



# Формирование продуктовых требований



# Настя Московченко

Product Manager at FunCorp

Отвечаю за retention текущих продуктов и запуски новых.

- ex: Product manager VK
- ex: Технический менеджер Яндекс. Геосервисы
- Пишу про продакт менеджмент - <https://t.me/botaytoday>



1

Урок 1

Продуктовое мышление

2

Урок 2

**Формирование продуктовых требований**

3

Урок 3

Управление продуктами требованиями

4

Урок 4

MVP и RAT

5

Урок 5

Базовые продуктовые метрики и отслеживание результата



# Customer Development

*Концепция Стива Бланка, основанная на постоянном изучении потребителя:*

## 1. Customer Discovery

Исследование пользователей: их проблем и возможных решений

## 2. Customer Validation

Тестирование ценностного предложения в каналах дистрибуции и поиск успешных масштабируемых каналов

## 3. Customer Creation

“Создание потребителей”: масштабное привлечение потребителей в успешных каналах

## 4. Company Building: построение высокодоходной компании



## Основа Customer Development

— **непрерывное** получение  
обратной связи от  
потребителя на каждом  
этапе разработки продукта



# Шаги Customer Discovery

1. Определение клиентских сегментов
2. Формирование гипотез о проблемах клиентов
3. Подтверждение проблем
4. Формирование ценностных предложений
5. Создание MVP
6. Решение подтверждено (продукт/услуга действительно решает проблему пользователя)
7. 1-ая продажа



# Гипотезы в процессе Customer Discovery

1. Определение клиентских сегментов → гипотезы сегментов
2. Формирование гипотез о проблемах клиентов → гипотезы проблем
3. Подтверждение проблем → гипотезы решений
4. Формирование ценностных предложений → гипотезы ценности и гипотезы роста
5. Создание MVP
6. Решение подтверждено (продукт/услуга действительно решает проблему пользователя)
7. 1-ая продажа



# Источники для продуктовых гипотез

- количественные и качественные исследования
- UX-исследования
- обратная связь от пользователей
- работа со стейкхолдерами
- CJM
- Дизайн-мышление



# Количественные и качественные исследования



## Количественные исследования

Отвечают на вопросы “сколько?”, “как часто?”, “какой процент?”

- Опросы
  - Метрики продукта
  - Отчеты в системе аналитики
- + Можно оценить размер сегмента и рынка, аудиторию фичи



## Качественные исследования

Отвечают на вопросы “почему и зачем?”, “в каком случае?”

- Глубинные интервью
  - UX-исследования
- + Разбираемся с тем, почему пользователь что-то делает и какую проблему пытается решить



# UX-исследования



## Глубинные интервью

Личное интервью с людьми, имеющими опыт работы с продуктом или потенциальными клиентами.

Используется для поиска и подтверждения проблем клиента, получения впечатления о продукте, получения контекста пользователя



## Usability tests

Задаем задание и смотрим, как пользователь его решает в продукте.

Используется для поиска проблем проектирования и генерации гипотез об улучшении пользовательского пути.

Подвиды:

- Тестирование прототипов
- Айтреккинг и т.д.



## Дневниковые исследования и наблюдения

Используйте для получения опыта пользователя в естественной среде без вас. Помогает понять, как именно пользователь использует ваш продукт и продукты конкурентов, что чаще и почему.



# Хорошие вопросы для UX-исследования

## Контекст

- + Зачем вы это обычно делаете?
- + Как и когда вы обычно делаете это?
- + Как часто вы это делаете?

## Проблемы и опасения

- + Что вам помогает, когда вы делаете это?
- + Какие у вас возникают опасения, когда вы делаете это?
- + Что было самое сложное, когда вы в первый раз...
- + Вспомните свой последний опыт использования...



# Получение обратной связи от пользователей

- Отзывы в сторсах (App Store, Google Play, HUAWEI AppGallery, Mi Store)
- Отзывы на профильных сайтах (например, iRecommend, Яндекс Маркет, Яндекс Браузер и др.)
- Обращения в техподдержку

## Что делаем:

Определяем критичность проблемы → определяем масштаб проблемы в пользователях → планируем изменения в продукте



# Идеи стейкхолдеров

Стейкхолдеры – важный источник продуктовых гипотез, поскольку они:

- + Нацелены на успех бизнеса
- + Видят бизнес целиком, а не фрагментарно, как команда продукта

Менеджер продукта аккумулирует предложения стейкхолдеров и приоритезирует их.

## **Что делаем:**

Определяем, на что повлияет предложения в продукте → формируем гипотезы → работаем с гипотезами

# Дизайн-мышление

Методика, с помощью которой мы стремимся понять пользователя, опровергнуть предположения и переосмыслить проблему, чтобы найти неочевидные альтернативные решения.





