# Вводный блок

## Нетворкинг

**Ваш круг общения: кто вас окружает?**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| С кем вы общаетесь? | Кто на вас влияет? | С кем вы ведете рабочие проекты? |
|  |  |  |

**Networking в работе:**

* Сотрудники организаций часто объединяются в небольшие группы –

двойки, тройки вокруг того человека, "который точно знает, что делать“

* Тот человек - это вы (или пока нет) располагает важной для коллег информацией, помогает по регулярным задачам
* Не обязательно занимает высокую позицию в иерархии
* Эти группы объединяются между собой в более сложные структуры

Как следствие:

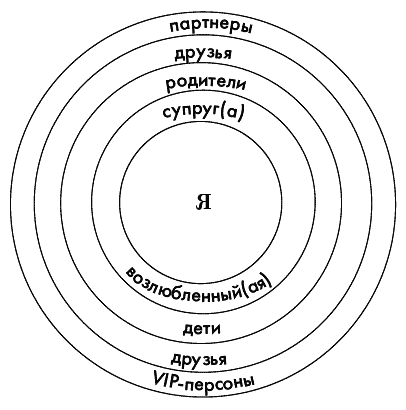
* Организация это большая и живая сеть людей (Network)

|  |  |
| --- | --- |
| Многие знают, что я... | Но мало кто знает, что я... |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| Многие знают, что он (она)... | Но мало, кто знает, что он (она)... |
|  |  |

Пять кругов общения (Д. Бьюдженталь):

1. Формальное общение
2. Поддержка контакта
3. Стандартные отношения
4. Критические обстоятельства, кризис
5. Интимность



|  |  |
| --- | --- |
| Моя интуиция подсказывает мне, что через 15 лет, … (имя) может... | Мне показалось так потому, что... |
|  |  |

Нетворкинг — это **люди**, которые **вам** доверяют

**Сквозная аналитика:**

* Встречаться с новыми людьми
* Выстраивать с ними деловые отношения
* Находить новых клиентов
* Строить **СЕТЬ** контактов (ваш **НЕТВОРК**)
* Получать ресурсы через связи с людьми
* Переходить на новый уровень проблем

Ключевым аспектом в начале качественного перехода от роли Специалиста к роли Предпринимателя является **общение, налаживание контактов с людьми**, вращающимися в бизнес-среде.

Бизнес – не про сметы или финансовые показатели. Это всё технические моменты.

Главное – **умение выстраивать человеческие взаимоотношения.**

Бизнес – это когда вы **постоянно общаетесь с людьми, выслушиваете их проблемы, достижения, насыщаетесь их опытом**.

И далее решаете эти проблемы.

**Практикум**

Как вы представите себя? От проблемы / или от ваших устремлений?

|  |
| --- |
|  |

Типы птиц высокого полета в нетворкинге

1. Инвесторы
2. Клиенты
3. Коллеги
4. Конкуренты
5. Лидеры мнений
6. Люди-медиа (журналисты, блогеры, публичные люди)
7. Менторы
8. Новые люди: новые идеи, взгляды, возможности
9. “Опыт и обучение”
10. “Разрешения”

**Птица высокого полета:** так говорят о человеке, стоящем на более высокой ступеньке социальной лестницы, либо о том, чья сфера деятельности, интересы **или устремления** выше, нежели у говорящего

10 и 4: основные круги нетворкинга:

1. **Семья**
2. **Друзья**
3. **Коллеги**
4. **Мобильный клан**
5. Соседи
6. Город
7. Область
8. Страна
9. Национальность
10. Планета

**Мифы и заблуждения:**

1. **Недоступность.**

“Птицы высокого полета” недоступны

1. **Некогда.**

У меня нет времени заниматься пустой болтовней: нужно усиленно работать

1. **Нет денег.**

В нетворкинге нет настоящих денег

**1-2-3 Знакомство**

1. Установление контакта
   1. КОНТАКТ: НАЙТИ ОКНО / GREETING
   2. КОНТАКТ: ГЛАЗА
2. Коммуникация
   1. Подход
   2. ПРИВЕТСТВИЕ
   3. ИМЯ – НАЗЫВАЙТЕСЬ и ЗНАКОМЬТЕСЬ:
   4. «А ВАС ЗОВУТ?»
3. Доверие
   1. ОБЩЕНИЕ
   2. ОБЩИЕ ИНТЕРЕСЫ: «Что вы любите? ЧЕМ ИНТЕРЕСУЕТЕСЬ? ЧТО ИЩЕТЕ ЗДЕСЬ?»
   3. ПРОДОЛЖЕНИЕ ОБЩЕНИЯ: ОБМЕНЯТЬСЯ КОНТАКТАМИ

**Как вы представляетесь людям?**

|  |
| --- |
|  |

**Практика.**

**Практические приемы и правила нетворкинга**

|  |
| --- |
|  |

**Как помочь друг другу. Задача**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мои потребности и суперсилы | Информация о других людях | Кому могу помочь? |
|  |  |  |

**Три места где начать общение?**

|  |
| --- |
|  |

**С каких вопросов начать общение?**

|  |
| --- |
|  |

**Правило 90 секунд**

* входить в общение
* поддерживать разговор
* выходить из общения

**Упражнение:**  
“правило Венеры Милосской”

|  |
| --- |
|  |

**Мобильный нетворкинг: ошибки в знакомствах «на ходу, в движении»:**

* Ошибочные представления о нетворкинге
* Преимущество общения с большим количеством людей
* Виды каналов коммуникации

**Преимущества и недостатки различных каналов общения:**

* Сила SmallTalk
* Принцип Буратино
* Почему интернет не всегда работает
* Агенты влияния и их важность

**Практикум. Инструментарий мобильного нетворкинга**

|  |
| --- |
|  |

**Нетворкинг для выстраивания отношений в сложных проектах:**

* Типичные ошибки в продаже услуг или проектов
* Виды сделок и их сложность
* Время. Объем. Количество. Пирамида сделок
* Доверие как основа сложных сделок
* Как развивать долгосрочные партнерские отношения
* Узнать лучше вашего идеального клиента
* Идентификация сетей: люди, группы, организации. Нефтяные компании, инвестиционные компании, консультанты и другие объекты интереса
* Время, действие, результат: отличия Востока и Запада в выстраивании отношений
* Правило третьего джентльмена: «Познакомь меня с ним»
* Как наводить мосты
* Как самому стать мостом, соединяющим людей
* Успех внутренний и успех внешний.
* Умения, уверенность, усилия, успех.
* Площадки для нетворкинга: свои и внешние.
* Как использовать для развития нетворкинга.

**Proximity:**

* Географическая близость
* Ментальная близость
* Объединение маниакальным увлечением

**Практикум. Нужные вам партнеры: как идентифицировать?**

сфокусироваться на их

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. целях | 1. интересах | 1. задачах |
|  |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| Меня зовут: | |
| Я умею делать: |  |
| Я получаю деньга за: |  |
| Мои нематериальные ресурсы: |  |
| Мои интересы: |  |

**информация** = деньги

**Радикальная, маниакальная ответственность за слова и поступки**

**Ваш check-list:**

1. Запоминать имена собеседников
2. Ваша улыбка: не стесняться улыбаться. Делать это чаще
3. Юмор: научиться шутить по-разному
4. Научиться представлять себя по-разному
5. Практиковаться в комплиментах
6. Проявлять уважение
7. Инициатива в вопросах
8. Умение слушать
9. Значимость собеседника
10. ГОЛОС: Четкость вашего голоса и речи
11. Свой стиль в одежде, речи, мыслях
12. Открытая поза
13. Различные интонации
14. Умение выступать публично
15. Рукопожатие
16. Владение временем: ускорить/замедлить
17. Визитка
18. Уверенность в себе
19. Истории, байки
20. Ваши контакты: помнить информацию!

Время в нетворкинге **главные** инвестиции!

**Практика троек:**

1) один человек

2) Закрытая пара:

* два человека в беседе друг с другом
* поглощены разговором

— НЕ ПОДХОДИТЬ

2) Открытая пара:

* Приветственный формат общения
* Стоят в пол-оборота

ПОДХОДИТЬ

2) Открытая тройка:

* два человека в беседе друг с другом, один слушает
* есть открытый человек
* благожелательное настроение, улыбка, открытый взгляд

ПОДХОДИТЬ

2) Закрытая четверка:

* Все в беседе друг с другом
* поглощены разговором

ПОДХОДИТЬ

**Ролевая модель // Mentor <> Mentee**

когда мы видим успешного человека, мы примеряем его успех на себя. И если мы разделяем эту ролевую модель, мы верим что возможно пройти этот путь, то это дает нам представление, что это нормально. Мы тоже можем туда двигаться – и оказаться через какое-то время.

**В более зрелом возрасте инициатива угасает**. Успевайте растить свой Network!

|  |  |
| --- | --- |
| Что я начну делать? | Что мне было полезно? Какие инструменты я для себя вынес? Что было мне важно получить? |
| Что я перестану делать? | Что нового я узнал, что позволит мне не допускать прошлых ошибок? Что я изменю? |
| Что я продолжу делать? | Какие свои практики и гипотезы я подтвердил? Что я уже делал верно? |
| Что интересного я занес в лист наблюдателя? |  |

Что было важным для вас?

|  |
| --- |
|  |

Личные заметки по лекции

|  |
| --- |
|  |

# 

# Блок Введение в Lean Startup и Customer development

## Что такое продукт. Этапы развития продукта, методы поиска и валидации идей.

**Что такое продукт?**

Продукт — это нечто, что представляет ценность для клиентов, а также для компании, которая его выпустила.

**Продукт бывает:**

* материальным
* цифровым
* услугой
* идеей

**Существует два вида продуктов:**

* Внешние (рыночные)

Покупают в магазине или на сайте

* Внутренние

Создают внутри компании

|  |  |
| --- | --- |
| **Настоящий рыночный продукт:** | * Решает конкретную проблему клиентов или заказчиков * Функциональный * С понятной бизнес-моделью, приносящей деньги |
| **Настоящий внутренний продукт:** | * Для сотрудников, которые его используют * Создаёт измеримую пользу для бизнеса |

**Жизненный цикл продукта**

|  |  |
| --- | --- |
| 1 стадия - вывод на рынок | 1. Высокие издержки 2. Низкие объемы продаж 3. Слабая или отсутствующая конкуренция 4. Спрос нужно создавать самостоятельно 5. Пользователей нужно уговаривать попробовать продукт 6. Мало денег |
| 2 стадия — рост | 1. Издержки сокращаются за счёт экономии или объемов 2. Растёт объём продаж 3. Растёт прибыльность 4. Возрастает внимание пользователей к продукту 5. Если это формирующийся рынок, то появляется конкуренция 6. Конкуренция приводит к снижению цен |
| 3 стадия — зрелость | 1. Издержки снижаются за счёт объёмов и опыта 2. Продажи достигают своего пика, рынок — насыщения 3. Конкурентов всё больше 4. Цены падают из-за распространения продуктов конкурентов 5. В увеличение доли на рынке начинают играть роль: сила бренда, уникальные фичи, развитая инфраструктура и поддержка 6. Прибыль снижается |
| 4 стадия — спад | 1. Издержки вырастают за счёт технического долга 2. Объём продаж снижается 3. Цены и прибыльность снижаются 4. Прибыль достигается за счёт максимально эффективного соотношения между издержками и дистрибуцией, а не за счёт роста продаж |

**Где взять идею?**

* Внутри себя или своих близких: там, где у вас проблема и вы уже платите деньги или теряете время.
* Адаптация западных проектов
* Встраиваемая в текущие модели, где люди уже тратят деньги

**Идея — всего лишь гипотеза**

Формулирование, проверка гипотез — самая важная часть работы продакта

**Customer development проводится отдельно для каждого клиентского сегмента**

**Этапы Customer development:**

1. Ценностное предложение
2. Подтверждение проблемы
3. Моделирование экономики
4. MVP
5. Подтверждение решения
6. Первая продажа

**Чтобы понять, как заработать на клиентах, разберитесь в трёх вещах:**

|  |  |
| --- | --- |
| Какую проблему вы решаете? |  |
| Чью проблему вы решаете? |  |
| Сколько клиент готов заплатить за решение проблемы? |  |

**Пример-упражнение**

Сервис вызова няни на дом (по типу Яндекс.Такси)

Что является…

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| услугой? | товаром? | ценностью? |
|  |  |  |

Может ли один товар иметь разную ценность?

|  |
| --- |
|  |

**Инструменты**

|  |  |
| --- | --- |
| Проблемное интервью | Выявляем, есть ли проблема, понимаем ли как клиент её решает сейчас и определяем цену решения |
| Решенческое интервью | Определяем, готов ли клиент купить продукт с предлагаемой функциональностью, решает ли он его проблемы |
| Интервью про ценность | Если уже есть клиенты, выясняем, что именно они купили и в чём видят для себя ценность продукта |
| Глубинное интервью | Ищем глубинную мотивацию, учимся актуализировать потребность, ищим новые инсайты |

1. **Какую проблему вы решаете?**

* Проблема — это обстоятельства, в которых человек предпринимает действия, чтобы решить свои сложности.
* Проблема становится проблемой, когда человек тратит на её решение усилия, время или деньги. Всё остальное в мире CusDev — не проблема.
* Проблема высвечивает ценность.

|  |
| --- |
|  |

**Чтобы выявить наличие проблемы — надо научиться правильно задавать вопросы**

**Спрашивайте про прошлый опыт**

|  |
| --- |
|  |

1. **Как определить портрет того, чью проблему вы решаете?**

|  |
| --- |
|  |

1. **Сколько клиент готов заплатить за решение проблемы?**

* Выяснить, сколько времени и денег клиент тратит сейчас на решение проблемы альтернативным способами
* Посчитать, какую ценность в деньгах принесет ваше решение
* Поискать аналоги

**Пример-упражнение**

UberDog — сервис по выгулу собак

Придумайте 3 главных вопроса, которые надо задать клиентам

|  |  |
| --- | --- |
| 1 |  |
| 2 |  |
| 3 |  |

**Сколько интервью делать?**

1. B2C

минимум от 15 до 100

(зависит от чека)

1. B2B

минимум от 15

**Когда заканчиваем?**

|  |
| --- |
|  |

**Что на выходе?**

1. Подтверждённая гипотеза проблемы у определенного сегмента
2. Описанный сегмент аудитории
3. Предположение о справедливой цене решения
4. Понимание того, что из себя представляет ценность

(+ ценностное предложение)

Есть ли разница в подходе для внутреннего и внешнего продукта?

|  |
| --- |
|  |

Личные заметки по лекции

|  |
| --- |
|  |

## Customer Development

**Чтобы увеличить шанс на успех:**

1. Понять, что является ценностью для клиента.
2. Приоритезировать гипотезы.
3. Синхронизироваться в команде.
4. Научиться быстро и дёшево проверять гипотезы.

**Клиентский сегмент – это группа пользователей, объединенных общей проблемой или болью**

**Как выделить клиентский сегмент?**

1. Идём от общего к частному: берём всю клиентскую базу и сегментируем её.
2. В процессе исследования и интервью кластеризуем ответы.

**Ход мысли по выделению клиентского сегмента:**

1. Какая у них задача?
2. Какая у них проблема?
3. Как они её решают сейчас?
4. Кто больше всего хочет, чтобы ваша идея была реализована?
5. Кто из них будет использовать продукт?
6. Почему они хотят, чтобы продукт появился?
7. Какие другие группы людей имеют схожие задачи?

**Три уровня боли:**

1. Не пробовал найти решение
2. Пробовал найти решение, не получилось, бросил
3. Ищет решение сейчас, пользуется конкурентами или заменителями

**Лучший клиент для продукта ранней стадии:**

1. Кто может быстро принести первый доход.
2. Потребность актуальная здесь и сейчас.
3. С кем легко установить контакт.
4. Кто поможет вам развивать бизнес.

**Тренируемся**

Подумайте, использовав вопросы с прошлых слайдов, кто ваш лучший сегмент.

|  |
| --- |
|  |

**Проблемное интервью – это первый и самый главный этап процесса customer development.**

**Этапы проблемного интервью:**

1. Определиться, что проверяем.
2. Сформулировать вопросы для интервью.
3. Найти с кем поговорить.
4. Вызвать интерес собеседника.
5. Расспросить его о ситуации, цели, которой он хочет достичь, проблемах, возникающих на пути к этой цели.
6. Зафиксировать результаты.
7. По результатам серии интервью выделить сегменты.

