



Продуктовое мышление

Основы продуктового мышления и определение границ



1

Урок 1

Продуктовое мышление

2

Урок 2

Формирование продуктовых требований

3

Урок 3

Управление продуктовыми требованиями

4

Урок 4

MVP и RAT

5

Урок 5

Базовые продуктовые метрики и отслеживание результата



Что такое продукт?

Продукт — товар или услуга, которую можно предложить для рынка, и которая будет удовлетворять потребности потребителей.



Продукт VS проект

Продукт

Нацелен на достижение бизнес-целей: прибыль, увеличение доли на рынке и т.п

Развивается циклично

Успешность определяется достижение бизнес-метрик

Проект

Нацелен на создание продукта или его части

Ограничен во времени/инкрементом

Успешность определяется соблюдением сроков, ресурсов, уровня качества



Ключевые свойства продукта

- **Удовлетворяет потребности пользователя**

Существует сегмент пользователей, чью проблему решает продукт и которые возвращаются

- **Полезен бизнесу**

За счет продукта достигаются цели бизнеса: растет доход и/или доля присутствия на рынке, снижаются издержки, растет HR бренд и др.

- **“Бесконечен”**

В отличие от проекта, продукт нельзя “доделать до конца”, он требует постоянного развития, чтобы быть конкурентным на рынке



Три стадии продукта

1

Problem /Solution Fit

Поиск решения для проблемы

Вы убеждаетесь, что у людей действительно есть проблема, а у Вас есть решение.

2

Product /Market Fit

Поиск продукта для рынка

Вы убеждаетесь, что Ваше решение — это продукт, который клиенты готовы покупать.

3

Scale

Масштабирование

Вы увеличиваете масштаб Вашего бизнеса.

Менеджер продукта VS менеджер проекта





Менеджер проекта

Управляет ресурсами и командой проекта

Отвечает за сроки, скоуп, ресурсы и качество в рамках проекта

Планирует проектные риски, производит их оценку, актуализирует информацию по проекту

Использует agile-доски и план-графики при принятия решений и для мониторинга статуса проекта

Отвечает за план-график (план-релизов) и исполнение бэклога проекта

Сдаёт итоговый проект заказчику по завершению

Менеджер продукта

Управляет развитием продукта

Отвечает за бизнес-кейс, анализ рынка, проведение CusDev-исследований и формирование требований

Выявляет и приоритезирует потребности клиентов и стейхолдеров для управления потоком доработок, формирует беклог продукта

Использует бизнес-анализ для оценки сильных и слабых сторон продукта, метрики, данные обратной связи для принятия решений и мониторинга продукта

Несет ответственность за коммерческие показатели запущенного продукта

Планирует Roadmap продукта по его дальнейшему развитию



Идея продукта

- Что и как будет делать ваш продукт?
- Кому он нужен?
- Кто его купит?





Продуктовое мышление

Идея → гипотеза

Гипотеза ставится по принципу *«Если ..., то ...»*.

Идея: давайте сделаем сервис бронирования мест в машинах, ты будешь ехать на работу с водителем, который сам едет на работу

Гипотеза: если предложить водителям, которые ездят на работу в одиночестве, пригласить попутчиков, которые будут платить за поездку, 5% водителей согласится



Что такое гипотеза?

