

Задание 1

Кейс предоставлен Светой Аюповой - Head of Product в Контуре

Вы — новый продакт-менеджер b2b-продукта Контур.Экстерн, система для сдачи отчетности через интернет.

Ваша аудитория — бухгалтеры, финансовые директора, главные бухгалтеры. Иногда в продукт заглядывают генеральные директора (3%), кадровые сотрудники (3%).

В вашем продукте работает треть бизнесов страны, и аудитория смещена в сторону платежеспособной. Продукт ценят за качество, скорость работы и стабильность, простоту, отличные интерфейсы и техподдержку.

Первым делом вы решили собрать все идеи и гипотезы по развитию сервиса в бэклог. У вас есть **несколько источников**:

Техническая поддержка и менеджеры продаж.

Среди прямых запросов клиентов:

- отложенная отправка отчетности

актуально для многих, бухгалтер готовит отчетность заранее, она автоматически сдается, когда пришел срок, но платить никто не готов

- отправка отчетности в Росприроднадзор

сдавать его должны 5% рынка, ни у кого нет, можно продавать дорого, новый контролирующий орган, разработка будет стоить не очень дорого, но согласование с РПН очень долгое. Сейчас отправка документов идёт почтой

- добавить интерактивный календарь и таск-менеджер для бухгалтера

актуально для крупных клиентов, есть готовность платить, но потребность не очень острая

Идеи прошлого менеджера продукта:

1. сделать “Кабинет директора”, в котором директор может контролировать бухгалтеров, продавать его крупным клиентам

2. сделать бесплатный инструмент для облегчения сдачи нулевой отчетности и распространить его на рынке, чтобы привлечь новых клиентов

3. добавить в продукт инструменты для кадровиков: по статистике 20% бухгалтеров часто работают с кадровыми задачами

Идеи команды разработки

- поработать над скоростью отправки отчета

сейчас бухгалтер иногда ждет 20-30 секунд, чтобы отчет ушел, когда отчетов много, это становится критичным

- изменить сценарий ответа на запрос из налоговой

сократить его с 15 до 6 кликов: это частый сценарий и бухгалтер проходит этот путь постоянно

- сделать “искусственного бухгалтера”

30% бухгалтерских задач в теории можно автоматизировать

ПРИОРИТЕТЫ

95% ваших клиентов — стабильно продлевающие лицензию клиенты, для которых важно получать удобный продукт, который становится лучше и лучше.

Ваша команда разработки, дизайнер и аналитики сидят без задачи прямо сейчас.

Всё горит. Желательно их загрузить задачами, иначе они выгорят.

Запрос от коммерческого директора:

Мне нужен продукт, который можно продавать и на котором можно зарабатывать дополнительные деньги уже в этом году.

Запрос от вашего руководителя:

Нам нужны фичи, которые откроют для нас новые сегменты пользователей и увеличат аудиторию сервиса. А ещё для нас важно делать фичи, которыми будут пользоваться много пользователей.

Задание

1. Какие критерии приоритизации вы будете использовать и почему?
2. Какие первые три задачи/гипотезы вы возьмете в работу?
3. Как вы сформулируете первую гипотезу или задачу? Коротко опишите сценарий проверки этой гипотезы или постановку задачи (какие этапы разработки вы считаете необходимыми, целевая метрика/критерии приемки).

Решение

1. Выбор критериев

Критерии (таблица 1) были выбраны исходя из текущих приоритетных задач, поставленных руководством, с учетом общих критериев успешности продукта. Каждому критерию был присвоен соответствующий вес с учетом знака (+/-) в зависимости от его значимости и направления влияния.

Обоснование критериев в таблице разделено на две части:

- аргументы в пользу увеличения веса;
- аргументы в пользу уменьшения веса.

Баланс аргументов сформировал итоговый вес критерия.

Далее всем идеям по каждому критерию выставлен балл от 0 до 10. Этот балл умножен на вес критерия. Итоговая оценка идеи — это сумма произведений балла на вес по каждому критерию (расчеты представлены в таблице 2):

$$\text{Оценка идеи} = \sum (\text{Балл по критерию} * \text{Вес критерия})$$

Таким образом, сравнение идей было произведено с учетом приоритета критериев.

С целью упрощения модели приоритезации приняты следующие допущения.