**Гипотеза — это то, в чём мы не уверены, но хотели бы проверить**

Гипотеза — это вопрос бизнесу и рынку

**Важно, чтобы гипотеза допускала принципиальную возможность своего опровержения или подтверждения**

**Тренируемся 2**

Сформулируйте гипотезу для проверки в проблемном интервью.

Какой у вас вопрос к рынку?

|  |
| --- |
|  |

**Используйте открытые, а не закрытые или альтернативные вопросы.**

**Принципы Customer Development:**

1. Спрашивайте о прошлом, а не о будущем
2. Спрашивайте не о проблеме, а о ситуации, в которой находится или находился собеседник
3. Спрашивайте только о реальной ситуации и реальном опыте
4. Самое важное понять, как рынок функционирует без вас

Не рассказываем о продукте или решении на проблемном интервью

1. Общайтесь лично

**Тренируемся 3**

Сформулируйте 3–4 основных вопроса для интервью

|  |
| --- |
|  |

**Любой из заданных вами вопросов должен подтверждать или опровергать какую либо из ваших гипотез.**

Если это не так – либо выкидывайте вопрос, либо добавьте гипотезу, если это важно.

**Вызвать доверие**

Подумайте, как представиться, чтобы вызывать доверие

**Если человек сложнодоступен/ не настроен на разговор, надо ему продать идею проблемного интервью**

Пообещайте ценность собеседнику здесь и сейчас.

**Ход интервью:**

1. Приветствие и представление (войдите в доверие).
2. Кто ваш собеседник.
3. Обозначаем проблему (о чём будет интервью).
4. Вопросы, вопросы, вопросы.
5. Резюме (я вас правильно понял, что..?).
6. Благодарность за время и контакты.
7. Документирование результатов.

**Тренируемся 4**

Проведите ревизию своих вопросов.

Придумайте как начнёте интервью. Какова ваша легенда?

|  |
| --- |
|  |

**Сколько интервью достаточно?**

* Чем больше у проекта потенциальных клиентов, тем больше интервью стоит провести.

Чем ниже чек, тем больше интервью надо провести.

* Вы сами сможете понять, что провели достаточное количество интервью, когда вы сможете предугадать ответ респондента на ваш следующий вопрос.

Если же все респонденты отвечают по разному, то вы или неверно сформулировали вопрос или не там копаете. Попробуйте уточнить вопрос, сфокусироваться на более узкой проблеме или уточнить клиентский сегмент.

**Как фиксировать результаты:**

1. Записывать на диктофон.
2. Записывать на видео.
3. Стенографировать.
4. Записывать дословно.

**Собирайте результаты в специальной табличке**

Важно:

* Запись в таблицу — это прямая речь клиентов.
* Не пишите свои интерпретации их слов.
* Транскрибируйте тексты как можно скорее, потом вы забудете.

**Анализ результатов:**

1. О чём вам рассказал пользователь?
2. Почему вы считаете, что он имел в виду именно это?
3. Какие факты это подтверждают?
4. Какими конкретно словами он об этом говорил?
5. Какие эмоции были у пользователя в момент опроса?
6. Есть ли после интервью инсайты?
7. Если нет, то почему?
8. Есть ли ещё что-то, чего вы не знаете о вашем клиенте и что может помочь вам в бизнесе?

Что дает ваш продукт?

|  |
| --- |
|  |

**Тренируемся 5**

Сделайте первые пять интервью, запишите их результаты в таблицу. Посмотрите еще раз на правила записи результатов, Все ли ок?

Предположите, какое ценностное предложение вы можете сформулировать

**Колонки таблицы:**

1. Человек, компания, портрет
2. Что хотим узнать. Первая гипотеза. Первый блок вопросов.
3. Что хотим узнать. Вторая гипотеза. Второй блок вопросов.
4. Что хотим узнать. Третья гипотеза. Третий блок вопросов.

/--/--/--/--/--/

1. Выводы о том, подтвердилась ли проблема и сколько проблема стоит?
2. Эмоции при рассказе о боли
3. Ситуация, в которой проблема возникает
4. Выводы о том, что ценят в существующих решениях
5. (в порядке убывания ценности)
6. Сегмент, к которому можно отнести респондента (ABCDX)
7. С кем человек посоветовал пообщаться или готов познакомить
8. B2B: Как будем замыкать на следующий шаг

B2C: Ценностное предложение

|  |
| --- |
|  |

**Формула ценностного предложения:**

Мы помогаем клиентам Х в ситуации Z решать проблему P с помощью решения O и получать ценность V

**Проверьте:**

1. Для каждой ЦА свое ЦП.
2. Ваше ЦП написано языком ваших клиентов.
3. Ваше ЦП не похоже на фичу.
4. Ваше ЦП не звучит как рекламный слоган.

**Тренируемся 6**

Проведите ревизию своего ценностного предложения

|  |
| --- |
|  |

**Фазы решенческого интервью**

* Проблема – сфокусировать на проблеме, которую выявили на проблемном интервью.
* Предложение – описать решение, узнать слабые стороны и получить обратную связь.
* Прогресс – договориться на сделку или договориться о перечне функций, при возникновении которых клиент купит продукт.

**Вопросы решенческого интервью:**

1. Будет ли работать решение?
2. Какие слабые стороны у решения?
3. Работают ли маркетинговые материалы?
4. Цена соответствует?
5. Клиент готов купить?
6. Какой профиль у «раннего последователя», готового купить?

**Цель решенческого интервью:**

* Подтвердить, что продукт решает проблему на большом рынке.
* Получить обратную связь от тех, кто воспользовался вашим продуктом.
* Получение от клиентов денег – только подтверждение соответствия решения, но не цель как таковая.

**Тренируемся 7**

Составьте вопросы для решенческого интервью

|  |
| --- |
|  |

**Интервью о ценности** делается с текущими или бывшими клиентами, если они у вас есть

В процессе интервью о ценности выясняем, **что именно** клиенты у вас купили и/или какую **ценность** получили

**Вопросы к интервью о ценности:**

1. Что именно вы купили?
2. В какой ситуации возникла потребность?
3. В чем для вас ценность?
4. Почему купили именно у нас
5. Понравилась ли вам покупка?
6. Рекомендовали ли вы кому-то наш продукт?
7. Как вы нас нашли?

**Часто те проблемы, которые называют клиенты, не являются проблемами, а всего лишь «хотелки»**

**Тренируемся 8**

Составьте вопросы для интервью о ценности

|  |
| --- |
|  |

**Глубинное интервью направлено на глубинные проблемы, которые скрываются**

**Наша задача — копать внутрь и постоянно уточнять:**

1. Зачем это нужно?
2. Почему это важно?
3. Как устроен бизнес клиента?
4. Ищем, где клиент теряет деньги

**Тренируемся 9**

Составьте вопросы для глубинного интервью

|  |
| --- |
|  |

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

## Создание MVP

## **MVP (Minimum Viable Product)** - версия продукта с минимальной функциональностью, решающей одну из проблем пользователя. Она позволяет протестировать гипотезы о продукте и рынке, получить обратную связь от реальных потребителей. Это версия продукта, которой достаточно, чтобы решить проблему пользователя

**Как понять, что продукт решает проблему?**

* Взять с клиента оплату
* Взять с клиента предоплату
* Перевести на следующую стадию воронки (получить лид)

**MVP должен быть выполнен в понятной среде, сформулирован понятным языком для данного сегмента**

**Почему важно использовать MVP?**

1. Экономия времени и денег, т.к. гипотеза решения может быть неверной.
2. Рынок может быть не готов.
3. Вначале продукт еще не оформлен, и вы можете обнаружить, что востребован совсем другой продукт.

MVP — это не конечный продукт и не промежуточное решение. MVP — целая концепция или серия шагов по проверке гипотез, который продолжаются, пока не нащупаете решение.

**Тренируемся 1**

Приложение для туристов и гостей города Владимира.

**Гипотеза проблемы:** Во Владимир часто приезжают туристы и командировочные, которые хотели бы самостоятельно изучить город, осмотреть достопримечательности в своем темпе. Они не готовы переплачивать за персонального гида, который их будет гонять в нежелательном них темпе.

**Предполагаемая идея:** Турист видит в гостинице на стойке регистрации рекламу приложения для туристов с маршрутами и рекомендациями. Скачивает, прокладывает себе маршрут по достопримечательностям, слушает про них, ищет где перекусить.

|  |
| --- |
|  |

**Тренируемся 2**

**Гипотеза проблемы:** сложно выбрать автостекло для автомобиля. Много разных вариантов, цены на сайтах сильно отличаются

**Предполагаемая идея:** Специализированный маркетплейс по покупке и установке автомобильных стекол по типу Яндекс.Маркета с обзорами, отзывами, сортировкой

по цене и географии.

|  |
| --- |
|  |

**Тренируемся 3**

**Гипотеза проблемы:** Родителям и детям сложно понять, куда отдавать учиться ребенка после школы и кем он станет. Для профориентации детей используют скучные, занудные долгие тесты. Дети устают и не проходят их до конца, либо начинают отвечать как попало.

**Предполагаемая идея:** Создать приложение, где в игрофицированном виде ребенок будет отвечать на вопросы, а по результатам получит чёткие рекомендации

с вариантами профессий, учебных заведений или курсов.

|  |
| --- |
|  |

**Minimum Viable Product vs. Minimum Delightful Product**

Создание минимально «восхитительного» продукта вместо минимально «жизнеспособного»

* Гештальт продукта
* Дизайн
* Качество

**Гештальт продукта** - целостный опыт

Гештальт продукта определяет “душу” пользовательского опыта. Это комбинация UX и функционала, который делает продукт фундаментально прекрасным.

Обычно гештальт это часть продукта, которая остается относительно постоянной в течение длительного времени

Личные заметки к лекции

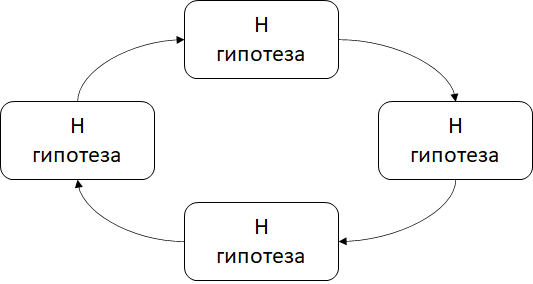
|  |
| --- |
|  |

## 

## Цикл проверки гипотез HARDI

**С чего начать?**

* Сформулировать ближайшие цели
* Определить ключевую метрику по их достижению
* Выделить длину цикла (3 дня, неделя, 2 недели…)



1. **Гипотеза (Hypothesis)**

Записываем гипотезы, то есть изменения (ваши действия), которые могут улучшить показатели вашей экономики.

**Тренируемся 1**

Для сервиса выбора автостекол сделали лендинг, где посетителю предлагается заполнить форму: машина, бюджет, какое стекло. В ответ посетитель получает pdf на почту или телефон с примерами трёх лучших автостекол (оригинал/самое дешевое неоригинальное/ неоригинальное + оптимальное цена/качество).

Полили трафик из контекста по запросам «выбрать автостекло для автомобиля марки N», «купить автостекло для авто N» и т.п. Пришло 1200 посетителей. Конверсия в заполнение формы низкая. Хотим её увеличить.

**Задание: в свободной форме предложите ваши гипотезы**

|  |
| --- |
|  |

**Тренируемся 2**

Приложение с игрофикацией выбора профессии.

Имеем плохое соотношение начали заполнять тест/дошли до конца.

**Задание: в свободной форме предложите ваши гипотезы**

|  |
| --- |
|  |

1. **Действие (Action)**

Сюда записываем, все те действия, которые нужно осуществить, чтобы

проверить гипотезу.

1. **Сбор данных (Data)**

* Начинаем сбор данных о показателях, на которые повлияет изменение.
* Выписываем список тех данных, которые нам надо будет собрать для анализа.
* В плановом виде только название метрик.
* В фактическом — вместе со значениями.

**Тренируемся 1**

Для сервиса выбора автостекол сделали лендинг, где посетителю предлагается заполнить форму: машина, бюджет, какое стекло. В ответ посетитель получает pdf на почту или телефон с примерами трёх лучших автостекол (оригинал/самое дешёвое неоригинальное/ неоригинальное + оптимальное цена/качество).

Полили трафик из контекста по запросам «выбрать автостекло для автомобиля марки N», «купить автостекло для авто N» и т.п. Пришло 1200 посетителей. Конверсия низкая. Хотим ее увеличить.

**Задание: добавить Data**

|  |
| --- |
|  |

**Тренируемся 2**

Приложение с игрофикацией выбора профессии.

Имеем плохое соотношение начали заполнять тест/дошли до конца.

**Задание: добавить Data**

|  |
| --- |
|  |

1. **Выводы (Insights)**

Задаем оцифрованный критерий проверенности гипотезы. Т.е. критерий того, насколько мы можем доверять полученным результатам. Обычно указывается на каком потоке мы проверяем гипотезу (посетителей, пользователей, звонков, и т.п.).

Задаем критерии успешности гипотезы (гипотеза сработала). Т.е. критерий того, что гипотеза подтвердилась (в ином случае она не подтвердилась).

Если гипотеза сработала, то планируем её улучшение, масштабируем.

**Тренируемся 1**

Для сервиса выбора автостекол сделали лендинг, где посетителю предлагается заполнить форму: машина, бюджет, какое стекло. В ответ посетитель получает pdf на почту или телефон с примерами трёх лучших автостекол (оригинал/самое дешёвое неоригинальное/ неоригинальное + оптимальное цена/качество).

Полили трафик из контекста по запросам «выбрать автостекло для автомобиля марки N», «купить автостекло для авто N» и т.п. Пришло 1200 посетителей. Конверсия низкая. Хотим её увеличить.

**Задание: добавить Insights**

|  |
| --- |
|  |

**Тренируемся 2**

Приложение с игрофикацией выбора профессии.

Имеем плохое соотношение начали заполнять тест/дошли до конца

**Задание: добавить Insights**

|  |
| --- |
|  |

Важно:

* Не проверять несколько гипотез одновременно
* Использовать когортный анализ и/или А/Б-тестирование

**Resource** — для каждой гипотезы, после описания action расписываем ресурсы, которые нам нужны, чтобы все эти действия совершить.

**Тренируемся 1**

Для сервиса выбора автостекол сделали лендинг, где посетителю предлагается заполнить форму: машина, бюджет, какое стекло. В ответ посетитель получает pdf на почту или телефон с примерами трёх лучших автостекол (оригинал/самое дешевое неоригинальное/ неоригинальное + оптимальное цена/качество).

Полили трафик из контекста по запросам «выбрать автостекло для автомобиля марки N», «купить автостекло для авто N» и т.п. Пришло 1200 посетителей. Конверсия низкая. Хотим её увеличить.

**Задание: добавить resource, проранжировать**

|  |
| --- |
|  |

**Тренируемся 2**

Приложение с игрофикацией выбора профессии.

Имеем плохое соотношение начали заполнять тест/дошли до конца

**Задание: добавить resources, проранжировать**

|  |
| --- |
|  |

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

## 

## От MVP к продукту: понимать когда пора переходить к продукту, составлять модель Lean Canvas

**MVP:**

1. Ручные продажи.
2. Кастомизация под каждого клиента.

**Продукт:**

1. Похож на коробочное решение.
2. Можно отгрузить в клиента с минимальной кастомизацией или без неё.

**Концепция Lean-подхода подразумевает поэтапное создание продукта через непрерывное улучшение.**

Автоматизируем и отлаживаем только те части продукта, которые уже пора автоматизировать, т.к. они являются узким местом.

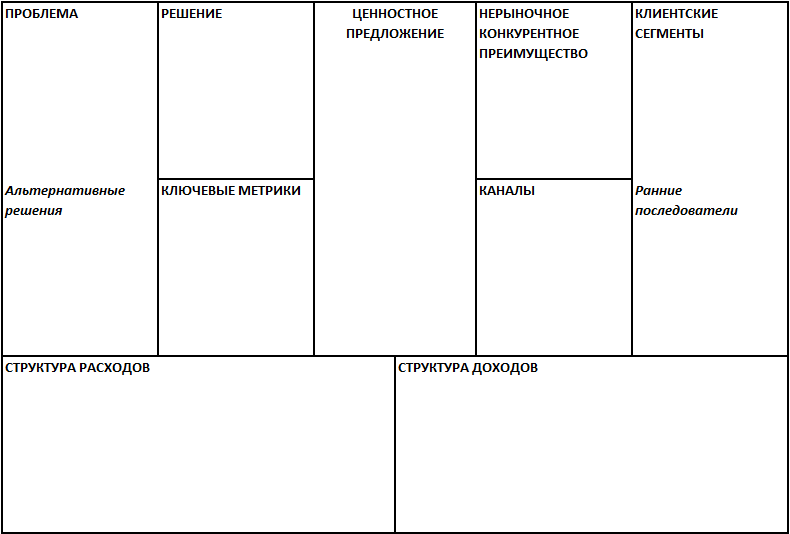
**Бизнес-модель Остервальдера**

Это шаблон из девяти блоков — ключевых элементов бизнеса



**Бизнес-модель Lean Canvas**

Lean Canvas, или «бережливый шаблон» — это способ эффективной записи наиболее важных гипотез относительно развития бизнеса. Созданный в 2009 году, метод использовался преимущественно для работы с SaaS-стартапами (software as a service).



Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

# Блок Управление продуктом на основе финансовых показателей

## Сделка, воронка и юнит

**Что такое сделка?**

Соглашение между договаривающимися сторонами о каких-либо взаимных обязательствах.

**Признаки сделки:**

* всегда волевой акт
* правомерное действие
* порождает правоотношения

**Как совершается сделка?**

1. У будущего клиента появляется “потребность”
2. Будущий клиент осуществляет поиск, каким-то образом узнает о нас и делает выбор
3. Мы получаем (покупаем) клиента
4. Клиент осуществляет оплату
5. Мы обслуживаем сделку (поставляем товар или предоставляем услугу)
6. PROFIT!!!

**Получение клиента:**

1. Клиенты приходят к нам из маркетинговых каналов. Для этого, мы за деньги (редко - бесплатно) доносим до них приглашение (покупаем клиентов)
2. Стоимость клиента в каждом из каналов различна
3. Просмотр, клик, сессии и лид не являются клиентами

Лид — **потенциальный** клиент.

Чтобы превратить лида в клиента, **необходимо** забрать у лида деньги.

Отношение количества клиентов к количеству лидов называется “коэффициент конверсии” (CR) и считается в процентах.

CR leads = Acquired Users / Users

CR buyers = Buyers / Acquired Users

Например: CR = 250 / 10000 = 2,5%

Чаще всего, лид должен совершить несколько **действий**, чтобы стать клиентом.

**Последовательность** таких **действий** называется “маркетинговой воронкой”, “воронкой привлечения” или просто “воронкой”.

В зависимости от “этапа” действий лида, их классифицируют, например, на холодных, теплых, горячих и пр.

**Пример**

1. Клик по рекламе в поиске

(1.25%, 12500 человек)

1. Дочитывание лендинга

(25%, 3125)

1. Заполнение формы оплаты

(65%, 2031)

1. Оплата прошла в платёжной системе

(80%, 1624)

**Вопросы:**

**Сколько было показов?**

**Сколько получено клиентов?**

|  |
| --- |
|  |

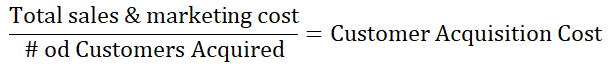
Сколько стоит приобретение 1 клиента при полученной в предыдущей задаче конверсии, если стоимость 1000 показов — 500₽ и других затрат нет?

Этот показатель мы называем **CAC** (Customer Acquisition Cost), стоимость приобретения клиентов.

**Total sales & marketing cost** - затраты на маркетинг и продажи по приобретению клиентов

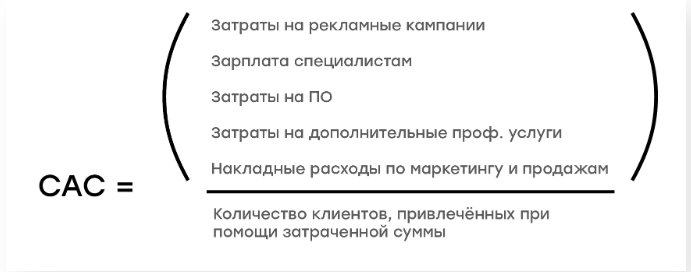
**# of Customers Acquired** - количество приобретенных клиентов

**Customer Acquisition Cost** - стоимость приобретения клиентов



|  |
| --- |
|  |

Рассчитываем CAC



1. CAC надо считать по каждому каналу, так как стоимость приобретения очень разная по разным каналам (разная стоимость, специалисты, разное ПО и прочее)
2. Временной интервал приобретения клиентов может не совпадать с периодичностью расчетов (на приобретение клиента в среднем надо 2 мес, а считаем каждый месяц)
3. Не все покупатели новые, некоторые из них возвратные. Нужно стараться отделить новых от возвратных
4. Может быть продуктовая линейка с бесплатными продуктами и очень тяжело распределить затраты на поддержку бесплатных пользователей (Spotify)

**CAC и CPA**

* CAC измеряет стоимость приобретения клиента
* CPA измеряет стоимость какого-либо действия (не клиента - регистрации, активации пользователя, лида и пр.

Эти показатели очень связаны, но **чаще не одно и тоже**.

Заметки к кейсам

|  |
| --- |
|  |

Важно:

* Усреднение занижает метрики успеха и завышает метрики неэффективности
* Когда речь идет о небольших изменениях среднее может привести к противоположным выводам!

**Где брать данные для расчетов?**

1. Здравый смысл, насмотренность кейсов, поиск в онлайн и офлайн

2. Уники/сессии/вовлечение и пр. - сайты мониторинга конкурентов:

alexa.com, simularweb.com …

3. Стоимость клика — системы управления рекламой:

https://direct.yandex.ru/

https://wordstat.yandex.ru/

aori, mytarget и т.д.

3. Базовая формула Конверсия:

Формула 100 = Конверсия в Еком (%) = 100 / средний чек

4. Среднее количество покупок на платящего пользователя:

APC — 1,2 средняя по больнице (либо бенчмарк)

**Кейс**

Трафик из контекстной рекламы — 10 000 переходов

Цена клика — 7 рублей

Зарплата РРС специалисту (контекст) — 15 000

Трафик из органической выдачи — 5 000 переходов

Зарплата SEO специалисту — 25 000

Конверсия посетителя в клиента (контекст и SEO) — 5%

**Какой из каналов более выгоден и почему?**

|  |
| --- |
|  |

**Как управлять САС?**

1. Декомпозируем САС по каналам. Анализируем стоимость привлечения клиента с каждого канала
2. Анализируем временной интервал приобретения клиентов
3. Отделяем новых покупателей от возвратных
4. Анализируем маркетинговую воронку, конверсии на каждом этапе и ищем ее слабые места

Воронка продаж и CJM

1. Могут использоваться для экономического анализа продукта
2. Не противоречат друг другу, используются совместно.
   1. CJM используется как детализированная воронка
   2. Воронка зашивается как один из параметров CJM

CJM позволяет оптимизировать процессы работы и снизить рекламные бюджеты.

CJM - это история взаимодействия клиента с компанией от момента осознания потребности и до повторных коммуникаций.

Составляется от имени покупателя с учетом его целей, чувств, эмоций, страхов, ценностей.

**Почему воронки не лучший способ “описать” работу бизнеса**

1. “Воронки” создают функциональные подразделения с сильным “водоразделом” между ними. Продукт, каналы, монетизация и прочее - все должно работать воедино, а не разделение каждого слоя за отдельным подразделением
2. “Воронки” работают в одном направлении - “больше вверху воронки, больше внизу воронки”. Фокус на Acquisition и замкнутый круг - больше денег, больше людей, больше каналов, больше… В таком подходе нет эффекта “сложного процента”, модель не устойчива

Если вы инвестируете в рост продукта **до** того, как у вас есть **Retention**, вы **арендуете** пользователей, а не приобретаете их

**Петля - основа роста бизнеса**

1. Грамотная стратегия удержания и переиспользования клиентов
2. Эффективное использование каналов привлечения
3. Использование клиентской психологии и выстроенная монетизация
4. Бесконечные эксперименты

Юнитом обычно выбирают то, что вы планируете масштабировать. При этом юнитом может быть как новый пользователь, так и сконвертившийся в платящего пользователь, так и пользователь, который подписался на триал. Главное выбрать единую точку отсчета и относительно нее считать и показатели САС, LTV и пр.

При этом есть некоторые устоявшиеся конвенции. В мобильных играх и приложениях юнит – новый пользователь. В SaaS – заплативший клиент.

Является ли нечто юнитом или нет, зависит от выбранной бизнес-модели.

**Юнит - экономика** - максимально упрощенная (но эффективная!) экономическая модель продукта, предназначенная для поиска точек роста и быстрого принятия продуктовых решений.

Юнит-экономика отвечает на простой вопрос – зарабатываем мы на конкретном пользователе (юните) или нет. Для ответа надо посчитать:

* Сколько денег мы потратили на привлечение пользователя?
* Сколько денег мы с пользователя заработали?

**Сколько заработали с Юнита - Сколько потратили на Юнит**

**Термины и формулы**

**Сколько денег мы потратили на привлечение:**

**C** — Конверсия из лида в покупателя

**С1** - Конверсия в 1 покупку

**User Acquisition** – число привлеченных пользователей (например, на сайт)

**Buyers** — число платящий пользователей (купили хотя бы 1 раз)

**Orders or Payments** — число заказов (один платящий может сделать несколько заказов)

**Конверсия в 1 покупку:** C1 = Количество покупателей / количество посетителей (пользователей)

**Стоимость привлечения покупателя:** CAC = расходы на привлечение покупателей / количество покупателей

**Стоимость привлечения пользователя:** CPUser = расходы на привлечение / количество посетителей (пользователей)

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

## Юнит-экономика

Заметки к кейсу

|  |
| --- |
|  |

**Термины и формулы:**

**Сколько денег мы заработали с пользователей?:**

**ARPPU**, Average Revenue per Paying User - выручка с **платящего** пользователя.

**ARPU**, Average Revenue per User - выручка с **привлеченного** пользователя.

**AMPPU**, Average Margin per Paying User — маржа с **платящего** пользователя. В нем учитываются операционные издержки на каждый юнит = **CLTV, Customer Lifetime Value**

**AMPU**, Average Margin per User — маржа с **привлеченного** пользователя в единицу времени = **LTV, LifeTime Value**

**APC, Average Payment Count** - среднее количество покупок за период времени

**Average Price** — средний чек

**Выручка на покупателя:** ARPPU = Revenue / buyers = Average price

**Выручка на пользователя:** ARPU = Revenue / Visitors or Users = RPV (Revenue per visitor)

**Маржа с покупателя:** AMPPU = Average Price × Margin × Average Payment Count

**Маржа с пользователя:** AMPU = C1 × AMPPU

**Заработок с 1 пользователя:** APPU = AMPU - CPUser

**Заработок с 1 покупателя:** APPPU = AMPPU - CAC

Заметки к кейсу

|  |
| --- |
|  |

**Ключевые соотношения:**

* AMPPU > CAC ?
* AMPU > CPUser ?

1:1 или меньше — ваш бизнес обречен на провал, если вы не предпримете никаких действий по улучшению ситуации;

2:1 — затраты на привлечение клиентов практически не окупаются;

3:1 — бизнес-модель работает продуктивно: именно такое соотношение можно назвать оптимальным, к нему нужно стремиться;

4:1 — ваш бизнес еще более эффективный и имеет все шансы стать лучше, если вы задействуете агрессивные маркетинговые кампании.

Важно н**е только соотношение, не только время** необходимое для того, чтобы вернуть затраты на привлечение (Дэвид Скок, пишет, что это должно быть менее 12 месяцев), но и на то, **способны ли вы масштабировать продажи** до необходимого вам объема

**Основные формулы:**

**Сколько мы заработали всего?:**

**Выручка:** Revenue = Av.Price х Payments

**Выручка:** Revenue = ARPPU х Buyers

**Выручка:** User Acq x C1 x ARPPU

**Валовая прибыль:** Gross Profit = AMPPU x Buyers

**Валовая прибыль:** Gross Profit = Revenue - COGS

**Маржинальная прибыль:** Marginal Profit = Gross Profit - Acquisition costs

**Маржинальная прибыль:** Marginal Profit = Users Acquisition × (AMPU-CPUser)

**Операционная прибыль** – очищенная прибыль, после уплаты зарплат, аренды и прочих фиксов (до уплаты кредитов, процентов, налогов и амортизации)

Operational profit = Marginal Profit - Fix Costs

Заметки к кейсам

|  |
| --- |
|  |

Юнит-экономика может быть посчитана на произвольный период времени.

Это зависит от конкретной задачи.

Например:

* На срок жизни MVP
* На 1 год (12 месяцев)
* На месяц или неделю
* На время рекламной компании
* В канале

**Экономику можно посчитать в закрытую**

Где найти данные?

1. Посмотреть в отчетности компании
2. Посмотреть в аналитических системах
3. Прикинуть самостоятельно

Заметки к кейсу

|  |
| --- |
|  |

Юнит-экономика может сходиться для одних каналов привлечения и не сходиться для других. Поэтому юнит-экономику надо считать в динамике и отдельно для:

- разных каналов привлечения,

- для разных платформ,

- для разных регионов

- сегментам пользователей и покупателей

- по дням недели и пр.

**ВАЖНО! Не забывайте про возврат на инвестиции по каналам приобретения клиентов**

Заметки к кейсам

|  |
| --- |
|  |

## Заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

## 

## P&L и критерии учёта статей расходов и доходов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Метрики по CJ | Абсолютные Соотношения | |
| General (incl. NSM) | OBS Revenue  Performance (индексы, TTI и пр.) | NPS, CSI  Доля OBS в общих продажах |
| Acquisition | Traffic DAU, WAU, MAU, YAU поканальный  CAC и CPUser  СPC, CPL, СTR, etc. | Actions / Visits  Бесплатный / платный трафик  Bounce rate |
| Selection | DAU, WAU, MAU, YAU  Active user (at least 1 per quarter)  Транзакции через поиск | Sticky factor DAU/MAU, WAU/MAU, DAU/WAU  Конверсия переходов на PLP/PDP  Доля поиска в транзакциях |
| Checkout | DAU, WAU, MAU, YAU | Конверсия переходов на Checkout |
| Execution | Кол-во заказов, кол-во чеков  Средний чек, средний заказ  Кол-во штук в чеке  RPV | Конверсия переходов на заказ и в чек  Конверсия в С1 по новым покупателям  С1 / Actions  Выкупаемость (пик-ап и доставка)  Доля кредитных продаж и рассрочки в OBS  Доля pick up (в заказе) и доля доставки (в заказе) |
| Retention | Уникальные покупатели  Повторность/частотность покупок  Новые / старые покупатели  ARPU, ARPPU и AMPU, AMPPU  LTV | Конверсия в уникальных покупателей  САС / AMPU |
| Resurrection, Churn | Churn in $ | % Churn  CAC / LTV |

Когортой называют группу лиц, совершивших одно и то же действие в одинаковый период. К примеру, когортой считаются однокашники, единовременно закончившие ВУЗ. В бизнесе когорты - это покупатели, которые, например, совершили покупку товара в определённый отрезок времени.

Понятие когорты часто путают с сегментом, но это два разных понятия. В когортах группа определяется по одному только признаку, а во втором — по нескольким. Например, пол, возраст, дата покупки, доход и пр.

Благодаря когортному анализу можно легко понять, из каких источников приходят самые “лучшие” клиенты, то есть можно понять каким каналам стоит уделить более пристальное внимание и потратить больше денег.

Заметки к кейсам

|  |
| --- |
|  |

**ABCD-сегментация**

Аналитика сегмента A рассказывает из каких каналов приходят пользователи и что они делают такого, что не делают другие сегменты

Аналитика сегмента B рассказывает из каких каналов приходят пользователи и чему их нужно научить, чтобы как А сегмент они совершали больше транзакций

Аналитика сегмента C. Этих пользователей стоит обучать совершать транзакции на большую сумму, приучая их платить больше.

Аналитика сегмента D. Как и пользователи B сегмента, пользователей D сегмента учим пользоваться фичами сервиса

Система отчётов бизнеса — P&L, Cash Flow, Balance Sheet.

Balance sheet - баланс компании, отчет показывающий активы (то у нас есть) и пассивы (источники средств) компании.

P&L - Отчет о прибылях и убытках, показывает соотнесении доходов и расходов в рамках отчетного периода

Cash Flow - отчет о движении денежных средств, показывает остаток денег на начало периода, приход денег по различным статьям, расход денег по различным статьям, и остаток денег на конец периода.

Три основных финансовых отчета тесно связаны между собой

Юнит-экономика прекрасно подходит для расчёта прибыльности продуктов.

Для контроля общей прибыльности бизнеса используется отчёт о прибылях и убытках (P&L).

Отчёт о прибылях и убытках - это табличное представление финансовых результатов деятельности организации за определенный период.

**Отчёт о прибылях и убытках:**

* Сколько денег мы заработали?
* Сколько денег мы израсходовали?
* Сколько мы заработали?