# Дизайн-мышление

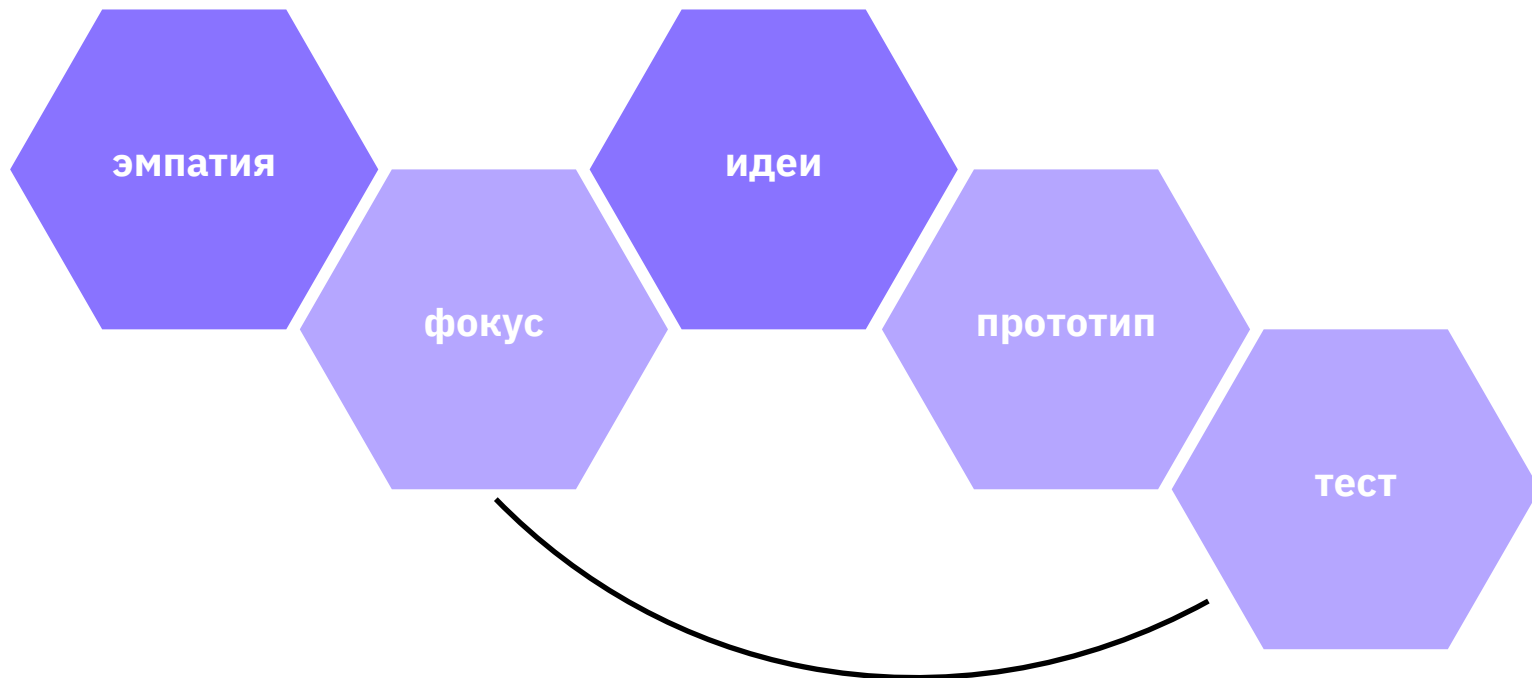
Практика быстрых и полезных действий для создания действительно нужных людям продуктов и сервисов

- Отличительные особенности – проникновение в опыт пользователя и фокусировка на персональных сценариях поведения и действия
- Дизайн-мышление можно применять не только для цифровых продуктов, но и для традиционных, для сервисов, самого себя.





# Этапы дизайн-мышления







# Эмпатия

Основа дизайн-процесса, сфокусированного на человеке.

