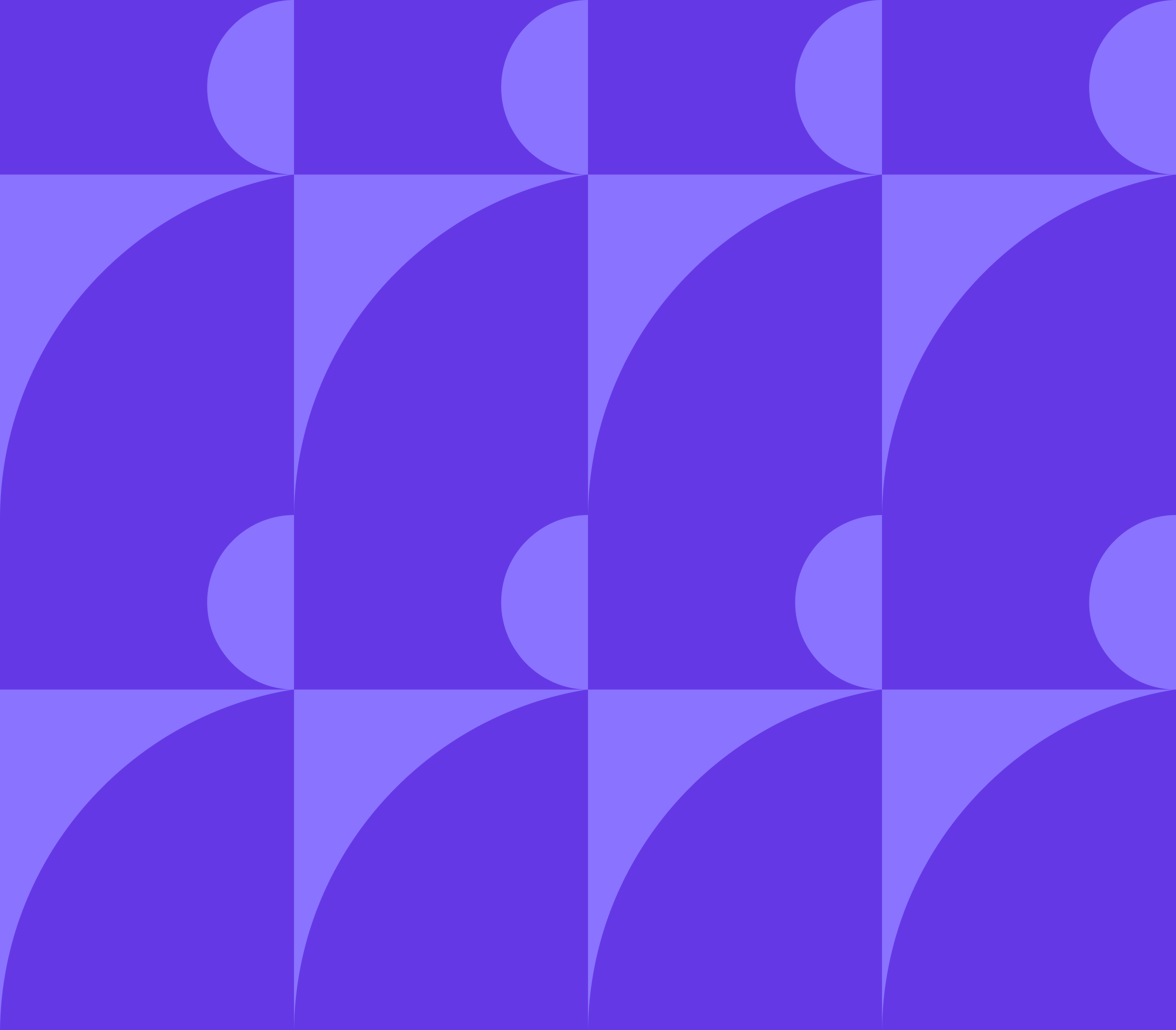
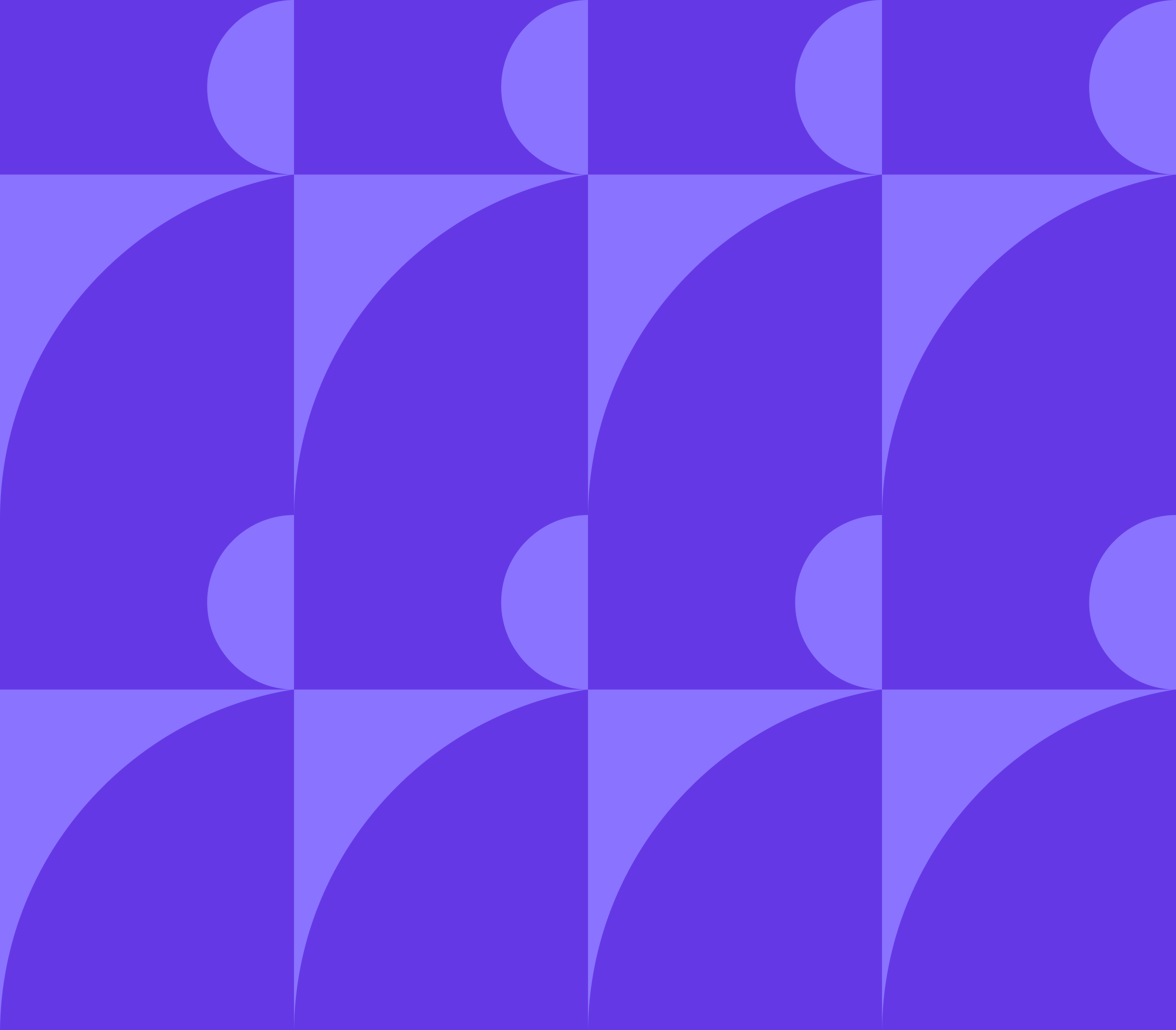
 Основы управления продуктом