**Отчёт о прибылях и убытках должен отражать:**

* все потоки выручки (revenue streams)
* переменные расходы
* постоянные статьи расходов
* стоимость рекламаций и других обратных выплат (манибэк, скидки)
* размер налогов и дивидендов

**Зачем Продакту P&L?**

* Мыслить так как мыслит руководство и владельцы компаний
* Знать сколько стоит команда
* Знать реальную стоимость фич
* Знать зарабатывает ли команда(ы) или нет
* Иметь аргументацию в цифрах для “работы” с руководством/hr
* Понимать точки неэффективности и роста команды
* Прогнозировать влияние изменений направления работы команды или изменений в метриках на финансовые показатели (чтобы достичь целей компании, KPI, собственного бонуса и пр.)

**Как Продакту улучшить P&L?**

* Тестировать гипотезы быстрее и дешевле (дальше расскажу как)
* Концентрироваться на ключевых вещах, искать точки кратного роста
* Не делать то, что не дает инкремента
* Если какой-то продукт не дает кратного роста - поставить вместо продуктовой команды просто команду тех.обслуживания и концентрироваться на главном

**Как тестировать гипотезы дешевле?**

1. самостоятельный анализ рынка, конкурентов и пр. (РО)
2. анализ метрик
3. самостоятельные количественные исследования, например, через опросники (РО)
4. самостоятельные наблюдения и опросы (коридорные исследования, исследования ЦА, и пр.) (РО)
5. количественные исследования (UX - исследователи)
6. самостоятельные исследования без доработки функционала, либо с минимальной доработкой (например, добавить онлайн-чат в демо-версии для 1% посетителей в регионе и посмотреть на метрики) (РО с командой)
7. качественные исследования (UX - исследователи): глубинные, Юзабилити тестирования (ЮТ-тестирования), наблюдения или опросы
8. проведение А/Б тестирований (РО с командой)
9. разработка для проверки гипотез (РО с командой)

|  |  |
| --- | --- |
| **P&L продукта** | **P&L компании** |
| Доходы - реальные доходы от продукта | Доходы - реальные доходы от продуктов и прочих доходов компании (например, проценты по финансовым вложениям и пр.) |
| Фиксированные расходы не учитываются | Учитываются все расходы |
| Считается отдельно по продукту(ам) | Считается по компании и продуктам внутри нее (может быть продуктовая линейка со сложным взаимовлиянием - Яндекс) |
| Отвечает РО | Отвечает компания (разные подразделения внутри нее) |

**Состав P&L:**

* **Доходы:**

Net revenue - выручка (Revenue - discounts, returns)

* **Расходы:**

**COGS (Cost of goods sold):** себестоимость реализованной продукции, **затраты** на юнит, являются переменными)

Переменные расходы на привлечение клиента

Общехозяйственные постоянные фиксированные расходы

Расходы на налоги, кредиты, амортизацию и пр.

* **Показатели:**

Gross profit - валовая прибыль

Marginal profit (contribution margin) - прибыль от продаж - юнит - экономика

Operational profit (income) - прибыль до выплаты процентов, налогообложения и амортизации

Net profit - чистая прибыль

Доходы отражаются с группировкой по источнику. Чаще всего, это конкретный продукт или конкретный канал.

Группировка выбирается автором отчёта в зависимости от того, что удобнее учитывать.

Результат расчёта юнит-экономики хорошо ложится в P&L.

**Общая рекомендация:** группировать по тому, чего меньше в штуках (каналов или продуктов).

**Типичные статьи расходов:**

* Стоимость запуски товаров/услуг
* Привлечение клиентов
* Амортизация
* Аренда офиса
* Аренда склада
* Выплаты по кредитам
* Выплаты сотрудникам
* Коммунальные услуги
* Обслуживание оборудования
* Офисные расходники
* Поездки
* Реклама и продвижение
* Страхование
* Телекоммуникации

**Виды прибыли:**

* Выручка от продаж
* Маржинальная прибыль (Marginal profit) = Выручка от продаж - Переменные расходы
* Операционная прибыль (Operational profit) = Marginal profit - Постоянные расходы
* Прибыль до налогообложения (EBITDA) = Operational profit - Внереализационные расходы
* Чистая прибыль (Net profit) = EBITDA - налог на прибыль и проценты

Отчёт по прибылям и убыткам рассчитывается по каждому месяцу и кварталу.

Такой отчёт отражает **операционное** состояние бизнеса.

Отчёты за полный год сводятся в ежегодный P&L.

Такой отчёт отражает **инвестиционное** состояние бизнеса.

Нередко P&L требуется рассчитать для демонстрации или оценки инвестиционной привлекательности проекта.

В этом случае, в отчёт добавляются такие метрики, как **чистая приведённая стоимость** (NPV) и **внутренняя норма (ставка) доходности** (IRR).

Однако, в “классическом” P&L эти показатели не используются.

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

## 

## Контрольная работа. Практикум по моделированию

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

## 

## Видеолекция "Анализ рынка и ниши"

**Основные шаги:**

* Описываем решаемую проблему и решение
* Выясняем портрет ЦА и сколько таких людей
* Анализируем предложения конкурентов
* Определяем каналы работы с ЦА
* Считаем экономику на рынке

**Зачем нужен анализ рынка и конкурентов?**

* Понять востребованность и занятость ниши
* Оценить объем рынка в целом
* Понять как распределяются доли, и есть ли шанс получить свою
* Выстроить позиционирование, отстроиться от конкурентов

**Выводим новый продукт:**

* Есть ли у продукта конкуренты и кто они?
* В чем наше преимущество (USP - Unique Selling Point)?
* Почему нам кто-то поверит (RTB - Reason To Believe)?
* Кто наш потребитель?
* Как мы можем добраться до него?
* Как он вообще прожил столько лет без нас?

**Ищем новую нишу:**

* Что случилось со старой?
* Можем ли мы перенести свой опыт в новый сегмент?
* В чем наше преимущество (USP)?
* Почему нам кто-то поверит (RTB)?

**Готовим рекламную кампанию:**

* Как конкуренты общаются с внешним миром?
* Что мы можем этому противопоставить?
* Какие затраты на продвижение несет конкурент?
* Какие действия являются для нас целевыми?
* Как выглядит наша воронка конверсий и сколько она стоит?

**Оцениваем шансы:**

* Реальна ли потребность в нас?
* Насколько конкурент хорош в своем деле?
* Можем ли мы быть лучше? А если честно?
* Сходится ли наша бизнес-модель? И когда?
* Есть ли у нас четкое сообщение для потребителей
* Хватит ли у нас денег противостоять медийной волне конкурентов?

**Potential Available (Addressable) Market (PAM)** - Весь потенциальный рынок. Все, кто в теории может заинтересоваться продуктом

**Total Available Market (TAM)** - Кто нуждается в продукте. И сколько это в деньгах

**Serviceable Available Market (SAM)** - Доступный объем рынка. То, сколько уже стоит этот рынок

**Serviceable Obtainable Market (SOM)** - Та часть рынка, которую вы можете получить

Заметки к примеру

|  |
| --- |
|  |

**Стадии рынка:**

* Зарождение — у рынка большой потенциал роста (рост медленный, средний чек большой, но его можно снизить)
  + Создание спроса и рынка в целом, большие затраты
  + Меньше внимания продвижению бренда,
  + т.к. бренд движется за рынком
  + Тесная коммуникация с «ранними последователями», корректировка продукта
  + Ценообразование, отсутствие конкурентных войн
  + Возможность стать именем нарицательным (стать ксероксом)
  + Но есть шанс провалиться, потратив кучу денег
* Emerging Market — развивающийся рынок, бурный рост (ХХ%)
  + Когда конкурентов много, но спрос все равно превышает предложение
  + Агрессивная рекламная политика - продвижение бренда везде
  + Ценовые войны - захват большей доли рынка (прибыль не волнует)
  + Закупка трафика/лидов по ценам, превышающим доход от пользователя
  + Цель: выдавить конкурентов, занять большую долю рынка и к моменту перехода его в спокойную стадию быть лидером
* Зрелость — Рынок уже сформировался (рост замедленный X%)
  + Постоянный анализ рыночной ситуации и конкурентов
  + Увеличение доли на рынке дорогое удовольствие (которое не отобьется)
  + Создание новых ниш, в которых возможен бурный рост
  + Четкий контроль маркетинговых инвестиций
  + Удержание аудитории: лояльность, сервис, обратная связь, качество
  + Сила бренда и эмоции. Кого чаще вспоминают, к тем и идут, потому что «все одинаковые»
* Затухание — Рынок падает, скоро свернется до маргинального уровня
  + Поиск новой ниши (и быстрый поиск)
  + Тотальная экономия. Кто сильнее свернет издержки, тот выиграл
  + Попытки захватить оставшуюся долю без лишних затрат
  + Акции, креативные решения, всё, что дешево в реализации и может дать эффект
  + Но лучше убегать на бурно растущий рынок, пока остались деньги :)

**Где брать информацию о рынках?**

* Профильные агентства: Ромир, РБК, Gfk, Euromonitor, J’son, DataInsight, Nielsen, TNS, CustomerBarometer, Ipsos, Автостат
* Организации: Публичные компании (SEC, /IR, STOCK)
* Рыночная аналитика: Банки, инвестфонды, непубличные компании
* Государственные/общественные организации: Росстат, ЦБ, ФОМ, ВЦИОМ, Левада, Градотека, census.gov (USA)

**Важно понимать:**

* Обороты игроков рынка
* Расходы и издержки на рынке
* Среднее количество заказов/покупок
* Маржинальность
* Средний чекКто-то там вообще зарабатывает?

Заметки к примеру

|  |
| --- |
|  |

**Ищут ли пользователи решение?**

* Yandex.Wordstat
* Google Trends
* SemRush
* Анализируем поисковые выдачи
* Пополняем список конкурентов

**Говорят ли пользователи о проблеме в соц.сетях?**

* Twitter Trends
* YouScan, Babkee, IQBuzz etc
* Yandex.ru/Blogs
* Поиск VK.com (по текстам)
* ConsumerBarometer by Google

**Аналитика конкурентов:**

* TNS WebIndex
* ComScore
* GemiusAudience
* Liveinternet Rating

**Если точных измерителей нет, то ищем неточные, но массовые**

* alexa.com
* SimilarWeb

Качественные исследования позволяют получить гипотезы о пристрастиях людей

Стандартные форматы: фокус-группа (6-10 человек) и глубинные интервью (2-3 часа)

* Панельные опросы (TNS, Gfk и подобные)
* Интернет-опросы (Google Customer Survey, Анкетолог, etc)
* Телефонные опросы
* Уличное анкетирование

**Источники трафика:**

* Сколько прямых переходов?
* Сколько поискового трафика?
* Какая доля реферального трафика?
* Куда уходят люди после сайта?

**Что предлагают?**

* Мы уже знаем, что рекламируют конкуренты, но что они предлагают?
* Анализируем сайты, ищем точки контакта
* Какие цели преследуют? Куда приводят аудиторию и как конвертируют?
* На кого ориентируются (Целевая аудитория)

Красть у конкурентов не то, чтобы плохо, но бесполезно. Потому что важно не то, что сделал конкурент, а то, почему он это сделал. Но составить список удачных решений нужно обязательно

**SWOT-анализ:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Сильные стороны | Слабые стороны |
| Возможности | Какие наши сильные стороны полезны, чтобы максимально использовать возможности рынка | Какие рыночные возможности помогут нам справиться/ скрасить наши слабые стороны |
| Угрозы | Какими нашими силами мы можем бороться с внешними угрозами | Какие слабости нужно устранить, чтобы угрозы были не так серьезны для нас |

**Дальнейший анализ конкурентов:**

* Доля крупнейшего игрока?
* Сколько конкурентов и
* как распределены доли?
* Были ли громкие провалы на рынке?
* А победы? Инвестиции? Успешные выходы?

**Что с ними делать?**

* Есть ли у нас ресурсы/деньги
* для борьбы с конкурентом?
* Какое место нам нужно занять (долю), чтобы заработать и кто главный конкурент? Кого мы оставим без работы, если войдем?
* Опережение? Выжидание?
* Договоренности?

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

## 

## Продуктовый анализ сайта

**Анализ бизнес-модели**

|  |  |
| --- | --- |
| Продукт | Продвижение |
| * данные о числе и расположении точек * используемые технологии и приемы производства * анализ доставки * средний чек, потенциал SKU * расчет затрат на производство | * стратегия достижения ЦА * приемы работы в каналах и рекламный бюджет * потенциал аудитории * расчет усилий на продвижение и возврат |
| Поддержка | Продажи |
| * сервисное обслуживание * затраты на поддержку бизнеса | * модели монетизации проекта * программы лояльности * возврат |

**Сбор данных**

|  |  |
| --- | --- |
| Продукт | Продвижение |
| * число точек, гео расположение * используемые сервисы web   https://builtwith.com/   * SKU, ср.чек - сбор и анализ прайсов,   https://businesstat.ru/ | * стратегия https://www.similarweb.com/ * приемы работы - рекламные кабинеты * потенциал аудитории - https://www.gks.ru/ * расчет усилий - ваши расчетные таблицы |
| Поддержка | Продажи |
| * сервисное обслуживание * затраты на поддержку бизнеса | * модели монетизации проекта * программы лояльности * возврат |

**Открытые источники данных:**

* поиск и изучение открытых обзоров и отчетов в сети
* сбор данных с открытых систем аналитики (Радар, Similarweb и тп)
* сбор данных с гео и бизнес справочников
* построение модели бизнеса

**Для анализа конкурента и выработки стратегии, нам необходимо понять:**

* кто наши конкуренты в web
* чем интересуется наша ЦА
* наши конкуренты в выдаче
* наши конкуренты в соцмедиа

|  |  |
| --- | --- |
| Источник данных | Детализация |
| Competitive Landscape | Охват, сниппет, параметры вовлечения, распределение трафика по каналам, странам |
| Audience Interests | Категории интересов, Сайты которые также посещала аудитория |
| Search Competitors | Сайты конкуренты в SEO трафике, Органические ключи |
| Social Trafﬁc Overview | Обзор присутствия в социальных сетях, объем входящего трафика |
| Subdomains | Наличие субдоменов и региональных сетей |

**Баланс каналов:**

* Direct

Объем прямого трафика не должен превышать 17-27% от 100%

* Social & Email

говорит о системном контакте с пользователями

* Paid Search

высокий процент рекламного - от 3%, - сфокусирован на лендингах

* Organic

Поисковый трафик. У сайтов использующих контентный маркетинг, органический трафик с поиска является основополагающим и свидетельствует о высокой технической компетенции маркетинга Бренда

**Таксономия и кластеризация:**

1. Облегчает поиск контента на сайте
2. Упрощает ориентацию для новых клиентов, использует аналогии в поиске
3. Упрощает анализ сайта для поисковых роботов

**Конкуренты и похожие проекты:**

* **Визиты**

Переход какого-либо внешнего источника

\*Визит заканчивается, когда в течение определённого времени от посетителя не поступает новых событий — по умолчанию это 30 минут.

* **Посетители**

Уникальные идентификаторы браузера.

* **Похожие сайты**

Эта технология комбинированно использует как свой собственный алгоритм, так и оценки пользователей для формирования лучших результатов.

* **Формула**

Простое сравнение схожих показателей.

Важно использовать (по возможности) один инструмент.

**Анализ каналов трафика:**

* DIRECT

прямой трафик - когда нет данных о том, как пользователь пришёл на сайт и система не смогла отнести сеанс к определенному источнику

* REFERRALS

трафик ссылающихся сайтов - переходы со статей, регистраций в базе, комментариев etc

* SOCIAL

переходы из социальных систем

* SEARCH

поисковый трафик - когда пользователь по запросу переходит из поисковой выдачи

* MAIL

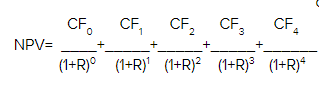
переходы из почтовых рассылок

**4 сектора проекта:**

|  |  |
| --- | --- |
| Продукт | Продвижение |
| Это - часть вашего плана, в которой вы определите:  NPV, IRR, ROI, TAX, CASH FLOW, Discount, EBIT, EBITDA | Это - часть вашего плана, в которой вы определите:  REACH, CPT, CTR, CPL |
| Поддержка | Продажи |
| Это - часть вашего плана, в которой вы определите:  Число касаний, Time Spent, Conversion Rate, Segmentation, FOT | Это - часть вашего плана, в которой вы определите:  модели и способы, монетизации проекта, Conversion Rate, CPL |

**NPV**

чистая приведенная стоимость



где CF — денежные потоки (Cash Flows), R — % ставка, стоимость капитала, 0,1,2,3,4 — количество периодов времени от сегодняшнего момента.