- 1) Чтобы излишне не усложнять модель, некоторые стандартные критерии (из моделей ICE/RICE, DHM, EVELYN и т.д.) не включены в расчет. Они либо имеют пренебрежительно низкий вес, либо включены в другие критерии. Например, оба критерия коммерческого эффекта учитывают факт наличия дополнительных затрат на маркетинг, аутсорсинг и т.д. В случае наличия этих затрат величина балла по критерию просто корректируется в меньшую сторону. В случае прогнозных убытков или оттока аудитории баллы соответствующих критериев будут отрицательными.
- 2) Критерий вероятности успеха идеи (по типу Confidence в модели ICE) не включен в модель. Вероятность успеха заложена в баллы по каждому критерию отдельно. Умножать сумму по критериям на одну общую вероятность успеха гипотезы было бы некорректно, так как по каждому критерию может быть свое значение уверенности. Например, мы можем быть уверены в повышении удовлетворенности пользователей до определенного уровня, но не уверены в долгосрочном коммерческом эффекте определенного размера. Это учитывается в самих оценках по данным критериям – баллы выставлены при среднем реалистичном сценарии.

Таблица 1. Выбор критериев и обоснование их веса

№	Критерии	Вес [-1; 1]	Обоснование веса критерия	
			добавляет вес ▲	снижает вес ▼
1	2	3	4	5
1	Кратко- и среднесрочный коммерческий эффект	1,00	Этот критерий имеет наивысший приоритет, что вытекает из указания коммерческого директора, который отвечает за коммерческую стратегию и развитие организации.	-
2	Отложенный коммерческий эффект	0,50	Если что-то не дает доход прямо сейчас, но в будущем даст, это хорошая инвестиция.	Однако, в нашем случае согласно указанию коммерческого директора долгосрок не в приоритете. Возможно, на данном этапе нужно подкопить жирок, чтобы потом инвестировать в долгосрочный проект. Как бы то ни было, вес данного критерия в два раза ниже веса краткосрочного коммерческого эффекта.
3	Повышение удовлетворенности клиентов	0,40	95% ваших клиентов — стабильно продлевающие лицензию клиенты, для которых важно получать удобный продукт, который становится лучше и лучше. Пользователи готовы платить за текущую версию продукта, но если конкурент улучшит свой продукт, часть пользователей может в перспективе перейти к нему.	В нашем продукте работает треть бизнесов страны, и аудитория смещена в сторону платежеспособной. Продукт ценят за качество, скорость работы и стабильность, простоту, отличные интерфейсы и техподдержку. Значит признание рынка уже получено и в краткосрочно перспективе с удержанием проблем возникнуть не должно.
4	Увеличение аудитории сервиса	0,30	Мой руководитель за счет новых фичей хочет привлечь новые сегменты пользователей и увеличить аудиторию сервиса. А ещё для нас важно делать фичи, которыми будут пользоваться много пользователей (видимо, подразумевается широкий круг пользователей, не только профессионалы из бизнеса). Все это можно объединить в одну категорию - увеличение аудитории сервиса.	Однако, само по себе увеличение аудитории сервиса в отрыве от других критериев не представляет ценности для бизнеса. Важно, какая доля новых клиентов будет готова платить или привлекать платящих клиентов. Данный же критерий отвечает только за выполнение задачи от моего руководителя, поэтому вес относительно невысокий. Качество привлеченных клиентов будет влиять на коммерческий эффект (кратко-средне-срочный или отложенный), это будет учтено в соответствующих критериях, что в сумме даст адекватную оценку гипотезе: если имеется коммерческий эффект и выполняется задача по увеличению аудитории сервиса, это лучше, чем просто коммерческий эффект, но не намного. Если же у одной гипотезы есть коммерческий эффект, а у второй - увеличение аудитории, при прочих равных выиграет первая за счет более высокого веса.
5	Время реализации	-0,50	При прочих равных лучше сделать 2 коротких проекта, чем один длинный. Это несет меньше рисков и больше маневренности при изменении условий. Настрой команды растёт при достижении быстрых результатов.	Критерий скорости созвучен указанию коммерческого директора. Однако если проект не приносит деньги в течение года, критерий скорости вообще не интересен коммерческому директору. Мой руководитель вообще не делал акцент на сроках. Поэтому данный критерий сам по себе не должен иметь высокий вес.
6	Сложность реализации	-0,10	Сложность работы всегда играет роль. При прочих равных лучше выбрать менее сложную работу. Этот критерий идет в дополнение к скорости работы и отвечает за возможную ошибку в оценке срока реализации, так как чем сложнее проект, тем выше вероятность, что что-то пойдет не так, и потребуются дополнительное время на исправление ошибок.	На данный момент трудовые ресурсы свободны. Будем считать, что в команде работают большие профессионалы, и вероятность ошибок невысока.