Формирование продуктовых требований



На этом уроке

1. Познакомимся с понятиями Customer Development и Customer Discovery
2. Обсудим источники идей для улучшения продукта:
   1. количественные и качественные исследования
   2. UX-исследования
   3. СJM
   4. Дизайн-мышление
   5. Обратная связь от пользователей
   6. Работа со стейкхолдерами

# Customer Development

Коммерческий успех продукта зависит от готовности конечного пользователя за него платить. И если последний не “голосует рублем”, то не имеет значения, насколько качественно оптимизированы внутренние процессы или насколько хорошо отлажен код. Возникает ряд закономерных вопросов, почему наши пользователи не готовы платить за продукт? Насколько оправданы были усилия по оптимизации процессов развития продукта? Что можно было предпринять, чтобы избежать траты ресурсов команды и времени?

Вопрос выживаемости продукта актуализировало в 2012 году агентство Startup Genome - они выпустили отчёт в котором проанализировали около 3200+ стартапов и выявили что трехлетний рубикон не перешагнет 90% из них, и главной причиной “вымирания” становится ранее озвученная причина - отсутствие соответствующей потребности у клиентов. Чтобы разрабатываемый Вами продукт смог преодолеть данный рубикон, необходимо сфокусироваться на изучении того, чего реально хочет будущий потребитель, каковы его проблемы и потребности и как предлагаемый Вами продукт может помочь их решить. Именно в этом и заключается суть процесса развития потребителя (customer development). Комплексная методика по работе с потребностями клиента, которую мы сегодня разберем, позволяет существенно снизить риски вывода невостребованного продукта/фичи на рынок, и, соответственно, экономить ресурсы команды.

Остановимся подробнее на терминах. Концепция развития потребителя была впервые предложена Стивом Бланком в книге “Четыре Шага к Озарению” в 2013 году и сформулирована следующим образом в, так называемых, четырех шагах - выявить своего потребителя, верифицировать его потребности, расширить клиентскую базу и выстроить компанию вокруг востребованного продукта. Затем развитием концепции занимался Эрик Рис и переработал ее в методологию Lean Startup, которая заключается в процессе постоянного проведения дешевых экспериментов по итерациям. более подробно с ней Вы можете ознакомится в одноименной книге. Чуть позже Синди Альварес переработает терминологию и подход, поскольку в работах предыдущих авторов речь шла исключительно о процессах внутри стартапов и не затрагивала создание продуктов на базе крупных компаний. Однако развитие потребителя одинаково эффективно работает как для энтерпрайза, так и для небольшого бизнеса, поэтому считаю исчерпывающим как раз ее подход. Итак, развитие потребителя - это основанный на предположениях подход к пониманию следующего:

1. Кем является потребитель вашего продукта?
2. Каковые его боли/потребности?
3. Какие факторы напрямую влияют на его поведение?
4. За какой продукт он готов платить?
5. Чем он руководствуется при принятии решений?

Безусловно, если у вас есть идея продукта, то есть и ряд соответствующих предположений по тому, кем является его конечный потребитель. Однако, это лишь гипотезы, основанные исключительно на догадках и опыте, и насколько они будут эффективны в разработке нового продукта/фичи без должной валидации? Подводя итог, развитие потребителя есть ни что иное, как оценка обоснованности сформулированных вами продуктовых гипотез.