**IRR**

Внутренняя норма доходности/рентабельности, при которой уравнивается стоимость будущих денежных поступлений и стоимость исходных инвестиций

**ROI**

Возврат инвестиций. Иллюстрирует доходность или убыточность бизнеса учитывая сумму сделанных в этот период инвестиций (прибыль(доходы-расходы)/инвестиции)\*100

**TAX**

Налог на прибыль (; ставка)

**EBIT**

Размер прибыли до отчисления процентов и налогов

**EBITDA**

Размер прибыли включая отчисления процентов, налогов и амортизационные отчисления

**CASH FLOW**

Денежные средства, последовательно распределенные во времени, как разница между поступлениями и платежами за определенный период.

FCFF=EBIT\*

(1-TAX)+DA-CNWC-DWCR

CNWC - новые активы

DWCR - капитальные расходы

**DISCONT**

Определение денежного потока путем приведения стоимости всех выплат к определенному моменту времени.

Умножение будущих потоков на коэфф. дисконтирования

Kd=1/(1+i)n

i - процентная ставка

n - номер периода

**Чек лист Summary**

* цели проекта, его задачи;
* ресурсы, затраты;
* методы реализации задуманного;
* вероятность удачи, при этом описание должно учитывать новизну и актуальность для целевой аудитории;
* сумма инвестиций;
* все данные о том, как и когда, будут возвращены взятые у инвесторов и кредиторов ресурсы;
* краткая, сжатая информация о показателях эффективности.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Проект/действие | Обзор рынка | 3 основных конкурента |
| * Что представляет собой проект, который вы предлагаете создать * Основной способ монетизации | * Население * Проникновение интернета (% и абсолютные значения) * Рост ВВП (характеризует состояние экономики) * Уровень инфляции * Курс национальной валюты по отношению к евро/доллару | * Название проекта/посещаемость * Название проекта/посещаемость * Название проекта/посещаемость |
| Структура проекта (управление) | Менеджмент | FINANCIALS |
| * Кратко о том, кто еще участвует в проекте, есть ли инвесторы и т.п. * Как расследуются основные активы | * Количество штатных сотрудников (FTEs) * Перечислить по должностям * Количество фрилансеров | * Срок окупаемости (Company`s EBIT base) - указать срок * Срок окупаемости (DCF base) - указать срок * ТБД (Break-even) - указать срок * Доходы в крайнем расчетном году :\_\_\_\_\_\_\_ * EBIT в крайнем расчетном году:\_\_\_\_\_\_\_ |

**Аудитория:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Целевое действие** | Полезные действия по мнению компании, которые совершает пользователь сайта |
| **Стоимость контакта** | Один из базовых медиапоказателей, который позволяет сравнить ценовую эффективность разных типов медиа, способом приведения их к одному параметру — цене за контакт |
| **Каналы** | Зная, сколько мы потратили на привлечение клиента и сколько денег он принес компании, можем находить самые выгодные каналы получения лидов |
| **REACH** | Охват— количество людей или домохозяйств, в процентном соотношении или абсолютных цифрах, которые хотя бы один раз проконтактировали с событием. |
| **CPT** | Один из базовых медиапоказателей, который позволяет сравнить ценовую эффективность разных типов медиа, способом приведения их к одному параметру — цене за контакт |
| **CTR** | Показатель кликабельности. Определяется как отношение числа кликов на баннер к числу его показов, измеряется в процентах |
| **CPL** | Ценовая модель оплаты рекламы, при которой оплата осуществляется за лид — контактную информацию |

**Покупатели:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Целевое действие** | Полезные действия по мнению компании, которые совершает пользователь сайта |
| **Стоимость лида** | CAC (customer acquisition cost) — это стоимость клиента, который уже совершил покупку.  Стоимость 1 лида = R/N  R — сумма, потраченная на рекламный бюджет  N — количество обращений (лидов) за период РК |
| **Каналы** | Затраты на привлечение клиента в канале/ ARPU   * органика * рефералы * реклама * домашние |
| **CHURN** | Отток - это показатель количества людей или предметов, выходящих из оборота за определенный период.  Это один из двух основных факторов, определяющих устойчивый уровень клиентов, которых будет поддерживать бизнес |
| **ARPU** | Average revenue per user, средняя выручка на одного пользователя — показатель означающий среднюю выручку (обычно за месяц) в расчете на одного абонента. |
| **Средний чек** | Средняя стоимость заказа — показатель эффективности продаж, рассчитывается делением общей суммы совершенных покупок на их количество, рассматривается в динамике |
| **LTV** | LTV (Lifetime Value) — Пожизненная ценность клиента. Это прибыль, которую приносит вам клиент за всё время работы с ним. |

**Поддержка:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Целевое действие** | Полезные действия по мнению компании, которые совершает пользователь сайта |
| **Стоимость лида** | CAC (customer acquisition cost) — это стоимость клиента, который уже совершил покупку.  Стоимость 1 лида = R/N  R — сумма, потраченная на рекламный бюджет  N — количество обращений (лидов) за период РК |
| **Каналы** | Затраты на обслуживание клиента в канале/ARPU   * колл-центр * сайт * самоход * маркетинговые акции |
| **Число касаний** | Число контактов с клиентом с делением их по особенностям и характеру услуги |
| **Time Spent** | Среднее время, которое приходится на 1 касание с клиентом. В разрезе особенностей оказываемой поддержки |
| **Conversion Rate** | Конверсия в действие на каждом из этапов воронки |
| **Segmentation** | Распределение клиентов на группы с использованием любой из методов сегментации:   * ABC * частотность * динамика * ценообразование * Рентабельность |

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

## 

## Видеолекция "Различия управления B2B и B2C"

**B2C (Business to Consumer)** – это схема коммерческого взаимоотношения, где в качестве покупателя выступает конечный потребитель..

Покупатель приобретает товар для себя.

Товар (услуга) в данной ситуации является объектом бизнеса, в то время как потребитель и организация-продавец – его субъектами.

Суть B2C заключается в построении прямых, персонализированных отношений между бизнесом и клиентом.

Отличительные особенности:

* Роль ассортимента. Бизнесмены, избравшие сферой своей деятельности розничную торговлю, всегда заинтересованы в расширении ассортимента услуг и товаров: так они распространяют свое влияние на все сегменты рынка.
* Роль отдельного клиента. В данном сегменте бизнеса роль покупателя невелика, так как коммерсант получает прибыль за счет больших объемов продаж, которые обеспечиваются разными потребителями. Иными словами,го (коммерсанта) больше заботят потребности рынка, а не конкретного клиента.

**B2B (Business to Business)** – это схема коммерческого взаимоотношения, где в качестве покупателя выступает другая компания, организация.

Отличительные особенности:

* Сравнительно небольшое количество компаний-производителей и компаний-покупателей в сравнении с B2C сегментом.
* Решение о приобретении товара сферы B2B может приниматься в течение определенного времени. Клиент, в отличие от B2С, редко совершает «эмоциональную» покупку. В первую очередь оценивается соотношение цены, качества, репутации компании на рынке, а также – условия сотрудничества и программы лояльности.
* Клиенты сегмента B2B – специалисты в своей области, чаще всего знают всех производителей и поставщиков, поэтому на их выбор значительно влияет имя и репутация выбираемого ими бренда.
* Уровень спроса на товары B2B обусловлен общей экономической ситуацией на рынках..

Канал сбыта- это путь , по которому товар проходит от производителя до конечного потребителя.

Внутри канала сбыта формируются следующие коммерческие потоки:

1. поток прав собственности,
2. физический поток-перемещение товаров по каналу от производителя к конечному покупателю
3. поток заказов, последовательно формирующихся по каналу от конечного покупателя до производителя
4. финансовый поток, исходящий от покупателя
5. поток информации от производителя к покупателям и наоборот

**Конечный потребитель** - покупатель, который использует приобретенную им продукцию в соответствии с ее потребительскими свойствами и технико-экономическими параметрами. Конечный потребитель считается самым главным потребителем, который определяет финансовый успех производственного предприятия.

**Конечный потребитель**, в отличие от более широкого понятия «потребитель», которым может являться и промежуточное звено между производителем и потребителем, использующим товар, является окончательным звеном в цепочке от производителя-изготовителя к потребителю.

Для достижения наибольшей эффективности производства необходимо всю товаропроводящую **цепь ориентировать на требования именно конечного потребителя, так как в случае, если он найдет способ наилучшего удовлетворения своих потребностей**, предприятие, не ориентированное на создание максимальной потребительной ценности, не выдержит конкуренции.

**Характеристика сферы В2В:**

* Глубокое понимание бизнеса клиента. Чтобы продавать бизнесмену, нужно отлично понимать, какие проблемы возникают в его бизнесе.
* Разработка продукта, способного решить проблемы клиента, обладающего реальными, ощутимыми преимуществами.
* Построение отдела продаж. Выбирайте таких менеджеров по продажам, которые смогут донести преимущества вашего продукта до владельца бизнеса.
* Особый подход к рекламным инструментам. То, что подходит для рекламы шоколада, не подойдет для рекламы станков с ЧПУ. Как правило, в B2В практически не используется SMМ, зато хорошо работает контекстная реклама, прямые продажи.
* Подготовка всей необходимой документации и информации: технические характеристики, оптовые прайсы, образцы продукции, которые сможет изучить потенциальный покупатель для принятия окончательного решения.
* Консультации. Здесь не пройдут попытки воздействовать на эмоции. Бизнесмен не совершает покупок спонтанно. Попытки манипуляции с эмоциями могут провалить сделку. Вместо этого нужно показать преимущества и сильные стороны товара.
* Четкая организация процесса продаж, так как цикл сделки длительный.
* Фокусировка деятельности на стратегических покупателях: каждому потенциальному долгосрочному партнеру нужно уделять особое внимание.

**Требования к менеджменту B2B**. Продавец:

* обладает «квалификацией» продавца-универсала
* отлично знает особенности продукции

**Стратегия покупок:**

1. Анализ потребностей потенциальных клиентов
2. Выбор продукта, который закроет эти потребности
3. Формирование маркетинговой стратегии
4. Переговоры
5. Создание благоприятных условий для сотрудничества

**Характеристика сферы B2C:**

1. Построение сильного бренда
2. Сегментация потребителей
3. Разработка стратегии продвижения
4. Использование триггеров
5. Обеспечение комфорта во время совершения покупки
6. Допродажи

**Требования к менеджменту B2C:**

* Коммуникабельность
* Знание теории продаж
* Целеустремленность
* Организованность
* Умение слушать
* Знание рынка и продукта

**Стратегия покупок**. Маркетинг B2C характеризуется тем, что:

* компания производитель товаров и услуг ориентирована на взаимодействие с конечным потребителем;
* потребитель покупает товар, удовлетворяющий индивидуальные потребности, принимает решение индивидуально;
* покупатель не является экспертом в товаре;
* помимо рациональной, важное значение имеет эмоциональная составляющая покупки;
* цикл процесса продажи очень короток;
* относительно низкая значимость для бизнеса отдельного покупателя, но при этом, большое действие оказывает эффект масштаба, за счет массовости продаж;
* необходимость использования массовых коммуникаций;
* продавцы в процессе продаж используют однотипные решения и "маркетинговые заготовки"

**Скрипт продаж** – это зафиксированный в письменном виде заранее разработанный сценарий общения с потенциальным клиентом по телефону или лично.

**Скрипт для продажи:**

* Позволяет продавцам чувствовать себя более уверенно
* Напоминает о необходимости завершить сделку. Иногда случается так, что продавца могут отвлечь, или разговор принимает другой оборот, и специалист просто забывает договориться о сделке
* Не дает забыть о важных качествах продукта

**Составляющие скрипта продажи:**

* Приветствие
* Предложение выгоды
* Выявление потребностей
* Болевые точки
* Создание интереса
* Уточняющие вопросы
* Заключение соглашения/сделки

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | B2C | B2B |
| Различие продаж | Покупают, когда чего-то сильно захотелось | Покупают, когда уже “прикипело” |
| Клиентов (физ.лиц) больше | Клиентов (юр.лиц) меньше |
| У клиентов (физ.лиц) денег мало | У клиентов (юр.лиц) денег много |
| Способы принятия решения | Покупка совершается “по прихоти” человека | Принимают решение исходя из потенциальной выгоды и рациональности сделки |
| Процессы продажи | Продажи происходят часто, но меньшими объемами | Продажи происходят реже, но более крупными объемами |
| Скорость принятия решения | Несколько часов/дней | Несколько месяцев/лет |
| Число лиц, принимающих решение о покупке | Единолично, до 2 человек | Коллегиально, более 2 человек |
| Роль эмоций в принятии решения | Высокая | Низкая |
| Средний чек | Низкий | Высокий |
| Число обращений/потенциальных покупателей | Большое | Единичное |
| Роль продавца в покупке | Минимальная | Решающая (консультант выступает экспертом) |
| Основная задача в работе сайте | Снизить операционные издержки | Вывести клиента на личный контакт с продавцом |

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

## 

## Видеолекция "Диджитализация офлайн-бизнеса"

* Цифровая трансформация - преобразование бизнеса с помощью информационных технологий.
* Ключ к трансформации - появление новых бизнес-моделей
* У штурвала стоят конкретные компании

**Индустрия 4.0:**

* Децентрализация производства
* Придание всем вещам функций искусственного интеллекта
* Автоматизация услуг
* Использование “больших данных”
* Сокращение участия человека
* Создание институтов и инфраструктуры дополненной реальности
* Расширение “пассивного предпринимательства”
* Расширение технологий блокчейн
* Развитие альтернативных сетей

**Как didgital меняет привычные бизнес-модели:**

* Появление новых технологий трансформирует целые отрасли
* Виды таких изменений могут быть разными
* Меняет появление новых технологий и целые отрасли

**Как выжить на рынке и стать лидером:**

1. Определение целей
2. Быстро пробовать новое и получать результат (идеология fail fast)
3. Не выбирать технологию до тех пор, пока не будет нужной информации
4. Внедрить технологии в своем бизнесе

Инструменты диджитализации:

* Технологии обработки данных
* Автоматизация бизнес-процессов
* Облачные технологии

**Для диджитализации важно — быстро выдвигать и тестировать новые гипотезы и подходы.**

**Вопросы на старте:**

* какую цель вы преследуете;
* что и кому вы можете предложить в онлайне;
* какую цену нужно установить на продукты и услуги в онлайне, чтобы работать в «плюс»;
* есть ли у компании ресурсы для запуска и развития нового направления;
* как продавать и продвигать новый продукт.

Заметки к кейсу:

|  |
| --- |
|  |

Заметки к домашнему заданию

|  |
| --- |
|  |

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

# Блок Продуктовая аналитика

## Аналитика продукта и ключевые продуктовые метрики

**Что нам дает аналитика:**

1. Находим куда развиваться проекту
2. Понимаем как развиваться
3. Знаем как дела сейчас
4. Можем строить прогнозы
5. Быстро понимаем, что идет не так
6. Изучаем свою аудиторию/клиентов
7. Делаем подходящий продукт
8. Работаем с вовлечением

**Аналитическая культура организации:**

1. Решения принимаются интуитивно. Аналитика не собирается.
2. Встроены стандартные счетчики.
3. Смотрят набор стандартных отчетов.
4. Собирают всё до чего можно “дотянуться”. Часто без понимания целей и причин.
5. Определены цели. Понятна связь метрик с целями. Анализ влияния продуктовых изменений на цели.

