистрацию на 5% к концу месяца.

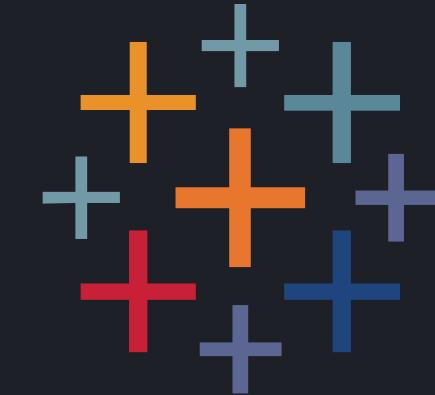
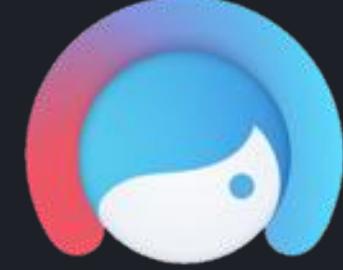
За 6 месяцев увеличить количество заключаемых договоров
от новых клиентов на 20%.

ПЕРСПЕКТИВА 3Х3Х3



ОСНОВНЫЕ ТИПЫ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ: **FREEMIUM**

Бизнес-модель, при которой сервис предоставляется бесплатно, но с ограничениями. Полная версия предоставляется за определенную плату.



ОСНОВНЫЕ ТИПЫ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ: E-COMMERCE

Бизнес, связанный с распространением / продажей услуг или товаров через Интернет.



ОСНОВНЫЕ ТИПЫ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ: **MARKETPLACE**

Платформа, которая соединяет две и более сторон. Например, товары или услуги выставляются на продажу сторонними продавцами. Прибыль получается за счет комиссионных сборов.



ОСНОВНЫЕ ТИПЫ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ: **SUBSCRIPTION**

Бизнес-модель, в которой клиент получает доступ к некой услуге или продукту, совершая в пользу фирмы регулярные (ежемесячные или ежегодные) платежи.



ОСНОВНЫЕ ТИПЫ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ: IAAS/PAAS/SAAS

IaaS – Infrastructure as a Service – инфраструктура как услуга, например, виртуальные серверы и виртуальная сеть; клиент может устанавливать любое программное обеспечение и приложения.

PaaS – Platform as a Service – платформа как услуга, например, веб-сервер или база данных; клиент управляет приложениями, операционной системой управляет провайдер.

SaaS – Software as a Service – программное обеспечение как услуга, например, электронная почта или иное офисное приложение; клиент пользуется приложением, базовыми настройками приложения управляет провайдер.



BUSINESS MODEL CANVAS

8. Ключевые партнеры Кто наши ключевые партнеры? Кто наши ключевые поставщики? Какие ресурсы мы от них получаем? Какие мероприятия они для нас делают?	7. Ключевые действия Какие ключевые действия нам необходимы для работы? Для каналовбыта? Для выстраивания отношений с клиентами? Получения и учета потока доходов?	2. Ключевые ценности Какие проблемы клиента мы решаем? Что ценного в нашем предложении? Какие услуги мы можем предложить каждому из сегментов потребителей?	4. Взаимоотношения с клиентами Какие у нас отношения с каждым из сегментов? Как они интегрированы? Насколько дороги для нас?	1. Сегменты потребителей Для кого мы работаем? Кто самый важный клиент для нас?
6. Ключевые ресурсы Какие ключевые ресурсы нам нужны для создания ключевых ценностей? Каналы распространения? Отношения с клиентами? Потоки доходов.			3. Каналы Через какие каналы наши клиенты хотят получать ценности? Через какие каналы они их получают сейчас? Какие наиболее эффективные?	
9. Структура расходов Какие наиболее важные затраты, связанные с бизнес - моделью? Какие ресурсы являются наиболее дорогими? Какие основные действия являются наиболее дорогими?			5. Потоки доходов За что клиенты будут готовы платить? За что и как они платят сейчас? Какая доля каждого из каналов в общей структуре доходов?	

БЛОК 1. СЕГМЕНТЫ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Группы клиентов представляют различные сегменты, если:

- У них разные проблемы и потребности
- Взаимодействие с ними осуществляется по разным каналам сбыта
- Взаимоотношения с ними нужно строить по-разному
- Их платёжеспособность и привычки существенно различается
- Их привлекают разные аспекты продукта

БЛОК 2. ЦЕННОСТНЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Ценное предложение — это совокупность преимуществ, которые компания готова предложить потребителю.

Примеры:

- Инновационность и новизна
- Производительность
- Дизайн
- Бренд/статус
- Цена и т.д.

БЛОК 3. КАНАЛЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Каналы связи, распространения информации о продукте

5 этапов продвижения товара к потребителю:

- Информационный

Как мы повышаем осведомленность потребителя о товарах и услугах нашей компании?

- Оценочный

Как мы помогаем клиентам оценивать ценностные предложения нашей компании?

- Продажный

Как мы предоставляем клиентам возможность приобретения определенных товаров и услуг?

- Доставка

Как мы доставляем клиентам наши ценностные предложения?