## 4 шага к построению высокодоходной компании

Основа Customer Development — непрерывное получение обратной связи от потребителя на каждом этапе разработки продукта. В концепцию Стива Бланка входят 4 шага к построение высокодоходной компании:

1. Customer Discovery

Исследование пользователей: их проблем и возможных решений

В этот шаг входят:

* Определение клиентских сегментов
* Формирование гипотез о проблемах клиентов
* Подтверждение проблем
* Формирование ценностных предложений
* Создание MVP
* 1-ая продажа - решение подтверждено (продукт/услуга действительно решает проблему пользователя)

1. Customer Validation

Тестирование ценностного предложения в каналах дистрибуции и поиск успешных масштабируемых каналов

1. Customer Creation

“Создание потребителей”: масштабное привлечение потребителей в успешных каналах

1. Company Building: построение высокодоходной компании

# Формирование продуктовых гипотез

## Гипотезы в процессе Customer Discovery

Процесс Customer Discovery генерирует большое количество гипотез, которые стоит проверить до перехода к следующим этапам:

* Определение клиентских сегментов → гипотезы сегментов
* Формирование гипотез о проблемах клиентов → гипотезы проблем
* Подтверждение проблем → гипотезы решений
* Формирование ценностных предложений → гипотезы ценности и гипотезы роста

## Источники для продуктовых гипотез

Источниками для продуктовых гипотез могут быть:

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

Далее мы рассмотрим каждый источник в отдельности.

# Количественные и качественные исследования

Количественные исследования — это метод исследований, фокусирующийся на количественной оценке [сбора](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B1%D0%BE%D1%80_%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D1%85) и анализа данных. Количественные исследования используются для получения объективных масштабируемых данных о поведении пользователей и для оценки рынка.

Количественные исследования отвечают на вопросы “сколько?”, “как часто?”, “какой процент?”

Для получения количественных данных используются:

* Опросы
* Метрики продукта
* Отчеты в системе аналитики
* A/B-тесты и др.

Количественные исследования являются наиболее адекватным способом численной оценки:

* емкости рынка;
* размер сегмента и аудиторию фичи;
* эффективности рекламной деятельности;
* проверки гипотез на основе исторических данных.

Качественные исследования в свою очередь, сфокусированы на получении глубокой, развернутой информации о пользователе и отвечают на вопросы “почему и зачем?”, “в каком случае?”

Для получения качественных данных для продукта используются UX-исследования, о которых речь пойдет дальше.

# UX-исследования

UX-исследования помогают понять контекст пользователя и разобраться с тем, почему пользователь что-то делает и какую проблему пытается решить.

## 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.

Перед проведением интервью готовится опросник с вопросами, ответы на которые хочется получить в ходе интервью.

“Хорошие вопросы” для UX-исследования:

* Зачем вы это обычно делаете?
* Как и когда вы обычно делаете это?
* Как часто вы это делаете?
* 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...

## 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

Задаем пользователю задание и просим фиксировать свои действия и мысли в дневнике.

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.

# Получение обратной связи от пользователей

Возможными путями получения обратной связи от пользователей могут быть:

* Отзывы в сторах (App Store, Google Play, HUAWEI AppGallery, Mi Store)
* Отзывы на профильных сайтах (например, iRecommend, Яндекс Маркет, Яндекс Браузер и др.)
* Обращения в техподдержку
* Опросы и анкетирование ( в том числе телефонные)

Безусловно, мнение пользователей о продукте важны, из них можно почерпнуть как новые идеи для развития продукта, так и указать на проблемы в существующем функционале. В то же время нужно помнить, что экономически более эффективно править критичные и/или частотные дефекты продукта, иначе есть риск погрязнуть в исправлении багов и тем самым замедлить поставку новых фичей.

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 продута

Менеджер продукта аккумулирует предложения стейкхолдеров и приоритезирует их.

Что делаем:

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

# Дизайн-мышление

## Что такое дизайн-мышление?

Дизайн-мышление – метод создания продуктов и услуг, ориентированных на человека. 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. Метод вполне универсальный.   
Нельзя просто взять и сделать продукт, потому что не всегда идеи, которые приходят к нам в голову, действительно хорошие. Это нормально: всегда можно проверить их и выяснить, что же людям действительно надо.

Чтобы это сделать, надо понять, что они отличаются от вас, и вытащить из них как можно больше личных историй, контекста, проблем и другой информации, с помощью которой мы сможем лучше их понять.

## Шесть этапов дизайн-мышления

1. Эмпатия.
2. Фокусировка.
3. Генерация идей.
4. Выбор идеи.
5. Прототипирование.
6. Тестирование на людях.

Рассмотрим каждый этап в отдельности.

#### Эмпатия

Эмпатия - это способность одного человека примерять чувства и состояние другого. Люди с навыком эмпатии перенимают посредством взаимодействия или наблюдения эмоции другого человека, при этом соизмеряя со своими собственными мыслями и эмоции с состоянием этого человека.

В дизайн-мышлении эмпатия – основа продукта, ориентированного на человека. Результатом этапа эмпатии должно стать понимание вашего клиента, путем наблюдения и изучения их поведения в повседневных жизненных ситуациях.

Решая проблему пользователя, вы зачастую сами не имеете схожей ситуации в своей жизни, поэтому для качественной проработки требований вашего продукта необходимо иметь глубокое понимание ценностей вашего конечного потребителя.

С помощью наблюдения или интервью вы измеряете ценности клиента с уровнем потребности в том продукте, который планируете разрабатывать.

Крайне важно на этапе эмпатии не заменять собственное мироощущение взглядами и ценностями респондента, а пропускать причинно-следственные связи в его мышлении через призму вашей личной экспертизы, вычленяя таким образом необходимые инсайты для последующего этапа фокусировки.

Глубинное изучение проблемы может спровоцировать у вас когнитивный диссонанс, так применение тех или иных способов решения проблемы пользователя может прямо противоречить основной цели продукта. Не бойтесь таких инсайтов, ведь они формируются не в условном “вакууме” существования вашего продукта, а имеют контекст применения - важно не утратить этот контекст на этапе проработки требований.