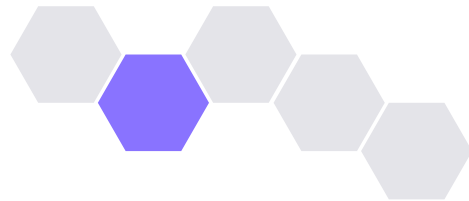
## Чтобы сопереживать, мы:

- **вовлекаем** пользователей в диалог и спрашиваем «почему?»
- **наблюдаем** за пользователями и их поведением в контексте жизни
- **смотрим и слушаем** — просим людей выполнить задание и прокомментировать свои действия





# Фокусировка



Анализ собранных данных с целью сформулировать концепцию проблемы

## Чтобы сфокусироваться, мы выделяем:

- **пользователя:** понимание и описание типа личности
- **потребность:** выявление ограниченного числа наиболее важного для пользователя потребностей
- **инсайты:** откровения, связанные с эмоциональными переживаниями пользователя



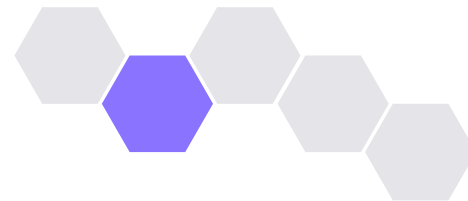
# Фокусировка

Необходимо четко сформулировать задачу из большого числа проблемы

**Распаковываем находки**

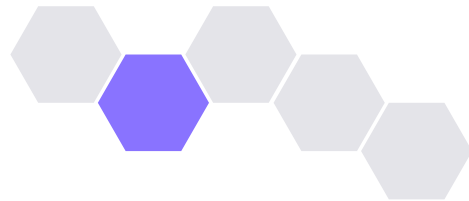
**Находим  
инсайты**

**Формулируем  
Point-of-view**





# Генерация персон



**Персона** — это вымышленный пользователь, обобщенный, но достаточно детализированный образ представителя вашей целевой аудитории. Обладает набором характеристик ваших наиболее вероятных пользователей.

**Персоны** помогают:

- Понять контекст использования продукта
- Узнать, что привычно и понятно, а что нет
- Определить способы позиционирования
- Выделить преимущества и выгоды для клиента
- Определить финансовые возможности и перспективы
- Создать общее видение персонажа командой

Имя, фото или рисунок, демография



*Как зовут?  
Сколько лет?  
Какого пола?  
Где живет?  
Какой доход?*

...

Мотивация использовать продукт.  
Почему купит продукт?

*Каковы основные боли?  
В какой момент возникают?  
Почему будет пользоваться  
продуктом?  
Каковы основные мотивации?  
Почему будет платить за  
продукт?*

...

Задачи, которые решает с помощью  
продукта

*Какие задачи будет решать?  
Что для него или нее более  
важно?*

...

Род деятельности, занятия

*Где работает?  
Где учится?  
Как проводит свободное  
время?  
Чем увлекается?*

...

Личностные качества, особенности  
поведения, интересы

*Что про него говорят  
другие?  
Чем интересуется?  
Какими отличительными  
чертами характера  
обладает?*

...

Контекст и социальная среда

*С кем общается?  
С кем взаимодействует?  
Какие инструменты  
использует?  
Кто находится рядом с ней  
или с ним?*

...

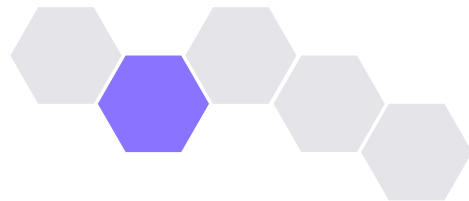
Техническая подкованность,  
пользовательский опыт

*Какими программами  
пользуется?  
Какими устройствами  
пользуется?  
Какие интерфейсы  
встречает на пути?  
Что его или ее в них бесит?  
А что нравится?*

...



# Формируем point-of-View



пользователь **как мы можем помочь** \_\_\_\_\_  
потребность \_\_\_\_\_  
барьер **притом, что** \_\_\_\_\_

**КАК МЫ МОЖЕМ ПОМОЧЬ НОВОМУ  
СОТРУДНИКУ АНДРЕЮ БЫСТРЕЕ  
АДАПТИРОВАТЬСЯ НА РАБОЧЕМ  
МЕСТЕ, ПОТОМУ ЧТО ВКЛЮЧИТЬСЯ В  
РАБОТУ НУЖНО КАК МОЖНО СКОРЕЕ,  
А ОН НЕ ЗНАЕТ БАЗОВЫХ ВЕЩЕЙ О  
КОМПАНИИ (КАК РАСПЕЧАТАТЬ  
ДОКУМЕНТЫ, У КОГО ЗАПРАШИВАТЬ  
ДЕНЬГИ И Т.Д.)**

## Point-of-View —

явное выражение проблемы, которую нужно разрешить.