**Предположение,
потенциал которого
необходимо доказать или
опровергнуть с помощью
данных.**

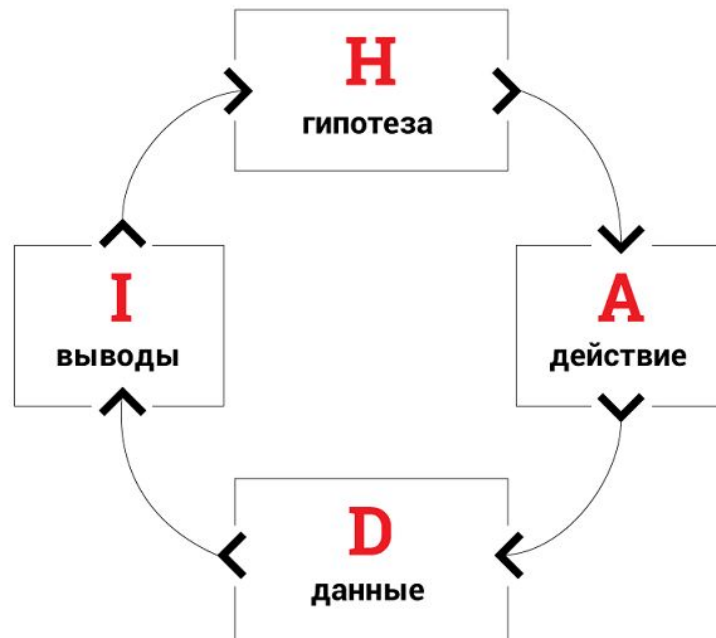
Продуктовый процесс

В идею можно *верить* и *не верить*

Гипотезу можно **проверить** и сделать выводы

Менеджер продукта в своей работе проверяет гипотезы:

- Проблем пользователей
- Решения
- Ценности
- Роста
- Монетизации



Бережливое производство в управлении продуктом





Lean-подход или бережливое производство

- Собрать данные о рынке и пользователях
- Поговорить с потенциальными покупателями и понять, есть ли у них проблема, которую вы решаете
- Подготовить прототип и обсудить его с потенциальными покупателями и понять, решает ли он их проблему
- Разработать MVP
- Собрать обратную связь с первых пользователей и запланировать изменения продукта



Lean-подход или бережливое производство

- Собрать данные о рынке и пользователях
- Поговорить с потенциальными покупателями и понять, есть ли у них проблема, которую вы решаете
- Подготовить прототип и обсудить его с потенциальными покупателями и понять, решает ли он их проблему
- Разработать MVP
- Собрать обратную связь с первых пользователей и запланировать изменения продукта

*Это произошло
до разработки*



Lean Canvas

Подход к комплексному описанию продукта по методологии Lean.

Помогает менеджеру продукта:

1. понять продукт со всех сторон
2. найти “узкие места” и сформировать рискованные гипотезы
3. объяснить свои идеи команде и стейкхолдерам

Процесс создания Lean Canvas





<p>(2) Проблема клиента 3 самые важные проблемы клиента (формулируйте, как если бы вы сами были этим клиентом).</p> <p>Существующие альтернативы Если клиенты уже как-то решают эту проблему, напишите как (оффлайновые решения тоже; не забудьте про косвенных конкурентов).</p>	<p>(4) Наше решение 3 самые классные фишки нашего решения (рассматривая с точки зрения клиента). Что-то хорошее, что есть у нас / что-то устаревшее, от чего мы избавились или помогаем избавиться (для начала достаточно сформулировать только для MVP).</p>	<p>(3) Уникальное торговое предложение Просто, четко и ясно: чем мы лучше аналогов и конкурентов, почему нашим сервисом стоит пользоваться?</p> <p>Высокоуровневый концепт Описание в 140 символах, и/или формулировка в стиле аналогий с уже существующим и известным клиентам продуктом, например: «Facebook — это как Friendster, сфокусированный только на студентах вузов/колледжей США».</p>	<p>(9) Нечестное конкурентное преимущество Что-то такое, что другие команды (в т.ч. конкуренты) не смогут легко скопировать или купить (например, инсайдерская инфо, личный авторитет, команда мечты, уже имеющееся сообщество, core values, понимание как обеспечить вирусный/сетевой эффект, и т.п.).</p>	<p>(1) Сегменты клиентов (покупателей) Как можно более детально и четко: какие группы пользователей должны стать нашими клиентами? Если вы делаете платформу — опишите клиентов с каждой из сторон.</p> <p>Ранние последователи Самые первые категории клиентов, которым вы будете продавать свое решение. Кто ваш идеальный первый клиент?</p>
<p>(7) Структура расходов Зарплата, хостинг, закупочные цены и др.</p>	<p>(6) Потоки выручки: откуда будут поступать деньги? Кто и за что будет вам платить?</p> <p>Какая бизнес-модель:</p> <ul style="list-style-type: none"> • месячная подписка (регулярные платежи), в т.ч. с PRO-аккаунтами. Каковы будут цены; • разовая оплата по факту оказания услуг; • реклама медийная / контекстная / брендированная (сколько у нас пользователей, как быстро их число растёт, как долго они остаются на сайте и как часто на него заходят?); • Комиссия за посредничество (плата за лидов). • за продвижение (премиум-размещение, vip-статус, поднять в списке, выделение цветом) 			