Этап “эмпатия” поможет вам:

1. Увидеть ситуации, в которых вы можете помочь клиенту

2. Обнаружить инновационный способ решения проблемы;

3. Определить ядро вашей целевой аудитории - будущих пользователей продукта;

4. Выявить эмоции, которые вызывает у пользователя проблема и существующие инструменты ее решения;

5. Испытать тот же опыт, который испытывают пользователи в попытках решения проблемы.

Наиболее популярными и удобными в применении дизайн-мышления на этапе эмпатии являются следующие инструменты:

* Глубинные интервью.
* Видео- и фотоэтнографические исследования.
* Наблюдения.
* Один день из жизни.
* Дневниковые исследования.
* Вторичные исследования.

##### Наблюдайте

Наблюдайте за поведением пользователей в контексте их жизни. По мере возможности делайте это в соответствующей среде, а также проводите с ними интервью. Ряд самых передовых решений появились после того, как продуктовая команды заметила несоответствие слов и поведения пользователей. В других случаях есть риск чего-то не узнать из разговора, потому что среда, в которой работает пользователь, является для него повседневной, и он не считает важным говорить об этом.

##### Вовлекайтесь и участвуйте

Иногда мы называем этот метод интервьюированием, однако это должно быть похоже на обычный разговор. Подготовьте вопросы, которые вы хотели бы задать, однако помните, что разговор может уйти далеко от исходных вопросов. Не удерживайте разговор в четких границах. Узнавайте истории от людей, с которыми вы разговариваете, и всегда спрашивайте «Почему?», чтобы получить более глубокое понимание. Участие предполагает как краткие разговоры, так и более вдумчивые длинные беседы.

##### Держитесь в контексте

Разумеется, вы можете и должны сочетать наблюдение и участие. Попросите кого-нибудь показать, как он выполняет свою работу. Пусть человек физически выполнит те шаги, которые он обычно делает, и рассказывает вам, что он делает. Попросите людей озвучивать, что они думают, выполняя ту или иную работу. Беседуйте в домашней или рабочей обстановке, чтобы разговор имел конкретный фокус. Используйте окружающую среду, чтобы задавать более глубокие вопросы.

В интервью для вас важно будет понять следующие вещи:

* как решают текущую проблему,
* есть ли проблема вообще,
* каков язык пользователя (как говорит, о чем говорит),
* соцдем,
* какие страхи и опасения есть у пользователя в связи с текущим решением проблемы,
* что мотивирует юзера использовать продукты конкурентов, что мотивирует решать проблему, почему для него эта проблема важна,
* в каком контексте он пользуется текущими решениями его проблемы.

Вопросы, которые стоит задать:

1. Расскажите о том, как вы в последний раз….
2. Зачем вы это обычно делаете?
3. Как и когда вы обычно делаете это (контекст)?
4. Как часто вы это делаете?
5. Какие у вас возникают опасения, когда вы делаете это?
6. Что вам помогает, когда вы делаете это?
7. Как вы понимаете, что это получилось (результат достигнут)?
8. Что было самое сложное, когда вы в первый раз…
9. А еще? Как еще делаете? Как еще бывает? Какие еще проблемы?

Как проводить разговор:

1. Не рассказывайте об идее сервиса/продукта/стартапа.
2. Не задавайте наводящие вопросы. Вам очень захочется навести пользователя на нужный ответ, чтобы он подтвердил правильность вашей идеи, но не поддавайтесь соблазну. Ваша задача – раскапывать мотивацию, спрашивать про жизненные случаи, в которых, как вам кажется, мог бы пригодиться продукт. Если вы пишете приложение для построения прогулочных маршрутов и хотите сделать там фичу «Здесь я уже ходил» на карте, не спрашивайте: «Насколько сильно вам не нравится ходить по одним и тем же местам?». Спросите, с какими проблемами сталкивается пользователь на маршрутах.
3. Три повтора одного вопроса в разных контекстах. В разных ситуациях поведение отличается!
4. Копайте глубже, спрашивайте «Почему?», ищите инсайты.
5. Это не опросник. Не удерживайте разговор в четких границах. Узнавайте истории!

##### Пример

Например, можно построить разговор так: «Вы сказали, что вы приходите на работу и открываете Фейсбук. Расскажите, как работаете с лентой? Что делаете? Что там ищете? Что чувствуете в этот момент? Почему именно Фейсбук?», «А в какой еще момент вы это делаете? Почему в автобусе? Как открываете? С мобильного? Вспомните последний раз, когда это делали. Что вас больше всего взбесило?»

##### Распаковка смыслов

После того, как сведения собраны, мы переходим к режиму распаковки смыслов. Нам необходимо обработать все собранные данные, чтобы потом приступить к генерации решения.

Выложите из головы всю информацию и разместите ее на стене. Чтобы было удобно делать связи, размещайте изображения, цитаты и т.д. Все, что зацепило ваше внимание. На 1 стикер пишите только 1 находку. Сортируйте находки: потребности, боли пользователя, контекст, ситуация, текущие решения.

#### Фокусировка

Фокусировка является процессом определения проблемы, на которой будет сконцентрирован дальнейший поиск решения.

По результатам фазы определения фокуса необходимо достичь трех целей:

1. Систематизировать (кластеризовать) знания о клиентах;

2. На основе полученных данных сформировать задачу, над которой будете работать на этапе генерации идей.

3. Определить точку зрения (point-of-view) на проблему, которая позволит вам выстроить процесс в кросс-функциональной команде.

Правильная точка зрения фокусируется на проблеме, мотивирует команду на поиск решения, позволяет каждому участнику команды принимать независимые решение для достижения общей цели и очерчивает границы решаемой задачи.