По сути, это утверждение, которое фокусирует внимание на инсайтах (находках в процессе наблюдения) и потребностях определенного пользователя

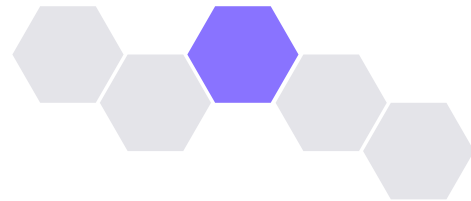


# Идеи и идеация

Переход от проблемы пользователя к новому решению

**Чтобы придумывать эффективно, мы:**

- **разграничиваем** генерацию и фильтрацию идей
- **работаем в группе** для поиска наиболее интересных решений
- **поощряем безумства** чтобы не останавливаться на банальностях



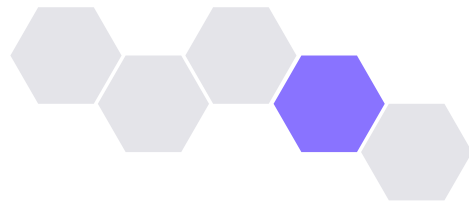


# Прототип

Создание работоспособных макетов идей

**Чтобы собрать прототип мы:**

- **используем** подручные средства
- **фокусируемся** на задаче
- **готовимся к тестированию** заранее — думаем, что именно захотим узнать на следующем этапе







# Тестирование

Получение обратной связи от взаимодействия с прототипом

## В тестировании лучше:

1. Создать сценарий, который основан на реальной ситуации и контексте, или создать близкую к этому обстановку
2. Поставить задачу, например, «оформите заказ» или любое другое целевое действие
3. Фиксировать улучшения и не подсказывать пользователю — позвольте ему самостоятельно получить опыт от вашего прототипа
4. Попросите пользователей говорить о своих мыслях, ощущениях и чувствах
5. Задавайте уточняющие вопросы



# Customer Journey Map

Подход к описанию пути клиента с момента, когда он о вас еще не знает, до постоянного использования продукта





# Знакомство с CJM

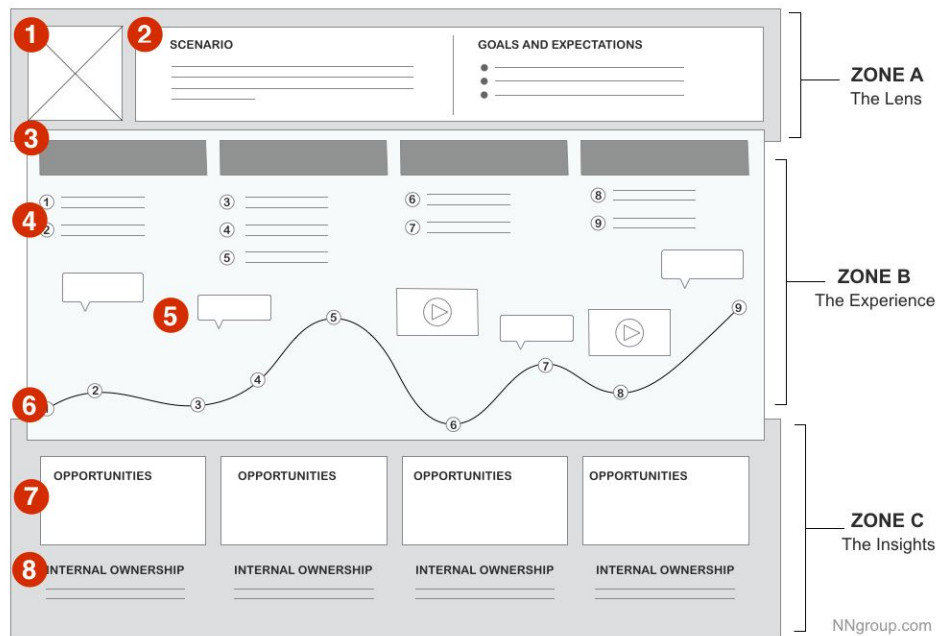
Customer Journey Map (CJM) — «карта пути клиента».

**Опыт клиента**, визуализированный в понятном виде. Его история коммуникации с компанией в целом — ожидания, эмоции, плюсы и минусы взаимодействия.