Сегменты клиентов

Кто клиент?

Определите, кто будет покупать продукт, а кто — пользоваться им. Например, если вы делаете приложение или сервис для компаний, за выбор и оплату обычно отвечает руководитель, а за использование продукта — его сотрудники.

Кто первые пользователи?

Соберите группу из нескольких представителей вашей целевой аудитории. Они будут участвовать в разработке и запуске продукта: помогать проверять гипотезы, первыми тестировать, что получилось, и давать обратную связь.



**Выделите ранних последователей
(early adopters)**



**Выделите потребителей, пользователей и
все их роли**





Проблемы клиента



Какая проблема есть у клиента?

Посмотрите на все сегменты покупателей из первого блока и сформулируйте, какую их потребность закрывает продукт.

Кто уже решает эту проблему?

Выявите всех существующих конкурентов. Любую проблему уже кто-то решает, но кто — не всегда очевидно. Если ваш продукт — сервис вызова такси, и вы закрываете потребность в комфортном передвижении, то ваши конкуренты — не только аналогичные сервисы, но и компании, которые продают автомобили.

Перечислите три главные проблемы ваших клиентов и ранжируйте их по важности



Перечислите существующие альтернативы



Уникальное торговое предложение



УТП— суть Вашего продукта в нескольких словах, которые можно поместить в заголовок посадочной страницы (landing page).

Пропишите ценности продукта для клиента.

Чем продукт лучше остальных?

Ответ на этот вопрос поможет сформулировать уникальное торговое предложение (УТП).

Подумайте, чем ваш продукт лучше и почему клиенты захотят за него заплатить.

Отличайтесь. Сделайте ваше УТП ответом на проблему



В УТП отвечайте на вопросы: Что есть ваш продукт? Кто ваши клиенты? Зачем вашим клиентам ваш продукт?



Пример УТП

Проект Air BnB

это сервис

который помогает самостоятельным путешественникам

Забронировать жилье в поездках по миру

и дает возможность сэкономить и почувствовать себя местными в

при помощи базы данных собственников жилья, которые сдают его посуточно по комнатам или целиком

в отличии от Booking и других сервисов бронирования отелей





Решение проблемы

Как продукт решит проблему пользователя?

Опишите несколько ключевых функций продукта, которые решают проблемы пользователей и будут поддержкой вашего УТП.

Подумайте, какие функции должны появиться в продукте в первую очередь, а без каких продукт уже может существовать и приносить пользователям ценность.



Не спешите описывать решение. Довольно часто оно оказывается существенно изменено после первых интервью с потенциальными потребителями





Каналы продвижения

Как и где лучше рассказать о продукте?

Ответ зависит не только от продукта, но и от его аудитории. Подумайте, где вы можете получить контакт с вашей аудиторией и какой формат коммуникации будет наиболее эффективным:

- Реклама в социальных сетях
- Реклама в поисковых системах
- Контент-маркетинг
- Продажи через партнерские компании
- PR
- Интеграции с другими продуктами с целью привлечения их пользователей и т.д



Выбирайте каналы, где “водится” ваша аудитория



Начните с бесплатных каналов, если ваш продукт пока не зарабатывает самостоятельно



Доходы

Здесь нужно подумать о прибыльности продукта и о том, что что и когда пользователь будет вам платить

Как продукт будет приносить деньги?