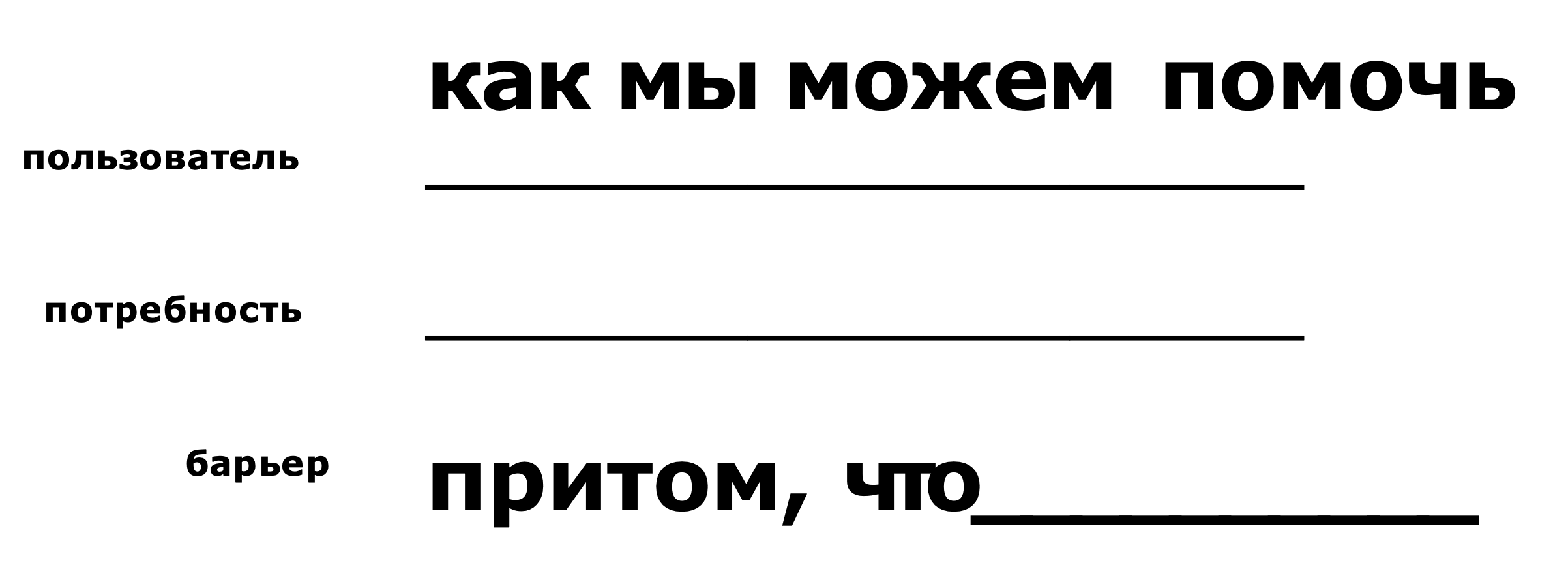
Точка зрения базируется на:

а. Пользователе

б. Потребности

в. Полученном инсайде

Для правильной постановки точки зрения вы можете использовать следующий фреймворк:



Примеры:

Как мы можем помочь молодым мамам получить памперсах на дом, при том что они боятся выходить из дома в период карантина.

Как мы можем помочь начинающим музыкантам репетировать дома, при том что громкая музыка вызывает негодование у соседей.

Зачем нужна точка зрения?

1. Фокусирует внимание на проблеме.
2. Вдохновляет команду.
3. Создает критерии для оценки разных идей.
4. Помогает команде принимать решения независимо и параллельно.
5. Захватывает сердца и умы людей, с которыми встречаетесь.
6. Помогает разрабатывать конкретные концепции, избегая всеобъемлющих.

##### Генерация персон

Персона-модель – это вымышленный пользователь, представляющий собой обобщенное, но достаточно детализированное представление целевой аудитории. Обладает набором характеристик наиболее вероятных пользователей.

Впервые понятие персоны ввел Алан Купер еще в конце 80-х гг. – это было необходимо, чтобы программисты лучше понимали, для каких пользователей проектируют продукт. До сих пор персоны остаются достаточно популярным инструментом для продактов и маркетологов.

Мы будем формулировать описание персон, чтобы вы могли ближе понять боли и потребности юзеров, для которых создаете продукт.

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.

##### О критике подхода персон

Полезно понимать, что персоны – не единственный подход, который вам может понадобиться при проектировании. Персоны могут быть бесполезны, если вся ваша аудитория плюс-минус однородна, или вы затачиваетесь только на один пользовательский сценарий. Несмотря на это, построить персоны довольно полезно, даже если вы поймете, что для вас они не работают.

Существует альтернативный фреймворк, предложенный компанией Intercom, он называется Jobs-to-be-done. Мы его оставляем на самостоятельное изучение.

##### Ошибки при создании персон

Существует 4 основные ошибки, которые вам необходимо избегать:

1. Описание с себя. Например: «Никто в здравом уме не будет использовать голосовые сообщения».
2. Нехватка деталей. Например: «Мужчина 30-45 лет, владеющий собственным транспортом». Это могут быть 3 совершенно разных человека.
3. Слишком много или слишком мало персон. Обычно достаточно 2-3 персон для сервиса с 3-4 основными сценариями.
4. Слишком много лишней информации. Каждая характеристика персоны нужна для каких-то целей. Например, если вы выделяете в отдельную персону 14-летнего школьника, у вас должно быть обоснование, зачем вам это нужно, связанное с продуктом. Например, для приложения, обрабатывающего фоточки нейросетями, это возможность в два клика расшарить результат в любую соцсеть. А для приложения с публикацией вопросов – голосовой ввод и видеовопросы.

##### Фреймворк для генерации персон

При генерации персон все собранные наблюдения стоит скомпоновать так, чтобы получилось целостное описание конкретного пользователя. Разные исследователи включают разные критерии описания персон. Можно придерживаться следующего шаблона:

* Имя, фото или рисунок персонажа.
* Демографические данные (если это важно).
* Интересы (чем живет, чем занимается в свободное время, где работает или учится).
* Цели, связанные с использованием продукта (Что мотивирует пользователя? В какой момент возникает его боль, которую вы планируете решить?).
* Задачи, которые он решает, используя ваш сервис.
* Контекст и социальная среда, в которой пользователь находится, решая задачу (Какие инструменты использует? Где это делает? С какого устройства? Кто находится рядом с ним?).
* Техническая подкованность (какими программами и устройствами пользуется?).