**Процесс аналитики = Процесс познания:**

1. Строим модель работы продукта
2. На ее основе можем предсказываем, что будет происходить
3. Если предсказание не сбывается, формируем гипотезы
4. Смотрим в данные (N раз) и пытаетесь их доказать или опровергнуть
5. Уточняем свои представления о том, как работает продукт (модель)

Место для вопросов:

|  |
| --- |
|  |

**Метрика - это:**

* показатель эффективности продукта или отдельной фичи;
* свершившееся и зафиксированное событие

**Типы метрик:**

1. Абсолютная
2. Относительная
3. Количественная
4. Качественная
5. Для исследований
6. Для мониторинга
7. Ванильные (показатели для радости)
8. Реальные (что происходит сейчас)

**Также метрики можно разделить на следующие типы:**

1. Маркетинговые – привлечение
2. Продуктовые – взаимодействие
3. Бизнес – доходность
4. Технические – работоспособность

Место для вопросов:

|  |
| --- |
|  |

**Маркетинговые метрики - метрики, которые находятся на стороне привлечения:**

|  |  |
| --- | --- |
| CPC, CPM, CPA, CPI, CPL | стоимость за действие |
| CTR | эффективность рекламы |
| Conversion Rate (CR) | конверсии в действия |
| CAC | стоимость привлечения |
| ROI, ROMI, ROAS | окупаемость расходов |

Место для вопросов:

|  |
| --- |
|  |

**Продуктовые метрики - метрики, которые показывают пользование**

|  |  |
| --- | --- |
| Retention, Churn, CRR | удержание и отток |
| NPS | удовлетворенность |
| AR | принятие нового |
| Lifetime, LTV | срок жизни пользователя, выручка на пользователя за этот срок |

Место для вопросов:

|  |
| --- |
|  |

**Retention** – это метрика, которая показывает возвращаемость пользователей на проект или ключевые взаимодействия пользователей на проекте

**Виды retention:**

* Rolling Retention –

% пользователей, зашедших в период N+

* N-day Retention –

% пользователей, зашедших

в период N

* Bracket Retention –

% пользователей, зашедших за период (неделя, месяц, свой период)

**Почему retention одна из ключевых?**

1. Оцениваем Product-market fit
2. Понимаем формируется ли у пользователя привычка
3. Изучаем дополнительные возможности коммуникации и монетизации
4. Смотрим эффективность привлечения

**Как пользоваться?**

1. Какое действие пользователи делают каждый раз возвращаясь в ваш продукт?
2. Какую основную метрику вы отслеживаете и какое действие с ней связано?

Место для вопросов:

|  |
| --- |
|  |

Ключевое действие - продукт

|  |
| --- |
|  |

Ключевое действие - процесс

|  |
| --- |
|  |

**Определение интервала отслеживания:**

1. Выберите пользователей, которые совершали ключевое действие 2 раза за период
2. Измерьте сколько времени пользователям требуется на совершение 2-го действия
3. Возьмите время в течении которого 80% пользователей совершают действие повторно
4. Для упрощения анализа округлите до дней, недель, месяцев

**Какой Retention выбрать?**

|  |  |
| --- | --- |
| N-day retention | Rolling retention |
| Только по новым пользователям или для продуктов с ежедневным потреблением. | Хорошо подходит для продуктов с нерегулярным использованием. |
| Понимание новых пользователей и их интерес к ценностному предложению. | Вовлеченность пользователя в продукт. |

**Как повышать retention?**

|  |  |
| --- | --- |
| Оптимизация первого пользовательского опыта | Крутой продукт (долгосрочная перспектива) |
| * Onboarding * Донесение ценностного предложения * Мотивация первого использования | * Коммуникации * Сгорающие предложения * Социальная составляющая * Сhallenge / геймификация |

Место для вопросов:

|  |
| --- |
|  |

**LTV** – метрика, которая показывает совокупную прибыль компании, получаемая от одного клиента за все время взаимодействия с ним.

“Пожизненная ценность клиента”.

LTV = Lifetime X ARPU

LTV = 

LTV = Средний чек X Число продаж в месяц X Lifetime

**Показывает:**

* Сходимость Unit-экономики
* Оценка ROMI и периода окупаемости

Место для вопросов:

|  |
| --- |
|  |

**NPS – Net Promoter Score** – Индекс потребительской лояльности – метрика, которая показывает насколько наша аудитория лояльна



**Преимущества:**

* Относительно просто
* Можем измерить лояльность
* Можем оценивать изменения

Место для вопросов:

|  |
| --- |
|  |

**Воронка** – это маркетинговая модель. Она показывает предполагаемый путь клиента от знакомства с продуктом до совершения сделки

**Зачем нужна?**

1. Смотрим насколько сложен путь к достижению цели
2. Оцениваем обязательные и не обязательные этапы
3. Видим, насколько успешно пользователь достигает своей цели
4. Ищем точки роста, где больше всего “отваливаются”
5. Всегда можно “копать глубже”, уточнять и смотреть нюансы
6. Сквозная воронка “конец/начало”

Заметки к кейсу:

|  |
| --- |
|  |

Место для вопросов:

|  |
| --- |
|  |

Фреймворк ТЕМА:

* Target it

Определяемся с целью

* + Записываем то, для чего нам нужен анализ
  + Используем User Story
* Explore it

Узнаем больше о цели

* + Записываем маркеры, по которым сможем оценить цель
  + Определяемся с критериями принятия решения
* Metric it

Подбираем метрики. Для каждого маркера минимум одна метрика

* + Подбираем систему, в которой сможем собрать данные по метрикам
* Analyse it

Анализируем метрики

* + Делаем выводы и определяем дальнейшие шаги
  + Можем начать новый цикл проверки метрик

Место для вопросов:

|  |
| --- |
|  |

**Пирамида метрик (иерархия метрик)** - инструмент для поиска связей

**Пирамида метрик** – фреймворк для структурирования метрик

Типы метрик:

1. Основные
2. Второстепенные

|  |  |
| --- | --- |
| * Главное - наверху (и его мало) * Рычаги влияния - внизу (и их множество) * Связь верха и низа = механизм управления целями |  |

**Как собрать в пирамиду?**

1. Определиться с вершиной пирамиды
2. Найти, какие метрики влияют на верхний уровень
3. Написать примерные формулы связей метрик на каждом уровне
4. Возвращаемся на шаг 2 и повторяем для более низких уровней

**Из чего состоит пирамида?**

1. Бизнес цели (выручка, расходы, доля рынка)
2. Бизнес метрики (ARPU, средний чек)
3. Продуктовые метрики (Retention, Churn, NPS, Lifetime)
4. UI метрики (CTR кнопки, события интерфейса)
5. Технические метрики (недоступность, время загрузки, количество сбоев)

Место для вопросов:

|  |
| --- |
|  |

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

## 

## Структура метрик продукта, KPI и визуализация данных

**Когорты** – это группы пользователей. Они объединены по одному признаку во времени.

**Как строить?**

1. Выбираем признак, который поможет нам получить полезную информацию
2. Разделяем аудиторию по этому признаку
3. Сравниваем одинаковые метрики по разным когортам

Место для вопросов:

|  |
| --- |
|  |

**Зачем нужен фреймворк?**

1. Строим модель продукта в первом приближении
2. Структурируем знания о продукте
3. Экономим время и помогает избежать очевидных ошибок
4. Не упускаем из вида важное
5. Адаптируем под конкретный продукт и его стадию развития, нет абсолютно универсального подхода

**AARRR**

|  |  |
| --- | --- |
| Привлечение  (Acquisition) | Как пользователи находят нас?  Тестируем и меряем каналы трафика: стоимость привлечения, конверсия, объемы за период и т.д. (ищем max конверсию, объем и min стоимость) |
| Активация  (Activation) | Как отзываются об опыте?  Меряем использование фич, тестируем дизайн. Смотрим поведение новых пользователей |
| Удержание  (Retention) | Возвращаются ли пользователи?  Тестируем и меряем уведомления, пуши, рассылки и т.д. (все что является триггером для возвращения) |
| Рекомендации  (Referral) | Рассказывают ли другим о нас?  Тестируем посты, меряем лайки и шаринг, реферальных пользователей и т.д.  Работаем с реферальной системой |
| Доход  (Revenue) | Как вы зарабатываете?  Выручка, средний чек, количество транзакций, подписок, ARPPU, ARPDAU и т.д. |

**Чем полезен:**

* Направлен снаружи внутрь
* Учитывает маркетинговые метрики
* Учитывает виральность

Место для вопросов:

|  |
| --- |
|  |

AARRR метрики для B2B проекта

|  |
| --- |
|  |

**HEART**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Уровень** | **Описание** | **Примеры** |
| Happiness  Счастье | Отношение пользователя к продукту | Удовлетворение, воспринимаемая легкость использования, NPS |
| Engagement  Вовлеченность | Поведенческие свойства: частота, интенсивность, глубина взаимодействия за какой-то период | Количество посещений на пользователя за неделю или количество использований ключевых функций |
| Adoption  Принятие | Новые пользователи продукта или фичи | Процент пользователей, использующих фичу или принявших рекламное предложение |
| Retention  Удержание | Процент пользователей, возвращающихся в продукт | Retention, Rolling retention, Churn rate |
| Task success  Успех выполнения задач | Традиционные поведенческие UX метрики | Время на выполнение задания, эффективность (процент выполненных заданий), процент ошибок. |

**Чем полезен:**

* Направлен внутрь, на взаимодействие
* Понимаем как себя чувствуют пользователи

**Выбрать метрики позволит метод “Цель - Сигнал - Метрика”**

* Цель: что хотим в этой части от пользователя?
* Сигнал: как понять по нашим данным, как идут дела? Как будем получать данные?
* Метрика: конкретный показатель, который смотрим. Можно сравнивать изменение во времени.

Место для вопросов:

|  |
| --- |
|  |

**HEARRRT = AARRR + HEART**

|  |  |
| --- | --- |
| **Уровень** | **Описание** |
| Happiness  Счастье | Удовлетворенность пользователей |
| Engagement  Вовлеченность | Поведенческие свойства: частота, интенсивность, глубина взаимодействия за какой-то период |
| Audience  Аудитория | Новые пользователи продукта или фичи |
| Retention  Удержание | Процент пользователей, возвращающихся в продукт |
| Referral  Рекомендации | Делятся ли пользователи своим опытом |
| Revenue  Доход | Доход с пользователей |
| Tech  Тех. часть | Скорость работы, время ответа, % фейлов |

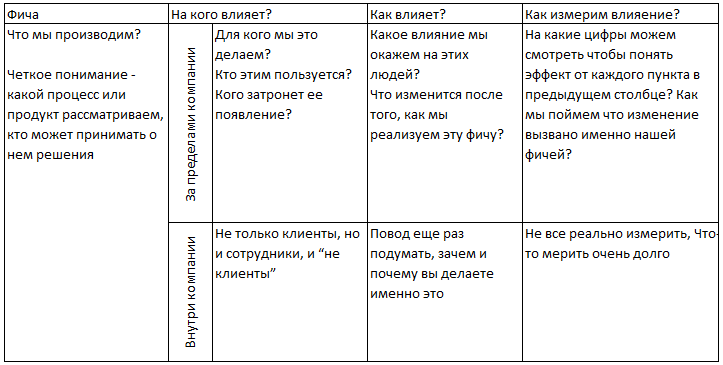
Место для вопросов:

|  |
| --- |
|  |

HEART для сервиса такси

|  |
| --- |
|  |

Product Metric Canvas



**Чем полезен:**

* Работаем с фичами
* Синхронизируем понимание фичей в команде

Место для вопросов:

|  |
| --- |
|  |

**Цель KPI:**

* Есть понятная метрика.
* Есть понятный срок.
* Есть понятный критерий оценки.

Место для вопросов:

|  |
| --- |
|  |

**Дашборд** (Дэшборд, информационная панель) – визуализация важной информации.

**Что нужно знать?**

* Кто будет читать наш дашборд?
* Какие решения он должен принять?
* На какие вопросы для этого надо ответить?

Первично определяем необходимые данные и срезы:

* Какая у читателя зона ответственности?
* Что его интересует?
* Где наша цель?
* На что надо ставить акцент?
* Что не интересно?

Выбираем метрики и визуализации:

* Сравнение с предыдущим периодом
* Факт относительно плана
* ТОП неэффективных каналов
* Прогнозные значения и т.д

**Оформление**

* Важные элементы сверху
* Единая структура
* Согласованные цвета
* Читаемый единообразный шрифт
* Очевидность легенды

Чем визуализировать:

* Yandex DataLens
* Google Data Studio
* Power BI
* Tableau
* Excel (в т.ч. Google Sheets)

Место для вопросов:

|  |
| --- |
|  |

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

## 

## Инструменты веб-аналитики и принципы расчёта основных метрик

**Особенности аналитики для IT проектов**

|  |  |
| --- | --- |
| Что хорошего?   * Можно посчитать всё, что угодно * Сбор данных сравнительно легко настроить | Решение   * На старте определить, для каких задач ставим систему аналитики |
| Проблемы   * Сложно выбрать и фокусироваться на главном * Велик соблазн интерпретировать цифры в «свою» пользу | Важно помнить   * Очень часто используется сэмплинг * Важно понимать, что посчитали и каким способом |

**Основные системы веб-аналитики:**

|  |  |
| --- | --- |
| Яндекс.Метрика | * Большой выбор дефолтных отчётов * Есть удобный конструктор отчётов * Быстрая поддержка в РФ * Функциональность регулярно обновляется и дополняется |
| Google Analytics | * Имеет хороший набор дефолтных отчётов * Специфическая настройка кастомных отчётов * Есть отчёты realtime * Есть много гайдов и информации по настройкам на английском * Множество специфических параметров и функций * Ограниченно бесплатный доступ |
| Рамблер/топ-100 | * Есть необходимый набор отчётов * Быстрая поддержка в РФ * Есть уникальные фичи для специальных задач * Связка с рейтингом |

Место для вопросов:

|  |
| --- |
|  |

**Особенности Google Tag Manager:**

* Настройка тегов – событий и вызовов разных кодов на странице
* Есть дефолтные теги
* Можно настроить свои теги

**Что получаем?**

* Независимость от разработки
* Возможность экспериментов

**Основные метрики:**

* Посетители (уники) – cookie в браузере
* Визиты (сессии) – группы просмотров за период времени
* Просмотры (хиты) – загрузка страницы
* События (целевые, ecommerce и др.) – рассказываем системе больше
* Отказы (bounce rate) – какой % посмотрел недостаточно
* Время сессии – сколько длился визит
* Глубина просмотра – сколько страниц посмотрели за визит

**Отказы:**

* Сессия, с одним просмотром страницы

Метрика

* Сессия, с одним просмотром страницы + менее 15 секунд + не зафиксирован «не отказ»

**Время на сайте (визита):**

* Timestamp (дата и время) начала первого просмотра страницы
* Timestamp последнего события в последнем просмотре страницы или timestamp последнего просмотра страницы

**Глубина просмотра:**

* Просмотры (хиты) / Визиты (сессии)

Место для вопросов:

|  |
| --- |
|  |

**Практика**

Пользователь заходил на новостной сайт 4 раза за день:

* С мобильного (Safari): посмотрел статью, ушёл с сайта, вернулся через 15 минут и посмотрел ещё 4 статьи
* 2 раза с рабочего компьютера (Chrome) в течение дня по ссылкам от друзей.
* Утром прочел присланную статью и сразу закрыл вкладку. Днём прочёл статью и оставил вкладку, открыл её через два часа и закрыл
* С домашнего компьютера (Chrome) вечером прочитал две статьи

**Сколько визитов зафиксирует система веб-аналитики?**

**Сколько посетителей зафиксирует система веб-аналитики?**

Заметки к практике

|  |
| --- |
|  |

**Основные источники трафика:**

* Прямой (direct/type-in)
* Переход по ссылке на сайте (referral)
* Поиск
* Соц. сети
* Реклама
* Рассылки
* Внутренние переходы
* *Мессенджеры (Яндекс Метрика)*
* *Рекомендательные системы (Яндекс Метрика)*

**Определение по referral**

* Если есть:
  + Переход по ссылке на сайте (referral):
    - Поиск
    - Соц. сети
    - Реклама
    - Рассылки
    - Внутренние переходы
    - *Рекомендательные системы*
* Если нет:
  + Прямой (direct/type-in)
  + Мессенджеры

Место для вопросов:

|  |
| --- |
|  |

**5 UTM-меток по Google:**

* utm\_source – источник трафика
* utm\_medium – канал или тип трафика
* utm\_campaign – кампания
* utm\_content – содержание объявления (страница, куда приводим)
* utm\_term – ключевое слово (что угодно дополнительное)

Место для вопросов:

|  |
| --- |
|  |

**Атрибуция** – принцип, по которому для конкретного визита будет назначен источник трафика

**Модели атрибуции:**

* Первый переход
* Последний переход
* Последний значимый переход
* Последний переход из Директа

**Последний значимый переход**

Последний переход, который был:

* не прямым заходом
* не внутренним переходом
* не переходом с сохранённых страниц

**Последний переход из Директа**

Последний переход, который был:

* Директом

**Зачем нужны разные модели**

* Первый переход – понимать, откуда посетитель узнал о вас
* Последний переход – понимать, какие визиты привели к конверсии
* Последний значимый переход – понимать настоящий источник трафика/конверсий
* Последний переход из Директа – отслеживать вклад Директа

Место для вопросов:

|  |
| --- |
|  |

**Практика**

* Источники установок – Трекер

Место для ответа:

|  |
| --- |
|  |

* Продуктовая аналитика

Место для ответа:

|  |
| --- |
|  |

* Crash report

Место для ответа:

|  |
| --- |
|  |

* Аналитика по рынку

Место для ответа:

|  |
| --- |
|  |

Место для вопросов:

|  |
| --- |
|  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Как забирать данные:** | **Чем забирать:** |
| * API * Logs API (Яндекс) * BigQuery (Google) * Парсинг данных со страниц | * Скрипты на Python, R или другом языке * Плагинами и надстройками |

Место для вопросов:

|  |
| --- |
|  |

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

## 

## Анализ аудитории конкурентов и специализированные отчёты систем аналитики

**Контент**

* Задача: понять как пользователи ведут себя на странице.