Таблица 2. Ранжирование идей по критериям

№	Источник	Идея/предложение	Критерии												Сумма
			Вес												
			Кратко- и среднесрочный коммерческий эффект		Отложенный коммерческий эффект		Повышение удовлетворенности клиентов		Увеличение аудитории сервиса		Время реализации		Сложность реализации		
			1		0,5		0,4		0,3		-0,5		-0,1		
Балл [-10;10]	Балл х Вес	Балл [-10;10]	Балл х Вес	Балл [-10;10]	Балл х Вес	Балл [-10;10]	Балл х Вес	Балл [0;10]	Балл х Вес	Балл [0;10]	Балл х Вес	Балл х Вес			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Техническая поддержка и менеджеры продаж (прямые запросы клиентов)	добавить интерактивный календарь и таск-менеджер для бухгалтера: актуально для крупных клиентов, есть готовность платить, но потребность не очень острая	3	3,00	3	1,50	4	1,60	1	0,30	4	- 2,00	4	- 0,40	4,00
2	Техническая поддержка и менеджеры продаж (прямые запросы клиентов)	отложенная отправка отчетности: актуально для многих, бухгалтер готовит отчетность заранее, она автоматически сдается, когда пришел срок, но платить никто не готов	-	-	1	0,50	7	2,80	2	0,60	2	- 1,00	2	- 0,20	2,70
3	Идеи команды разработки	изменить сценарий ответа на запрос из налоговой сократить его с 15 до 6 кликов: это частый сценарий и бухгалтер проходит этот путь постоянно	-	-	1	0,50	6	2,40	1	0,30	2	- 1,00	4	- 0,40	1,80
4	Идеи команды разработки	поработать над скоростью отправки отчета: сейчас бухгалтер иногда ждет 20-30 секунд, чтобы отчет ушел, когда отчетов много, это становится критичным	-	-	4	2,00	6	2,40	1	0,30	5	- 2,50	6	- 0,60	1,60
5	Идеи прошлого менеджера продукта	добавить в продукт инструменты для кадровиков: по статистике 20% бухгалтеров часто работают с кадровыми задачами	2	2,00	3	1,50	2	0,80	2	0,60	6	- 3,00	5	- 0,50	1,40
6	Идеи команды разработки	сделать "искусственного бухгалтера": 30% бухгалтерских задач в теории можно автоматизировать	1	1,00	3	1,50	3	1,20	2	0,60	6	- 3,00	6	- 0,60	0,70
7	Техническая поддержка и менеджеры продаж (прямые запросы клиентов)	отправка отчетности в Росприроднадзор: сдавать его должны 5% рынка, ни у кого нет, можно продавать дорого, новый контролирующий орган, разработка будет стоить не очень дорого, но согласование с РПН очень долгое. Сейчас отправка документов идёт почтой	2	2,00	3	1,50	2	0,80	2	0,60	8	- 4,00	4	- 0,40	0,50
8	Идеи прошлого менеджера продукта	сделать бесплатный инструмент для облегчения сдачи нулевой отчетности и распространить его на рынке, чтобы привлечь новых клиентов	- 1	- 1,00	3	1,50	3	1,20	5	1,50	5	- 2,50	4	- 0,40	0,30
9	Идеи прошлого менеджера продукта	сделать “Кабинет директора”, в котором директор может контролировать бухгалтеров, продавать его крупным клиентам	1	1,00	2	1,00	1	0,40	1	0,30	4	- 2,00	4	- 0,40	0,30

2. Выбор предложений для реализации

Согласно расчету наиболее выигрышной оказалась идея создания планировщика (интерактивного календаря и таск-менеджера) для бухгалтера, так как она реализуема в обозримом будущем и, кажется, принесет дополнительный доход уже в этом году. Кроме того, если этот функционал будет удобным, удовлетворенность хотя бы части пользователей продуктом вырастет (они сами просили добавить этот раздел), и их рекомендации могут привлечь других пользователей.

Далее идут две гипотезы с минимальным временем реализации и максимальным приростом удовлетворенности пользователей при отсутствии коммерческого эффекта:

- отложенная отправка отчетности;
- сокращение сценария ответа на запрос из налоговой с 15 до 6 кликов.