- Постпродажный

Как мы обеспечиваем клиентам постпродажное обслуживание?

БЛОК 4. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

Типы отношений, которые устанавливаются у компании с отдельными потребительскими сегментами.

- **Персональная поддержка:** общение напрямую
- **Особая персональная поддержка:** представитель компании под каждого клиента
- **Самообслуживание:** компания обеспечивает клиентов всем необходимым для самообслуживания
- **Автоматизированное обслуживание:** автоматизация процессов самообслуживания
- **Сообщества:** поддержка общения и обмена знаниями между клиентами

БЛОК 5. КЛЮЧЕВЫЕ АКТИВНОСТИ

Действия необходимые для реализации бизнес-модели продукта.

- Производство
- Оказание услуг
- Решение проблем пользователя и т.п.

БЛОК 6. КЛЮЧЕВЫЕ ПАРТНЕРЫ

Описание всех **поставщиков и партнеров**, благодаря которым функционирует бизнес-модель.

БЛОК 7. КЛЮЧЕВЫЕ РЕСУРСЫ

Наиболее важные активы, необходимые для функционирования бизнес-модели.

Эти активы позволяют организации создавать и доносить до потребителя ценностные предложения, выходить на рынок, поддерживать связи с потребительскими сегментами и получать прибыль.

БЛОК 8. ПОТОКИ ПРИБЫЛИ

КАК ПРОДУКТ БУДЕТ ПРИНОСИТЬ ДЕНЬГИ?

Определение способов монетизации продукта

- Прямая продажа
- Аренда
- Плата за услуги
- Оплата подписки
- Лицензирование
- Проценты за посредничество

БЛОК 9. СТРУКТУРА ИЗДЕРЖЕК

СКОЛЬКО ДЕНЕГ НУЖНО, ЧТОБЫ ЗАПУСТИТЬ ПРОДУКТ?

Определение основных и дополнительных статей затрат: техническая реализация, маркетинг, аренда серверов, разработка дизайна и т.п.

Переменные издержки - зависят от увеличения или уменьшения объемов производства

- Сырье
- Энергия
- Логистика и т. д.

Постоянные издержки - зависят от увеличения или уменьшения объемов производства

- Аренда помещения
- Зарплаты штатным сотрудникам и тп

BUSINESS MODEL CANVAS ЯНДЕКС ТАКСИ

Ключевые партнеры	Ключевые действия	Ценное предложение	Взаимоотношения с клиентами	Сегменты потребителей
<p>Кто ваши ключевые партнеры/поставщики? Каковы мотивы для партнерства? Какие ключевые действия выполняет ваш партнер?</p> <p>Водители Инвесторы и лоббисты Регулирующие органы правительства Подключашки</p>	<p>Какие действия вы выполняете каждый день, чтобы создать и реализовать свое ценностное предложение?</p> <p>Поддержание работы платформы Масштабирование (усиление сетевого эффекта и географическое расширение) Поддержание и развитие технологий (ценообразование, распределение нагрузки и тп)</p> <p>Ключевые ресурсы Какие ключевые ресурсы вам нужны, чтобы создать и представить ваше ценностное предложение?</p> <p>Покрытие (сетевой эффект) Технологии (алгоритмы и приложение) Данные Сотрудники</p>	<p>Какую ценность вы предоставляете своему клиенту? Какие проблемы клиента вы помогаете решить? Что нужно заказчику для удовлетворения вашего ценностного предложения? Что вы обещаете своему клиенту? Какие продукты и услуги вы создаете</p> <p>Скорость подачи (из-за большого покрытия) Возможность выбирать класс машины Доступность во многих городах России Безналичная оплата Система оценок Дополнительные услуги (детское кресло и тп)</p>	<p>Самообслуживание Общение с поддержкой</p> <p>Каналы Как ваше ценное предложение достигает вашего клиента? Где ваш клиент может купить или использовать ваши продукты или услуги?</p> <p>Офлайн и онлайн реклама App Store, Google Store Социальные сети СМИ Сарафанное радио</p>	<p>Для кого вы создаете ценность? Какие сегменты клиентов оплачивают, получают или принимают решение по вашему ценному предложению?</p> <p>Водители Водители, работающие на ИП Частники</p> <p>Пассажиры Те, у кого нет машины Путешественники Те, кто в командировках Сегменты по платежеспособности (эконом, средний класс и тп)</p>
<p>Структура расходов Каковы наиболее важные расходы, которые вы делаете, чтобы создать и представить ваше ценностное предложение?</p> <p>Зарплаты сотрудникам Обслуживание платформы (приложения) Операционные издержки</p>	<p>Реклама и маркетинг Исследования и разработки</p>	<p>Потоки доходов Как клиенты вознаграждают вас за ценность, которую вы им предоставляете? Какие существуют модели доходов?</p> <p>% с каждой поездки Доходы от партнерств и рекламы</p>		