**Аналитика блоков**

Задача: определить, какое

расположение блоков является более эффективным

**Schema.org:**

* Стандарт разметки страниц
* Влияет на поисковой трафик
* Полезна для систем аналитики

|  |  |
| --- | --- |
| **Доскроллы** | **Вклад страницы** |
| * Видят ли читатели весь материал? * Возможно надо сократить или добавить подробностей? | * Куда двигаются пользователи со страницы? |

Место для вопросов:

|  |
| --- |
|  |

**Как отследить, что пользователь был на нашем сайте, а после оставил заявку оффлайн?**

1. Calltracking
   1. Выбираем актуальные каналы
   2. Подключаем услугу
   3. Ставим код
   4. Для каждого канала генерируется отдельный номер телефона
   5. События о звонках поступают в Метрику
2. Связь пользователей по айдишнику пользователя
   1. Забираем данные из Метрики и сводим со своей CRM
   2. Отправляем данные в Метрику с сайта
   3. Загружаем данные в метрику вручную/через API

Место для вопросов:

|  |
| --- |
|  |

**Задание**

Вы - CPO направления **user generated content** Youtube (в вашу зону ответственности входят и **производители**, и **потребители** контента, глобальный рынок). UGC производители - это и маленькие влогеры, и большие вроде Дудя. А контент от лейблов, закрытый пейволом (сериалы, фильмы) — не входит в вашу зону ответственности.

Ваша цель - **расти по выручке** не менее чем на 20% каждый год и не **проиграть рынок конкурентам**.

- Какие метрики будете смотреть каждый день, каждую неделю, каждый месяц, каждый квартал.

- Почему именно эти?

Заметки к практике

|  |
| --- |
|  |

**На что можно посмотреть с помощью инструментов анализа рынка (веб)?**

* Посещаемость конкурентов и позиция вашего продукта среди них
* Cтатистика по поисковым системам, популярным устройствам, операционным системам, браузерам и т.п.
* Интересы аудитории проектов

**Что важно:**

1. Базовая метрика
2. Полнота данных
3. Покрытие
4. Методология экстраполяции (если применимо)

**Виды инструментов:**

1. Панельные исследования
2. По данным собственных счётчиков
3. Ad-hoc исследования

**Панельные исследования**

|  |  |
| --- | --- |
| Плюсы | Минусы |
| * Данные по всем сервисам * Могут учитывать аудиторию приложений | * Данные заведомо неполные * Сложно проверить репрезентативность панели * Сложно проверить качество мат. модели |

**Инструменты панельных исследований:**

|  |  |
| --- | --- |
| Mediascope | * Меряют все медиа (Онлайн, ТВ, Пресса, Радио) * Актуальны для медиапроектов * Туда смотрят рекламодатели и агентства * Данные стоят очень дорого, но есть открытые отчеты по рынку * Данные по России (мобильное только для городов 100К+) * Меряют оффлайн * Базовая метрика – люди |
| SimilarWeb | * Считают веб и приложения * Источники панельных данных не всегда очевидны * Можно подключить данные GA * Базовая метрика – визиты |
| SEMrush | * Считают веб трафик, SEO, SMM * Считают пересечения и конкурентный анализ * Источники панельных данных не всегда очевидны * Сильно урезанная бесплатная часть * Базовая метрика – визиты |
| Яндекс.Радар | * Всего 10 000 сервисов * Данные по месяцам * Срезы доступны только для opt-in * Есть рейтинг Медиахолдингов * Данные только о посещениях из России * **Базовая метрика – кросс-девайс посетители (по Крипте)** |

Место для вопросов:

|  |
| --- |
|  |

**Данные от счетчиков**

|  |  |
| --- | --- |
| Плюсы | Минусы |
| * Данные полные в большинстве случаев * Простая и понятная методика расчёта | * Данные только для opt-in ресурсов * Точность данных зависит от полноты покрытия счётчиком страниц сайта * Не учитывают или плохо учитывают аудиторию приложений |

**Инструменты данных от счетчиков:**

|  |  |
| --- | --- |
| Liveinternet | * Раньше был признанным независимым измерителем Рунета * Покрытие падает * Интерфейс очень старый * Много статистики * Базовая метрика – посетители |
| Топ Mail.ru | * Старый интерфейс * Хорош для оценки проектов Mail.ru (соцсетей, правда, нет) * Базовая метрика – посетители |
| Рамблер/топ-100 | * Хорошее покрытие по Новостям и СМИ * Мало крупных сервисов в других категориях * Живой счётчик * Свежий интерфейс * Хорош для оценки проектов Rambler&Co * Базовая метрика – посетители |

Место для вопросов:

|  |
| --- |
|  |

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

## 

## A/B-тесты: дизайн, проведение, анализ результатов, принятие решений

**Что такое АБ-тесты?**

**АБ-тесты** - это метод исследования, суть которого заключается в том, что контрольная группа элементов сравнивается с набором тестовых групп, в которых один или несколько показателей были изменены, для того, чтобы выяснить, какие из изменений улучшают целевой показатель.

Заметки к кейсу

|  |
| --- |
|  |

**Зачем они нужны продактам и компании?**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. **Проверка гипотез** | Гипотезы подтверждены тестом, а не раскатываются интуитивно. |
| 1. **Простота интерпретации** | По итогу теста, мы имеем зачастую простой ответ: раскатывать или нет. |
| 1. **Экономия ресурсов** | Лучше протестировать и не раскатить, чем не протестировать и понести убытки от неверной гипотезы. |

**Выгода от АБ-тестов:**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Стоимость проекта | Сколько будет стоить полная раскатка проекта, по сравнению с тем, что необходимо для теста |
| 1. Выгода от проекта | Сколько прибыли мы ожидаем от проекта при полном масштабировании? Или убытков? |
| 1. Выгода от АБ-теста | Сколько прибыли принесет АБ-тест на своей аудитории? Сколько денег сэкономит, если гипотеза не подтвердится? |

**Как это работает на практике?**

|  |  |
| --- | --- |
| Сценарий подтверждения гипотезы | * Могли и не тестировать. Не потратили бы деньги на АБ-тест, а сразу раскатывали бы на всех. * Убыток = стоимость теста |
| Сценарий неверной гипотезы | * После АБ-теста поняли, что масштабировать нельзя. * Убытки - только если был негативный эффект. * Выгода - не понесли убытки от раскатки на всех. |

**Задача**

Вводные:

* Новых клиентов 10000 в месяц, средний чек 5000 рублей.
* Гипотеза: Сделаем крутое изменение в продукте и средний чек увеличится до 6000 рублей.
* Риск: Уроним количество новых на 20%, из-за ухудшения конверсии и не вырастим чек.
* Стоимость раскатки на всех: 2 млн рублей
* Стоимость раскатки АБ-теста: 100 тыс рублей
* Аудитория АБ-теста: 1000 клиентов, которых коснется изменение.

Вопрос 1. Сколько мы получим дополнительной выручки за месяц, если сразу раскатим (без АБ-теста) и гипотеза верна?

Вопрос 2. Сколько понесем убытков за месяц от раскатки сразу на всех, если гипотеза не верна (без АБ-теста)?

Вопрос 3. Какова разница в убытках, если мы поймем, что гипотеза не верна при тестировании (с АБ-тестом)?

Заметки к задаче

|  |
| --- |
|  |

Дополнительный вопрос.

А что было бы, если бы мы и АБ-тест провели, и гипотеза бы подтвердилась?

Заметки к доп.вопросу

|  |
| --- |
|  |

**Использование АБ-тестов и альтернативы**

**Альтернативы:**

1. Side by side
2. Мультивариантные тесты (ABC-тесты)
3. UX-исследования / кастдевы
4. Пустышки
5. Аналитика данных
6. Анализ рынка

**Задание на сопоставление:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **1.** | Вам нужно определить, на каком шаге воронки оплаты пользователи уходят. | **A** | Side by Side |
| **2.** | Вам нужно понять, почему пользователи уходят с лендинга. | **B** | Мультивариантные тесты |
| **3.** | Вам нужно определить, насколько высока ваша стоимость подписки на фильмы — пользователи жалуются! | **C** | UX-исследования |
| **4.** | Вам нужно понять, сколько пользователей захотят купить новый вид услуг. | **D** | Пустышки |
| **5.** | Вам нужно узнать какой из двух дизайнов больше нравится пользователям. | **E** | Аналитика данных |
| **6.** | Вам нужно найти оптимальную стоимость из трех вариантов. | **F** | Анализ рынка |

**Когда нужен АБ-тест?**

1. У вас уже есть гипотеза на основе данных, кастдева или экспертного мнения.
2. Вам нужно сравнить текущий вариант с новым, оставляя возможность быстро откатить изменения.
3. Нет полной уверенности в том, что гипотеза сработает, поэтому надо ее протестировать.

**Этапы АБ-теста:**

1. **Формирование гипотезы**

Шаблон гипотезы:

Я верю, что ...<описание изменения>...Чтобы проверить, мы ...<описание эксперимента>... и измерим ...<описание метрики>...Эксперимент удачен, если ...<значение метрики>...

**Практика:**

Вы хотите, чтобы люди больше оставляли контакты на сайте. Что можно сделать?

Описание изменения:

|  |
| --- |
|  |

Описание эксперимента:

|  |
| --- |
|  |

Метрика и значение метрики:

|  |
| --- |
|  |

**Типичные ошибки в гипотезах:**

* Отсутствие одной или нескольких частей гипотезы.
* Больше одного условия в описании изменения.
* Несколько сложных эффектов на метрики от изменения.
* Отсутствие связи между изменением и метрикой.
* Не стат. значимые или слишком оптимистичные изменения метрик.

1. **Метрики и статистика**

**Какие метрики выбрать для теста?**

* Разных бизнес метрик могут быть сотни.
* Перед тем как проводить тесты, надо иметь возможность их замерять.
* Не все метрики имеют очевидное влияние на выручку компании.

**Виды метрик:**

1. Бинарные

Могут принимать значения только 1 или 0, “да” или “нет”. Например, конверсия в оплату.

1. Непрерывные

Могут иметь целый диапазон значений. Например, средний чек оплаты.

**Непрерывные метрики могут отличаться:**

1. Средним значением
2. Величиной разброса (дисперсией)

**Гранулярность метрики** — это единица группировки метрики.

Примеры гранулярности:

* **По времени:** минута, час, день, месяц итд.
* **По атрибуции к событию:** пользователи, лиды, просмотры, транзакции итд.

1. **Распределение пользователей:**

* Группы должны изначально быть одинаковыми между собой по размеру
* Группы должны быть однородными
* Данные должны корректно собираться для обеих групп

**АА-тесты:**

* Тестирование одинаковых вариантов на разных выборках
* Проводятся для проверки однородности подготовленных выборок
* Можно проводить A/B/A тесты, если достаточно аудитории

**Как распределять пользователей по тестам и группам?**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 1. Распределение пользователей по фиксированным бакетам | 1. Распределение пользователей по каждому тесту |
| Преимущества | Тесты не пересекаются | Неограниченное количество тестов |
| Недостатки | * Может не хватить размера выборки. * Ограниченное количество тестов. | * Нужно следить за пересекающимися тестами. * Почти всегда можно выкатить на 50/50. |

1. **Размер выборки и время проведения теста**

**Почему нежелательно сравнивать конверсию в прошлом месяце с конверсией после внесения изменений в сайт?**

Потому что:

* сезонность,
* трафик,
* и ещё миллион причин для того, чтобы конверсия внезапно поменялась.

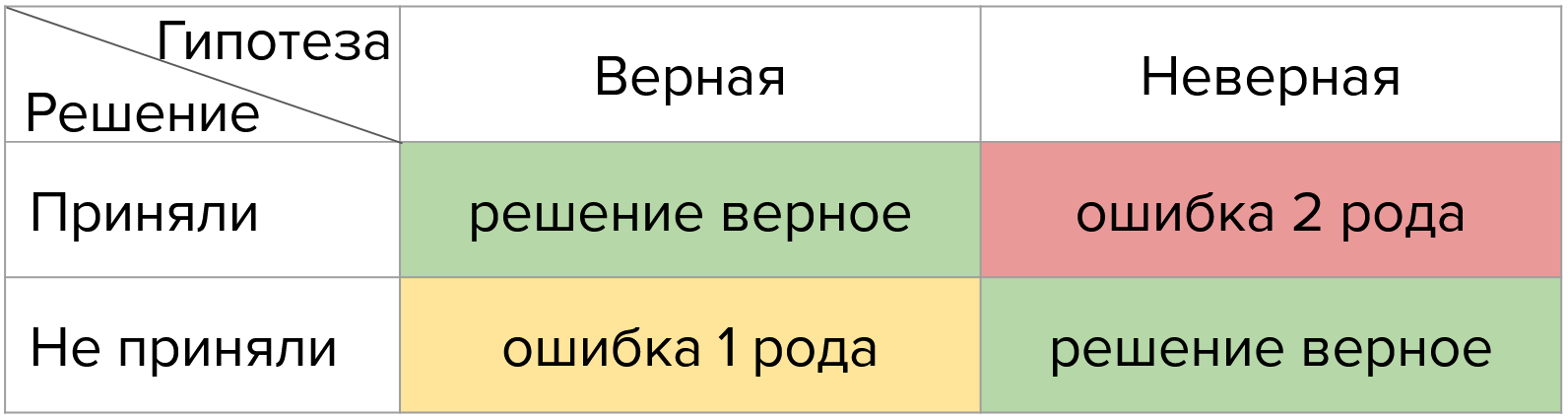
Поэтому информация до теста не берётся в расчёт

**Статистическая значимость:**

* Вероятность, что результат получился случайно
* Это риск, что тест покажет взаимосвязь, которой на самом деле нет.
* Уровень приемлемой ошибки 2 рода, параметр α, false positive

**Статистическая мощность:**

* Вероятность, что тест правильно засечет эффект там, где он и правда есть.
* 1 - 𝛃
* Зависит от приемлемой ошибки 1 рода, false negative



Ошибка 1 рода - мы не увидели эффекта, который есть и из-за этого не приняли верную гипотезу.

Ошибка 2 рода - мы подумали, что эффект есть там, где его на самом деле нет.

**Какие значения брать?**

По дефолту:

* Уровень значимости часто берут за 5%.
* А мощность за 80%.

**Практика**

Поток пользователей 3 000 в день.

Конверсия 20%

Минимальное ожидаемое изменение 2 п.п. (%%)

Сколько дней крутить тест?

Место для ответа:

|  |
| --- |
|  |

**Чем грозит быстрое преждевременное завершение теста?**

Если поторопиться с выводами, то можно:

* не дождаться эффекта там, где он есть
* подумать, что эффект есть, преждевременно.

**Что после АБ-теста?**

* Проверяем, что изменения вели себя как мы задумывали
* Смотрим в саппорт, не прилетело ли странного
* Проверяем системные ошибки
* Проверяем, нет ли выбросов, равномерно ли шел тест
* Проверяем, что наш критерий значимости применим

Заметки к практике:

|  |
| --- |
|  |

**Выводы:**

* При определении результатов важно учитывать размер выборки и вероятность ошибок первого и второго рода
* Чем больше данных, тем легче принимать решение
* При анализе результатов важно учитывать как изменился разброс от среднего значения нужной метрики.
* Отсутствие изменений тоже важный результат. Мы узнаем и запоминаем, что работает, а что нет.
* Бывают метрики, которые вообще нереально сдвинуть.
* Большая часть гипотез не срабатывает - это реальность.
* 100% success rate - это мечты.
* Нужно собирать статистику по тестам, чтобы в будущем легче было выбрать верные гипотезы и изменения.