Эти предложения можно начать реализовывать параллельно с первым, в окошках, когда аналитики будут заниматься исследованиями, а разработчики и дизайнеры будут не сильно загружены. По этим доработкам все в целом ясно, можно сразу делать и потом уже что-то править при необходимости. Быстрые результаты будут поднимать настрой команды во время довольно объемной работы над планировщиком.

3. Реализация первой идеи

Формулировка гипотезы: добавление функционала планировщика принесет компании дополнительный доход в этом году.

Для проверки этой гипотезы необходимо получить ответы на следующие вопросы.

- 1) Будет ли пользоваться спросом у клиентов данный функционал? Какие категории и какая доля клиентов заинтересована в данном функционале?
- 2) В каком виде он нужен, какие фишки должны быть?
- 3) Сколько клиенты готовы платить за данный функционал?

По итогам последовательного ответа на каждый из вопросов будет понятно, сколько времени и трудовых ресурсов нужно задействовать для запуска этого продукта, и нужно ли вообще продолжать.

Чтобы это выяснить, необходимо выполнить следующие шаги.

- 1) Сделать макеты основных функциональных разделов календаря и таск-менеджера (~2-3 недели).
- 2) Создать на сайте вкладку "Планировщик" (позначить ее надписью new с песочными часами или замочком). Поместить туда макеты с подписями, какие возможности будут в этом разделе. Вверху страницы разместить баннер примерно такого содержания "Планировщик находится в разработке. Просим вас помочь его улучшить, пройдя небольшой опрос (< 2 мин) <ссылка на форму опроса>, и получить бесплатный доступ к его функционалу на первые 90 дней!". Внизу страницы разместить аналогичный баннер. Также на странице должен быть таймер - сколько времени осталось до окончания опроса (10 дней). И отправить несколько пушей – один сразу, второй через 5 дней, третий за 2 дня до конца.

Опрос будет состоять примерно из следующих блоков:

- вопрос с множественным выбором фишек, которые нужны пользователю в планировщике с полем для дополнительного предложения при наличии;
- вопросы о вариантах реализации функционала по позициям, где у команды есть несколько конкурентных гипотез по UI/UX, с необязательным полем Комментарий;
- текстовое поле для любых доп.предложений
- необязательное поле для контактов, по которым можно связаться для обсуждения выбранных вариантов с самыми вовлеченными.

Параллельно заниматься уже разработкой первой версии.

3) После 10 дней опроса построить воронку, сколько пользователей:

- перешли в раздел планировщика;
- перешли на страницу опроса;
- завершили опрос (ответили на все обязательные вопросы и нажали Отправить).

Эта воронка даст представление о доле заинтересованных пользователей, что позволит оценить перспективность этого продукта.

Опрос позволит собрать обратную связь по доработкам для первой и, возможно, последующих версий. Также будет дополнена группа наиболее мотивированных пользователей для кастдева (к существующей базе от тех.поддержки).

Потом оперативно провести все исследования - продукт не самый сложный, есть аналогичные продукты, и нетрудно смоделировать пользовательский опыт. Кастдев не нужен слишком глубокий для базовых функций в первой версии, но лучше взять пользователей из разных кластеров.

4) Далее через месяц выкатить MVP только с базовыми функциями и предложить всем пользователям бесплатный доступ на 60 дней (некоторым сразу предоставить на 90, как и обещали). Изучать пользовательское поведение, собирать обратную связь, тестировать гипотезы. Параллельно дорабатывать текущий и доп.функционал.

Собрать статистику использования: сколько пользователей активно используют продукт (более m посещений за n дней), ARPPU по ним за последние 6 месяцев, размер компании и прочие факторы. Также проанализировать предложения конкурентов (при наличии). На основании этих данных рассчитать готовность пользователей платить (WTP). Если этих данных покажется мало, можно провести прямой опрос (какая цена - слишком дорого, какая - слишком дешево, какая - максимальная, чтобы еще подумать, какая - отличная сделка). Определить оптимальную цену на базовый тариф.

5) Через два месяца предложить два продукта – платный базовый (с учетом всех доработок) и пробный месяц продвинутого планировщика. Чтобы пользователи выбрали продвинутый вариант, привыкли к нему и потом с большей вероятностью остались на нем. Пользователей с бесплатным 90-дневным доступом тоже предложить апгрейднуть на продвинутый на оставшийся месяц.

Также за этот месяц собрать статистику и рассчитать оптимальную цену уже на продвинутый тариф. Далее начать продавать и его.

Таким образом, уже через полгода мы получаем продукт, который можно продавать и на котором можно зарабатывать дополнительные деньги.