- + Фокус на покупателя — его эмоции, боли и проблемы при использовании продукта
- + Источник гипотез для повышения конверсии в целевое действие
- + Может быть расширена метриками продукта, чтобы объективно отслеживать улучшение клиентского пути (в том числе временем на исполнение шагов)
- Небольшая детализация
- Только 1 успешный сценарий, хотя сценариев в продукте может быть гораздо больше









# Типовая CJM



1. Персона/сегмент клиентов
2. Сценарий использования продукта
3. Шаги к достижению цели
4. Действия в продукте или за его пределами
5. Боли и сомнения
6. Эмоции на шаге
7. Возможности для улучшения шага (необязательная часть)
8. Ответственный за шаг клиентского пути в команде (необязательная часть)

Части 7 и 8 можно заменить отслеживаемыми метриками

# Пример СЖМ

Шаг	Узнает о сервисе	Интерес	Хочет заказать	Заказывает	Ждет доставку	Получает доставку
Действия клиента	Обсуждает с подругами Читает отзывы в сторе	Скачивает приложение Смотрит список магазинов	Формирует корзину в знакомом магазине Дочки-Сыночки	Выбирает время доставки Оплачивает заказ картой	Получает смс о том, что курьер выехал Смотрит в приложении, когда он должен приехать	Получает пакеты бесконтактным способом
Боли и сомнения	Нравится, что можно выбрать “не заменять продукты”, если нет в наличии	Есть Метро и Дочки-Сыночки ВкусВилл	Можно ли привязать карту лояльности?	Пришлось вводить номер карты, долго ее искала	Забывала, во сколько заказала доставку	Пакеты чистые, но их очень много, зачем столько?
Эмоции						
Потенциальные улучшения			Подсветить возможность добавления карт лояльности	Подумать над Apple Pay	Добавить в смс время доставки	Сделать опцию уменьшения количества пакетов
Метрики шага	Количество брендовых поисков	CR в скачивание	CR в добавление в корзину	C1, доля брошенных корзин	Число обращений в саппорт	Доля возвратов



# Источники данных для построения CJM

## Количественные

- Системы аналитики (Google Analytics, My Tracker и др.)
- Опросы пользователей
- CRM

## Качественные

- Глубинные интервью
- Отзывы в сторсах (app Store, Google Play, HUAWEI AppGallery)
- Отзывы на профильных сайтах (например, iRecommend, Яндекс Маркет, Яндекс Браузер)
- Обращения в техподдержку

# Как дальше использовать CJM?

- Определить новые способы донести ценность продукта до пользователя
- Сформировать гипотезы по улучшению клиентского опыта
- Приоритезировать гипотезы по степени ухудшения опыта и критичности для пользователей
- Оптимизировать процессы по сопровождению текущих клиентов





# Формирование продуктовых требований

Систематизируем знания, полученные в  
ходе исследований.





# User story

## User story

Я, как \_\_роль/персона\_\_,  
хочу \_\_действие\_\_,  
чтобы \_\_ценность\_\_.

## Или укороченный формат

**Действие** в форме глагола в  
третьем лице,  
чтобы **ценность**



**Василий**  
Директор по  
маркетингу

**Я как** директор по маркетингу  
**хочу** получать ежедневно статистику  
покупок по всем каналам платного  
продвижения,  
**чтобы** быть уверенным в  
эффективности моих сотрудников

## [Василий]

**Получает** ежедневно статистику  
покупок по всем каналам платного  
продвижения,  
**чтобы** быть уверенным в  
эффективности своих сотрудников



# Product requirements document

Гипотез по изменению продукта и user stories недостаточно для внедрения в него изменений, *продуктовой команде нужна конкретика*

PRD (product requirements document) — документ с требованиями по продукту или изменениям в продукте, в PRD входит:

1. с какой целью и для кого создается
2. как будет выглядеть (дизайн макеты / прототипы)
3. как будет работать (схема взаимодействия пользователя с продуктом)
4. как будет измеряться и по каким критериям будет оцениваться успешность



# Зачем нужен PRD?

*Чтобы каждый член команды понимал зачем, для кого и что мы делаем*

- + Вся информация зафиксирована письменно и/или графически
- + Информация всегда хранится в доступном и понятном виде и в полном объеме
- + Информация актуальная
- + Команда разделяет необходимость улучшения и мотивирована достичь целей
- + При подключении новых членов команды легко ввести их в процесс



# Кто создает PRD?



## В командах с менеджером продукта

*PRD создается совместно с менеджером проекта:*

- Менеджер продукта готовит продуктивное описание гипотезы, решаемой проблемы, описание решения и метрик для оценки результата
- Менеджер проекта декомпозирует с командой требования для их детализации



## В командах с без менеджера продукта

*PRD создается с менеджером проекта:*

- Менеджер проекта получает требования от стейкхолдеров/аналитиков/поддержки
- Собирает требования о предполагаемом решении и метриках для оценки результата
- Декомпозирует с командой требования для их детализации



# Домашнее задание

- Выбрать продукт (можно работать со своей идеей или взять любой продукт, которым пользуетесь ежедневно)
- Составить карту пользовательского пути (CJM) для вашего продукта и предложите улучшения продукта на основе полученного CJM