#### Генерация идей

Этап генерации идей является переломным моментом между поиском проблемы к ее решением. Посредством данного этапа ваша команда предлагает идеи для дальнейшего прототипирования и тестирования опираясь на полученную в рамках фокусировки точку зрения(point-of-view).

Процесс поиска решения на данном этапе должен быть управляемым, базироваться на результатах проведенных исследований и выделенных инсайтов. Участнику команды, который отвечает за организацию мозгового штурма и процесс отбора идеи для прототипа, важно использовать весь инновационный потенциал команды. Не стоит ограничивать идеи для решения проблемы, однако следует не допускать хаоса и обеспечить возможность каждому участнику чувствовать себя комфортно в высказывании своих предложений.

Наилучшим инструментом в генерации идей является мозговой штурм. Цель мозгового штурма: инициировать совместное групповое обсуждение. Каждому участнику важно быть вовлеченным в процесс, слушать других членов команды и дополнять их идеи. Во время мозгового штурма активируется дивергентное мышление и одной из главных задач участника мозгового штурма - не использовать критическое и аналитическое мышление в процессе. Мозговой штурм подходит как для решения основной задачи, так и для решения более мелких задач: как проводить исследования или какие продукты и сервисы могут быть выступать аналогами и аналогиями для вашего продукта.

Главная цель мозгового штурма: предложить как можно больше решений за время штурма. Уделите все внимание и силы придумыванию идей - не оценивайте их в процессе. Фиксируйте все идеи, которые предлагают члены команды в виде слов и рисунков. Очень важно записать все идеи, вне зависимости нравятся они лично вам или нет. Для ведения записи отлично подойдут стикеры, которые потом можно приклеить на общую доску или флипчарт.

##### Основные правила мозгового штурма

1. Заранее подготовьте все для проведения мероприятия: помещение, канцтовары, определите регламент и тайминг.
2. Привлеките максимально доступное количество членов рабочей команды.
3. Записывайте абсолютно все идеи.
4. Не допускайте критики.
5. Используйте все доступные средства для визуализации своих идей.
6. Модерируйте процесс. Пресекайте развитие внутренних конфликтов.
7. Помогайте участникам наводящими вопросами.
8. Обеспечьте среду свободную от решения рабочих вопросов и мобильных телефонов

Основная задача менеджера проекта, как фасилитатора процесса поддерживать постоянный поток идей. Если команда остановилась на одной идее и не может перестать думать о ней, в этом случае необходимо задавать дополнительные вопросы, чтобы направить мысли участников в новом направлении. Приготовьте заранее несколько амбициозных идей и размеренно вносите их в процессе штурма в моменты застоя.

#### Отбор идей

Для того, чтобы перейти к этапу прототипирования вам необходимо отобрать несколько идей. Не отказывайтесь от нереализуемых предложений в самом начале, так как у каждой идеи может быть практический аспект, дополняющий другое возможное решение.

Отбор можно провести при помощи голосования.

Каждый член команды выбирает 1-3 идеи, которые понравились ему больше всего. После чего по результатам честного подсчета отбираются те идеи, которые будут задействованы при разработке прототипа.

#### Прототип

На этапе создания прототипа ваши идеи реализуются в реальном мире. Прототипом может являться любой объект, который позволяет корректно транслировать ценность, которую вы планируете заложить в свой продукт. Качество прототипа будет изменяться и улучшаться по ходу вашей работы, но их главной задачей остается быстрая разработка и тестирование для получения обратной связи от клиента. Прототипы наиболее полезны, когда ваша команда и клиенты могут взаимодействовать с ними. Когда люди могут протестировать прототип вживую, вы получаете качественную аналитику успешных и неудачных решений, а также новые знания, которые помогут вам в улучшении решения.

Прототипирование - это возможность:

1. устранить недопонимание при рассмотрении потенциального решения;

2. снизить стоимость ваших ошибок;

3. протестировать в сжатые сроки проверить идею будущего продукта;

4. получить инсайты для проведения исследований в следующих итерациях дизайн-мышления;

5. управлять работой, декомпозируя большие части функционала на более мелкие задачи.

Прототип может быть создан как из подручных средств, так с использованием инструментов по созданию макетов: Figma, Sketch, Adobe XD и др.

#### Тестирование

Тестирование прототипов обычно проводится многократно, итеративно, и в реальных условиях. Цели тестирования:

1. Получить качественную обратную связь и обнаружить новые инсайты по результатам взаимодействия с клиентом;
2. Определить как можно улучшить решение. Иногда доработка прототипа означает начать все с начала;
3. Убедиться в корректном определении проблемы на ранних этапах и скорректировать формулировку точки зрения (POV);

Для проведения качественного тестирования, необходимо создать его детальный план, состоящий из серии задач, которые пользователь будет выполнять.