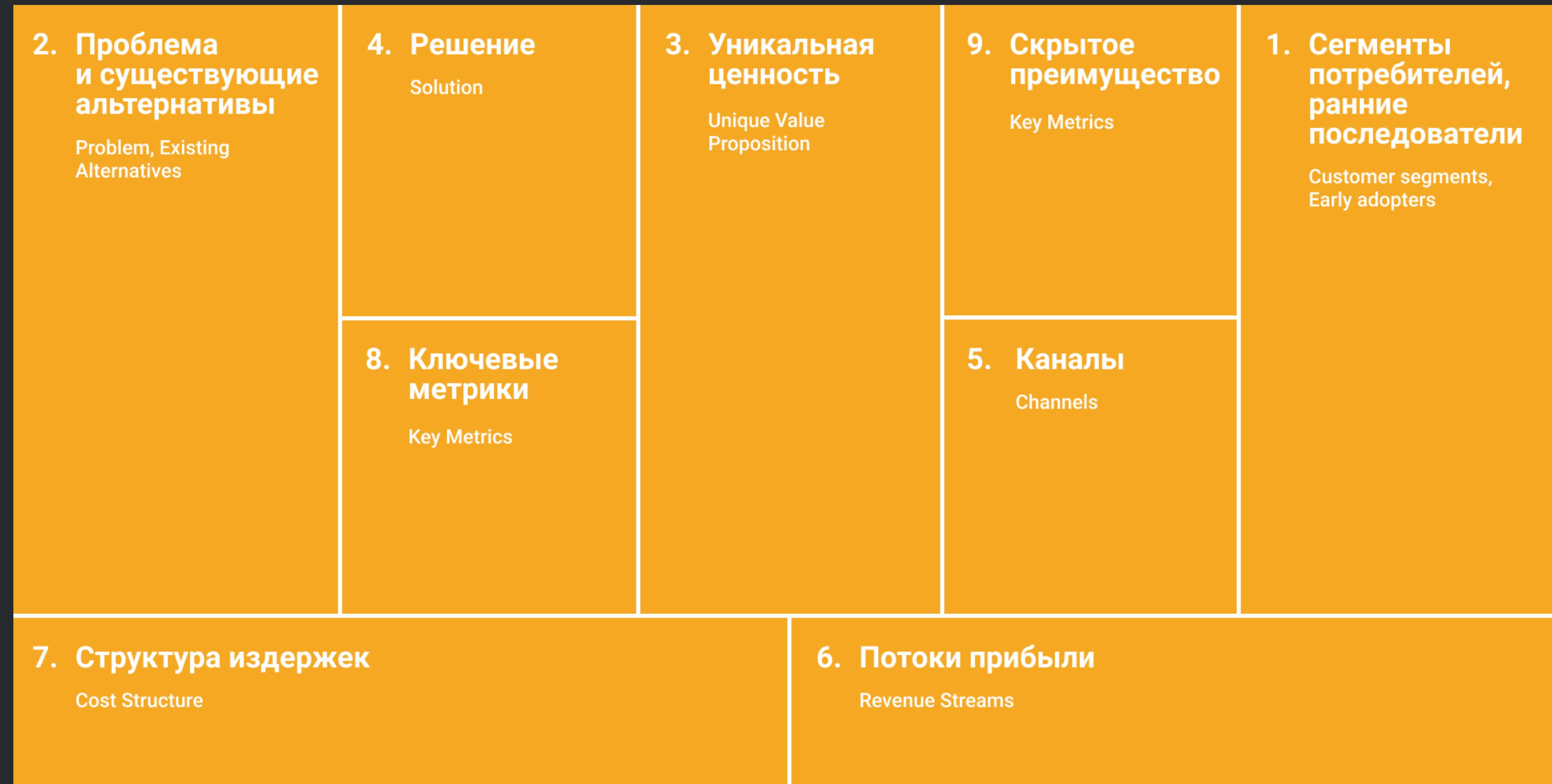
КОНЦЕПЦИЯ ПРОДУКТА LEAN CANVAS

Lean Canvas – комплекс вопросов для оценки и обсуждения видения (Vision) продукта или бизнеса. Создатель – Эш Маурья основывался на Business Model Canvas (Александра Остервальдера).

Что дает Lean Canvas:

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

LEAN CANVAS



BUSINESS MODEL CANVAS VS LEAN CANVAS

Key Partners

Ключевые партнеры

Key Activities

Ключевые активности

Key Resources

Ключевые ресурсы

Customer Relationships

Отношения потребителей

Problem, Existing Alternatives

Проблема, существующие альтернативы

Solution

Решение

Key Metrics

Ключевые метрики

Unfair Advantage

Скрытое преимущество

ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ПОГРУЖЕНИЯ

- Running Lean by Ash
- Эрик Рис. Бизнес с нуля
- Роб Фицпатрик. Спроси маму
- Стив Бланк. 4 шага к озарению
- Inspired by Marty Cagan «На крючке. Как создавать продукты-хиты»
- Нир Эяль. На крючке. Как создавать продукты, формирующие привычки
- Страут. 22 закона маркетинга
- Цель 1 (и 2). Элияху Голдратт
- Джефри Мур. Преодолевая пропасть
- Don't Make Me Think, Revisited: A Common Sense Approach to Web & Mobile Usability
- Как измерить все что угодно. Дуглас Хаббард
- Cracking the PM Interview