Учитывайте, что не все готовы покупать то, чем с удовольствием пользовались бы бесплатно. Например, клиент выбирает менеджер задач, чтобы планировать дела. Для личных целей ему подойдёт бесплатный продукт с базовыми функциями и простым интерфейсом. К программе для работы уже больше требований, поэтому за неё и больше согласятся платить.



Назначайте цену сразу, если Вы намереваетесь зарабатывать на продукте.



Определитесь с тем, как часто у пользователей появляется потребность в вашем продукте, чтобы предположить, какая вам доступна монетизация



Расходы



Сюда нужно включить всё, на что вы планируете потратить деньги для создания описанной версии продукта

Сколько денег нужно, чтобы запустить продукт?

Чтобы создать продукт, который захотят купить, придётся вложиться в исследования. Нужно будет определить целевую аудиторию, выявить проблему и найти решения, а готовому продукту понадобятся сайт и реклама, чтобы о нем узнали.

Учитывайте расходы на ту версию продукта, которая будет достаточно зрелой, чтобы Вы могли за нее назначить цену.





Метрики

Как понять, что продукт успешен?

Определите ключевые метрики с помощью маркетинговой воронки AARRR. В ней учитываются основные этапы, которые проходит клиент, взаимодействуя с продуктом.

Привлечение (Acquisition) — доля клиентов (потенциальных), привлеченных через маркетинговые каналы, и обнаруживших заинтересованность в продукте (не сразу покинувших сайт).

Активация (Activation) — доля клиентов, получивших положительный опыт использования продукта.

Удержание (Retention) — доля клиентов, повторно использующих продукт.

Рекомендация (Referral) — доля клиентов, которые рекомендуют продукт (делятся ссылкой, высылают приглашения).

Доход (Revenue) — доля клиентов, которые платят за продукт.



Сделайте акцент на метриках, которые отвечают на вопросы “прибылен ли продукт” и “нужен ли продукт пользователям”

Уникальное (нечестное) преимущество



В чем ваша особенность и или особенность продукта?

Подумайте, что есть в вашем продукте, но нет в других. Это должно быть сильное преимущество, которое сложно скопировать. Например, как продвигать продукт лучше остальных, или ваш секрет — команда талантливых программистов, или же — особая функция.

Например, инсайдерская информация, поддержка уникального эксперта, команда мечты, личный авторитет, сообщество, уже имеющиеся клиенты, высокие позиции в поисковой выдаче.

«Уникальное преимущество — это то, что не может быть легко скопировано или куплено.» (Jason Cohen, A Smart Bear blog).



Lean Canvas Model



Problem Отсутствие места, где водитель и пассажир могли бы договориться о совместной поездке. Для владельцев автомобилей: не платить за бензин Для пассажиров: Добраться из пункта А в пункт Б по более низким ценам	Solution Онлайн-площадка, где водители могут предложить свободное место в автомобиле и найти пассажира, с которым разделить стоимость поездки Key Metrics GMV (Gross Merchandise Value) Бронирования через сервис	Unique Value Proposition Объединить водителей и пассажиров, которым по пути. Для водителей: больше не нужно платить за бензин Для пассажиров: поездка по цене бензина без давки в общественном транспорте	Unfair Advantage Сообщество лояльных пользователей. Пользователи и их взаимодействие — основной актив бизнеса. Channels Social networks реклама SEO, контекстная реклама	Customer Segments Водитель, который едет в командировку. Водитель/пассажир, который едет к своей семье в другом городе. Молодая пара, которая, путешествует. Водитель/пассажир, который путешествует сам.
Cost Structure Заработная плата сотрудникам компании Маркетинг и продвижение Затраты на хостинг (сервера)			Revenue Streams Комиссия с заключенной сделки	

GeekBrains