Поскольку основной задачей тестирования является получение обратной связи от взаимодействия с прототипом, необходимо:

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. Попросить пользователей говорить о своих мыслях, ощущениях и чувствах
5. Задавать уточняющие вопросы по ходу тестирования с целью лучше понять мотивы респондента

# Customer Journey Map

## Понятие CJM

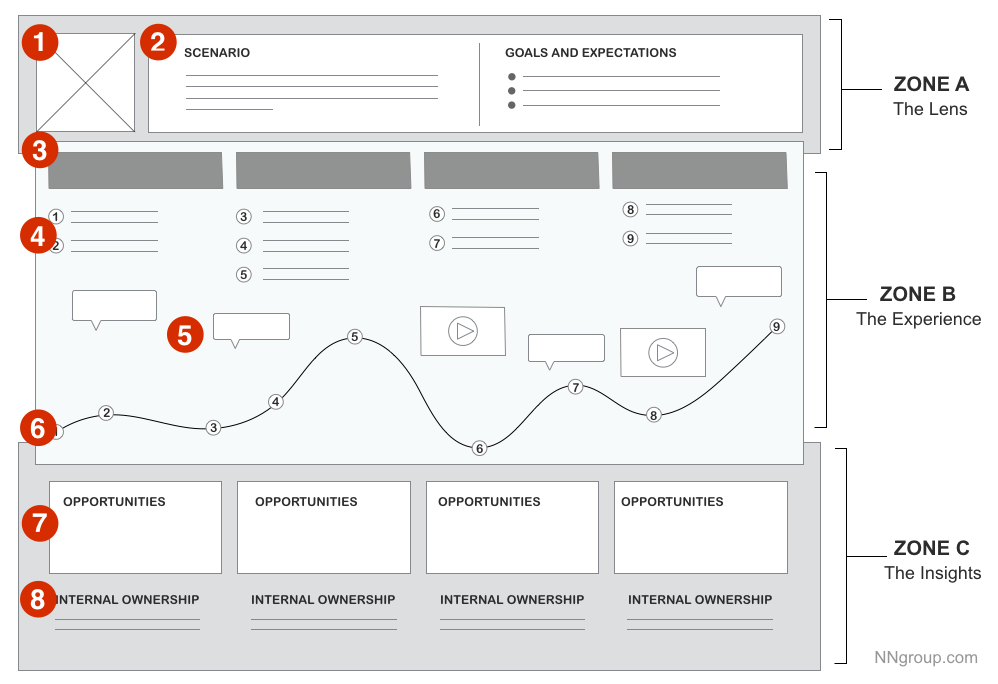
Customer Journey Map (или сокращенно CJM) - это визуализация опыта соприкосновения клиента с вашим продуктом/компанией, учитывающая цель взаимодействия, мысли и эмоции. Это эффективный инструмент, позволяющий нам выявить и нейтрализовать проблемный опыт для пользователя и повысить его лояльность, качественно повлияв на опыт позитивный.

В CJM фокус на покупателя — его эмоции, боли и проблемы при использовании продукта, поэтому она прекрасно подходить в качестве источник гипотез для повышения конверсии в целевое действие и может быть расширена метриками продукта, чтобы объективно отслеживать улучшение клиентского пути (в том числе временем на исполнение шагов).

К недостаткам CJM по отношению к PRD и карте экранов продукта можно отнести следующие качества:

* Небольшая детализация
* Только 1 успешный сценарий, хотя сценариев в продукте может быть гораздо больше

## Шаблон CJM



Типовая CJM состоит из следующих частей

1. Персона/cегмент клиентов
2. Сценарий использования продукта
3. Шаги к достижению цели (по AIDA или более детализировано в зависимости от целей построения
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, чтобы связать изменения каждого шага CJM с количественной аналитикой продкута и отслеживать прогресс.

Для примера рассмотрим заполненную CJM продукта Cбермаркет:

| 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 приложени, 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 | Забыла, 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 | С1, доля брошенных корзин | Число обращений в саппорт | Доля возвратов |

## Шаги создания CJM

CJM создается в несколько шагов:

### Сбор информации

Чтобы составить эффективный инструмент, необходимо обладать большим опытом и знаниями о вашем потребителе и продукте, понимать, в каких контекстах он с ним взаимодействует, в каком настроении и с какими проблемами может столкнуться, и корректно зафиксировать все на схеме. На схеме потребитель выступает в роли Персонажа - собирательного образа, обладающего определенными личностными качествами и реальными целями. Опыт каждого клиента - уникален, однако попробуйте выделить общие черты и на основе подбора по закономерностям сформулировать их в формате шаблонов. Пол, возраст, хобби, место работы и т.д. - создавая разных Персонажей, типичных пользователей вашего продукта, вы сможете получить большее количество инсайтов.

Для подробного же описания непосредственного пути в продукте нужно обладать большей информацией о действиях клиентов - как он узнал о нем, с какими проблемами столкнулся в процессе оформления, что отвлекло, из чего выбирал при сравнении и т.д.

Источники данных для построения CJM:

* Системы аналитики (Google Analytics, My Tracker и др.)
* Опросы пользователей
* CRM
* Глубинные интервью с пользователями сервиса и/или экспертами
* Отзывы в сторах (app Store, Google Play, HUAWEI AppGallery)
* Отзывы на профильных сайтах (например, iRecommend, Яндекс Маркет, Яндекс Браузер)
* Обращения в техподдержку

### Определение “точек касания” клиента с продуктом

Следующий шаг - определить и отметить на схеме, где и каким образом клиент соприкасается с продуктом. Самое важное на этом шаге - отмечать сами действия потребителя, а не только каналы, поскольку последние являются просто инструментами для достижения целей. В зависимости от анализируемого продукта/бизнеса точки взаимодействия могут быть онлайн либо офлайн. Находит ли клиент ваш продукт в интернете, через агрегатор, заполняет форму на сайте или же вынужден ехать в офис, общаться с курьером и вручную подписывать накладные? Все существующие варианты необходимо отобразить. Также не забудьте про неформальное взаимодействие - например, если клиент узнал о вас через “сарафанное радио”.

### Определение на схеме проблем и критических точек

Проблемы либо барьеры препятствуют достижению цели клиентом. Неработающие формы отправки заявки, письма, попавшие в спам, опаздывающий курьер - все это вызывает у клиента сомнение в том, что ваш продукт поможет решить поставленную задачу, или вовсе категорический отказ, если опыт был достаточно негативный. Рекомендуется искать потенциальные проблемы и тут же прописывать способы, как их можно преодолеть. Скопление проблем на каком-то этапе является критической точкой, в которой потребитель испытывает самые негативные эмоции, связанные с вашим продуктом или бизнесом. Важно отслеживать и нейтрализовывать скопление критических точек на клиентском пути, ведь если он будет сталкиваться с проблемами на каждом этапе взаимодействия с вами - это может отвернуть от бренда навсегда.

### Нейтрализация проблем

Главной целью построения CJM является формирование непрерывного положительного опыта для потребителя вашего продукта. Клиент должен комфортно преодолевать все этапы, сталкиваясь с минимальным количеством проблем. Оптимально начинать с приоритизации проблем и определения той проблемы, которая вызывает у клиента наибольший негатив. Подойдут все методы - коллективный брейншторм, привлечение внешних консультантов, тест прототипов и т.д. Обязательно оценивайте количество ресурсов, которые ваша команда затратит на решение проблемы, сколько часов работы и вложений потребуется? Например, при составлении карты вы обнаруживаете, что клиент не доводит покупку до конца, поскольку кнопка “Оплатить” находится в непривычном для интерфейса магазина месте. Для устранения этой проблемы необходимо провести редизайн, но сколько он займет по времени, необходимо ли привлекать стороннего подрядчика? Есть ли другие способы по решению данной проблемы?

### Запуск нового цикла

Результатом проделанной работы должно стать понимание, какие проблемы клиента нужно решать в первую очередь, каким образом, и какой его позитивный опыт мы можем продлить. Важно понимать, что CJM - это инструмент динамичный, зависящий от контекста, в котором находится продукт (вы открыли новый канал дистрибуции, например, сменилось время года и т.д.), поэтому необходимо строить его регулярно. Следите за динамикой ваших отношений с клиентом, не допускайте возникновения критических точек. Постепенно, по мере нейтрализации проблем, Вы сможете получить конкретное описание позитивного опыта клиента и транслировать его на весь продукт.

Как можно 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

## User Story

Одним из вариантов описания требований к продукту является создание пользовательской истории - User Story. Это очень короткое описание задачи, которую конечный пользователь должен решить с помощью функционала вашего продукта. Впервые этот термин был использован Кентом Беком, который также является основоположником методологии Экстремального программирования.

У этого фреймворка очень простая формула, состоящая из трех переменных:

1. Я, как A, хочу B, чтобы C или
2. Я как, “выбранная роль/персона”, “хочу получить от продукта что-то” , “с такой-то целью”

И, соответственно:

A — персонаж, от имени которого ведется речь, пользователь вашего продукта.

B — задача, которую персонажу необходимо решить с помощью продукта.

C — это конечная ценность, которую персонаж получит от использования продукта.

Рассмотрим все составляющие подробнее.

А - Персонаж. Подумайте о личности человека, для которого вы строите этот фреймворк. Кто он, в каком контексте он живет? Подумайте не только о базовых социально-демографических характеристиках (пол, возраст, регион и т.д.), но и о том, как он думает, что он чувствует при решении своих задач.

B - Задача. Чего на самом деле пытается достичь ваш персонаж, какое конкретное действие ему необходимо выполнить, чтобы достичь цели? Старайтесь не использовать функциональное описание на этом моменте - если вы углубитесь в описание элементов интерфейса, то упустить суть фреймворка.

С - Конечная ценность, цель. Ради чего пользователь совершает все действия с вашим продуктом, к чему он хочет прийти? Какую большую проблему необходимо решить/какую выгоду получить? Как правило, это долгосрочная и большая задача, которую человеку нужно исполнить, либо трансформация. Пример конечной цели, например для Ситимобила: добираться в любую точку города комфортно и без лишних проблем.

Например:

**Я как** директор по маркетингу

**хочу** получать ежедневно статистику покупок по всем каналам платного продвижения,

**чтобы** быть уверенным в эффективности моих сотрудников

Или короткая формулировка той же истории:

**[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, для чего создается PRD (product requirements document) — документ с требованиями по продукту или изменениям в продукте

В PRD фиксируется:

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

Единого шаблона PRD не существует и каждая команда формирует его под себя, однако, для ознакомления можно воспользоваться [этим](https://www.aha.io/roadmapping/guide/requirements-management/what-is-a-good-product-requirements-document-template) или [этим](https://coda.io/@productschool/prd-template) шаблонами.

Преимущества PRD:

* Каждый член команды понимает 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?

Основы управления продуктом

В командах с менеджером продукта PRD создается совместно с менеджером проекта:

* Менеджер продукта готовит продуктовое 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

# Используемые источники

1. Стив Бланк. «Четыре шага к озарению. Стратегии создания успешных стартапов»
2. Сидни Альварес «Как создать продукт, который купят. Метод Lean Customer Development»
3. [Гайд по процессу дизайн-мышления от Invision](https://www.designbetter.co/design-thinking)
4. [Примеры персон у Atlassian](https://atlassian.design/guidelines/voiceAndTone/personas)
5. Алан Купер. «Психбольница в руках пациентов»
6. Роб Фитцпатрик. «Спроси маму»
7. [Методика создания CJM Nielsen Norman Group](https://www.nngroup.com/articles/customer-journey-mapping/)

# Литература для самостоятельного изучения

1. [Гайд по заполнению карты эмпатии от Nielsen/Norman Group](https://www.nngroup.com/articles/empathy-mapping/)
2. [Фреймворк JTBD](https://marketing.intercomcdn.com/assets/jtbd/v1/Intercom_on_Jobs-to-be-Done.pdf)

# Практическое задание

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

[Шаблон домашнего задания](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1jXjCvuHQaKc2rI2NvnmZDO_6wOvwk1mwL_vsOwlKKVw/edit?usp=sharing)