**Полезные советы и выводы по АБ-тестированию**

**Чек-лист запуска АБ-теста:**

* Я знаю какую **проблему** решает это изменение
* Я знаю **метрику успеха** и **ожидаемое изменение**
* Я знаю **% аудитории и сегменты**, на которых включу
* **А/А тест** сходится
* **Данные** собираются во всех группах одинаково
* Я знаю **когда остановить** тест для принятия решения
* Во всех группах функционал работает **корректно**

**В праздники поведение нетипичное, если тест сработал - не факт что будет работать в остальное время**

Как лечить:

* смотреть в календарь. по регионам тоже.
* если изменения есть - проинтерпретировать, сохранить знание

**Внутренний рассинхрон**

Как лечить:

* Разговаривать
* Прозрачность в компании
* Общий беклог гипотез
* Слои аспектов в инструменте сплитирования
* Планирование аудитории заранее (на месяц, квартал)

**Ухудшающийся тест**

* “дешевый” способ проверить что метрика Х зависит от конкретной фичи сервиса
* Специально ломаем в одной из групп теста - смотрим упадет ли метрика

**Этика**

* Ухудшающие эксперименты
* Раскрытие персональных данных
* Наиболее важно в медицинских продуктах
* Если эксперимент может как-то существенно (хоть и маловероятно) ухудшить жизнь пользователю - его надо как минимум предупредить и обеспечить возможность не участвовать

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

# 

# Блок Пользовательские интерфейсы и продуктовый дизайн

## Роль дизайна в жизненном цикле продукта

Какие задачи решает дизайн?

Место для ответа:

|  |
| --- |
|  |

Из чего состоит дизайн?

Место для ответа:

|  |
| --- |
|  |

Дизайн - это не про картинки

Внешняя форма сама по себе не стоит ничего:

* если она не будет отвечать технологическим и бизнес-требованиям,
* если она не будет до мелочей учитывать функциональную нагрузку и пользовательскую составляющую, то такое оформление является лишь иллюстрацией, рисунком.

**Что такое проектирование? (Выберите вариант ответа)**

1. Проектирование – часть дизайна
2. Дизайн – часть проектирования
3. Проектирование = дизайн

**Термины:**

UX - user experience

CX - customer experience

UI - user interface

IxD - interaction design

IA - information architecture

TD - technical design

FA - functional architecture

**Дизайн VS Проектирование**

1. «Классический» UI обычно не входит в проектирование
2. UI всегда входит в дизайн (наряду с проектированием)
3. Получается, проектирование – часть дизайн (но это не точно)

Какие задачи решает дизайнер?

Место для ответа:

|  |
| --- |
|  |

Какую работу выполняет дизайнер?

Место для ответа:

|  |
| --- |
|  |

Когда дизайнер включается и когда выходит из процесса?

Место для ответа:

|  |
| --- |
|  |

**Факторы влияния:**

1. Вид работы (агентство/компания/стартап/фриланс)
2. Тип продукта (сайт/мобильное приложение etc)
3. Ориентация на рынок (B2B, B2C, B2G, G2B)
4. Особенности проектного процесса
5. Особенности проектной команды
6. Опыт и личные качества

На каком этапе должен подключаться дизайнер?

Место для ответа:

|  |
| --- |
|  |

На каком этапе должны подключаться технические специалисты и бизнес-аналитики?

Место для ответа:

|  |
| --- |
|  |

В каком момент дизайнер должен “сдавать” проект?

Место для ответа:

|  |
| --- |
|  |

Какие проблемы могут быть у дизайнера и разработчиков?

|  |  |
| --- | --- |
| Коммуникационная проблема | * Cтереотипный дизайнер – дизайнер-**творец** * Стереотипный разработчик – **высокомерный** умник * У разработчиков (если они хорошие) всегда **узкий фокус** |
| Проблема реализации | * Разработчики тоже мыслят **картинками** * **Удобная документация** – наше всё * **Авторский надзор** за реализацией решает |

**Правильная документация:**

1. Плавное погружение
2. Современные инструменты
3. Структурирование
4. Контекст использования
5. Унификация формулировок
6. Словарь терминов
7. Удобочитаемость

**Personas** — выявление и описание типичных представителей вашей целевой аудитории с учётом контекста, задач и демографических признаков.

**Этапы создания и применения**

1. Качественное исследование аудитории
2. Систематизация и обобщение результатов
3. Компиляция «усреднённых» пользователей
4. Валидация результата и убийство «франкенштейнов»
5. Составление пользовательских сценариев (user story)
6. Улучшение продукта для закрытия выявленных потребностей

**Jobs To Be Done** — выявление реальных задач пользователей и поиск концептуально нового подхода к решению таких задач (или кардинальное улучшение старого)

**С какой стороны подступиться?**

1. Выяснить реальные проблемы и потребности пользователей
2. Выявить главных конкурентов во всех областях
3. Выяснить, как пользователи сравнивают продукты
4. Понять, какие потребности наш продукт не удовлетворяет
5. Придумать, как развивать продукт, чтобы закрыть всё
6. Придумать, как донести пользу продукта до пользователей

Области конкуренции по JTBD:

* Непосредственные конкуренты. Делают ту же работу в том же ключе
* Вторичные конкуренты. Делают ту же работу по-своему
* Косвенные конкуренты. Делают разную работы с конфликтным результатом

**Разница подходов:**

|  |  |
| --- | --- |
| **User Story** | * Как **(тип пользователя)**, я хочу **(действие или цель)**, чтобы **(результат)** * Как **человек неопытный в IT,** я хочу найти **решение на сайте поддержки**, чтобы **избавиться от вируса на ноутбуке**. |
| **Job Story** | * Когда **(ситуация)**, я хочу **(мотивация)**, чтобы **(результат)**. * Когда **мой ноутбук не работает из-за вируса**, я хочу **избавиться от вируса**, чтобы **продолжить работу в интернете**. |

**JTBD** отлично подходит для новых продуктов

**Personas** поможет улучшить уже существующий

**Customer Journey Map** — карта взаимодействия пользователя с продуктом, составленная с учётом эмоций, целей, мотивов, препятствий

**Для чего нужен?**

* Выявление проблемных областей («барьеров»)
* Определение мотивационных точек («драйверов»)
* Улучшение UX, повышение эффективности продукта

**Что делать?**

* Собрать информацию о пользователях и продукте
* Отметить каналы привлечения и точки взаимодействия
* Выявить барьеры и придумать, как их устранить
* Выявить положительные моменты и масштабировать их
* Повторить предыдущие два шага

Инструменты

|  |  |
| --- | --- |
| Визуал и прототипы | * Figma * Sketch * Adobe XD * Axure |
| Диаграммы и схемы | * MindManager * XMind * Miro * Draw.io |
| Документация | * Confluence * Notion * Google Docs * Dropbox Paper |

## 

## Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

## 

## Основные этапы работы над продуктом

**Этапы:**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Разработка концепции продукта | * краткое описание проекта * цели бизнеса * задачи пользователей * описание основной механики * состав продукта * ограничения |
| 1. Высокоуровневое проектирование и прототипирование | * функциональная архитектура * навигационная модель * интерфейсные принципы * техническая архитектура * интерактивный прототип |
| 1. Интерфейсы и детальное проектирование | * ux-документация * дизайн-макеты * техническая спецификация * тест-документация |
| 1. Разработка | * автодоки * версия продукта |

**Задачи этапа Разработка концепции продукта:**

1. Единое информационное поле
2. Определение и фиксация границ проекта
3. Выявление недостатков и перспектив продукта
4. Первичная оценка проекта и проектирования

Заметки к этапу:

|  |
| --- |
|  |

**Задачи этапа Высокоуровневое проектирование и прототипирование:**

1. Создание «скелета» продукта
2. Проверка гипотез
3. Формирование визуальных принципов
4. Детальный анализ рисков
5. Первичная оценка разработки

Заметки к этапу:

|  |
| --- |
|  |

**Задачи этапа Интерфейсы и детальное проектирование:**

1. Фиксация конечных принципов взаимодействия
2. Проработка внешнего вида продукта (UI)
3. Создание технического описания продукта и этапа
4. Детальная оценка соответствующего этапа разработки
5. Создание тест-кейсов

Заметки к этапу:

|  |
| --- |
|  |

**Задачи к этапу Разработка:**

1. Выпустить очередную версию продукта
2. Актуализировать документацию
3. Выявить и исправить недостатки документации

Заметки к этапу:

|  |
| --- |
|  |

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

## 

## Эффективность продуктовой работы

**Варианты запуска:**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Стандартный подход | * Разработка всей функциональности * Запуск на весь рынок |
| 1. MVP | * Разработка ядра функциональности * Запуск на весь рынок |
| 1. Пилот | * Разработка ядра + части функциональности * Запуск на часть рынка / тестовую группу |

**Когда начинаем считать?**

Место для ответа:

|  |
| --- |
|  |

**Развитие дизайна:**

1. Выяснить **проблемы** (с помощью воронок конверсии и CJM)
2. Внести **изменения** в дизайн
3. Провести **тестирования** (например, A/B)
4. Сравнить показатели **«До»** и **«После»**
5. Повторить

**Средние показатели для мобильных приложений:**

1. Click Through Rate (CTR) - 1.4%
2. Conversion from click to install - 2.73%
3. Cost Per Mille (CPM) - $3.16
4. Cost Per Click (CPC) - $0.16
5. Cost Per Install (CPI) - $1.37
6. Rejected fraudulent installs - 4.49%

Практикум

Есть зоологи, которым необходимо анализировать миграцию полосатых тюленей на берегах Охотского моря:

1. Выявлять закономерности в миграции
2. Учитывать источник данных о миграции
3. Сохранять собственные выборки по миграции
4. Использовать сервис в любой точке мира, где есть интернет

Задача 1. Составить концепцию продукта

Задача 2. Провести верхнеуровневое проектирование

Заметки к задачам:

|  |
| --- |
|  |

**Дизайн-системы** - набор визуальных компонентов и правил коммуникации, по которым строятся UX и UI продукта.

Вопросы по лекции:

|  |
| --- |
|  |

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

## Домашнее задание и обратная связь по дизайну

**На что смотреть в дизайне:**

1. Соответствие задачам
2. Целостность
3. Комплексность
4. Отчуждаемость
5. Эстетика

**Советы:**

1. Сообщайте о празднике заранее
2. Определите задачи обратной связи
3. Давайте конкретику, меньше воды
4. Учитывайте личностные особенности
5. Хвалите

**Бутерброд:**

1. Похвалить (улыбаемся)
2. Отругать (хмуримся)
3. Похвалить (улыбаемся)

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

## Видеолекция “JTBD. Job Stories. CJM”

**JTBD** — Выявление реальных потребностей и задач пользователей и поиск концептуально нового подхода к решению таких задач или кардинальное улучшение старого.

**Этапы создания и применения:**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Выяснить реальные проблемы и потребности пользователей. | Выявлять не действия, которые хотят совершить наши пользователи, а мотивацию, причины этих действий. Проблемы, которые они решают таким действием. |
| 2. Выявить главных конкурентов во всех областях. | Выявить не только прямых конкурентов, но и конкурентов, которые закрывают ту же потребность иначе. Или вообще блокируют появление потребности. |
| 3. Выяснить, как пользователи сравнивают продукты. | Определение способов и критериев сравнения позволяет дистанцироваться от конкурентов, выпускать действительно новые продукты. |
| 4. Понять, какие потребности наш продукт не удовлетворяет. | Потребности могут быть не только основные — «утолить голод», но и вспомогательные — «питаться правильно». |
| 5. Придумать, как развивать продукт, чтобы закрыть всё. | Функциональность и эмоциональная составляющая продукта должны полностью покрывать конкретные потребности пользователя. |
| 6. Придумать, как донести пользу продукта до пользователей. | Пользователь должен как-то узнать о том, что группа его потребностей может быть удовлетворена в полном объёме. |

**Области конкуренции JTBD:**

* Прямые конкуренты. Делают одну и ту же работу с одинаковым результатом.
* Вторичные конкуренты. Делают разную работу с одинаковым результатом.
* Косвенные конкуренты. Делают разную работу с конфликтным результатом.

**Job Stories** - ориентация на истинные потребности

**Формула Job Stories:**

Когда **(ситуация)**, я хочу **(мотивация)**, чтобы **(результат)**.

Когда мой **ноутбук не работает из-за вируса**, я хочу **избавиться от вируса**, чтобы п**родолжить работу в интернете**.

**Формула User Stories:**

Как **(тип пользователя)**, я хочу **(действие или цель)**, чтобы **(результат)**.

Как **человек неопытный в IT**, я хочу **быстро найти решение на сайте поддержки**, чтобы **избавиться от вируса на ноутбуке**.

**JTBD** отлично подходит для новых продуктов.

**Personas** помогут улучшить уже существующий.

**CJM** - карта взаимодействия пользователя с продуктом, составленная с учётом эмоций, целей, мотивов, препятствий пользователя. Визуализация его опыта.

**Зачем нужен CJM?**

1. Выявление проблемных областей — «барьеров»
2. Определение мотивационных точек — «драйверов»
3. Определение «узких мест» организационной части продукта
4. Как итог — улучшение UX, повышение качества продукта

**Этапы создания и применения:**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Собрать информацию о пользователях и продукте. | Пользователей можно классифицировать с помощью тех же персон или CJM. Информацию о продукте подскажет аналитика и интервью. |
| 2. Зафиксировать каналы привлечения и точки взаимодействия. | За каналами можно снова обратиться к результатам сквозной аналитики и маркетинговым исследованиям. |
| 3. Выявить барьеры и придумать, как их устранить. | Устранять барьеры нужно осторожно, чтобы не создать новых или не разрушить драйверы — в сложных сценариях они часто переплетены. |
| 4. Выявить драйверы и улучшить/масштабировать их. | Драйвером может быть, например, быстрая доставка — тогда стоит ещё ускорить её, сделав основным конкурентным преимуществом. |
| 5. Повторить предыдущие шаги. | CJM нужно составлять регулярно — рынок и пользователи меняются, продукт должен улучшаться и развиваться. |

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

## Видеолекция "Прототипирование. Основы"

**Прототипирование** — это упрощенная версия базовой функциональности продукта для анализа работы системы в целом

Главная задача: создать малыми усилиями работающую версию продукта

**Что позволяет прототипирование:**

* Обзор продукта/системы в целом
* Отладка процессов
* Выявление слабых мест в системе
* Постановка задач на уровне тех. задания
* Тестирование и проверка гипотез

**Плюсы:**

* Высокая скорость создания
* Легкость изменений
* Интерактивность

Виды прототипов:

* Статические
* Интерактивные
* Анимированные

Типы прототипов:

* Низкодетализированные
* Высокодетализированные

Программы:

|  |  |
| --- | --- |
| Базовые | * marvelapp.com/pop * marvelapp.com * invosionapp.com * avocode.com * proto.io * moqups.com |
| Основные | * figma.com * adobe.com * sketchapp.com * principleformac.com |
| Сложные | * axure.com * framer.com * origami.design |

Карта переходов:

* overflow.io
* miro.com
* draw.io
* figma.com

**User-flow** — наглядные материалы, которые иллюстрируют весь путь пользователя в продукте целиком

**Пользовательские сценарии:**

* Проработать путь пользователя для выполнения конкретной задачи в продукте (привязка к персонам)
* Сопоставить цель бизнеса (что мы хотим, чтобы сделал пользователь) и цель пользователя (его потребности и желание). Финальное действие должно нести ценность
* Определить ключевое действие на экране
* Анализ эффективности выполнения задачи пользователя
* Фокусировка на процессе пользования продуктом

**Рекомендации:**

* Путь пользователя не должен прерываться
* Подписывать и нумеровать все экраны
* Путь должен быть последовательным
* Подписывать комментарии к экрану, условиям перехода и т.д.
* Общую карту разбить на разделы / сценарии; выделить основной
* Разные по смыслу элементы разделять визуально
* Строить связи от объекта взаимодействия с последствием; обозначать их начало и конец

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

## Видеолекция "Прототипирование. Практика"

Заметки к прототипированию в Figma

|  |
| --- |
|  |

Заметки к работе с инструментами

|  |
| --- |
|  |

Заметки к значению элементов в платформах

|  |
| --- |
|  |

# Блок Создание IT-продукта без кода

## Введение в разработку No-code

### MVP и в чем его ценность при запуске нового продукта

**Сценарий запуска нового продукта:**

1. Оценка рынка и юнит-экономики
2. Исследование клиентов
3. Разработка ценностного предложения, прототипирование
4. Проведение коридорных исследований
5. Создание MVP

**MVP** - сырая и ранняя версия продукта.

Найти MVP других продуктов можно на сайте <https://web.archive.org/>.

**No-code** — платформы, которые может использовать любой участник команды, поскольку они являются максимально простыми в изучении и работе.

**Low-code** — это платформы с большими возможностями. Рассчитаны на людей с техническим бэкграундом.

Почему это дешевле:

1. Экономия на оплате труда команды разработки
2. Огромное количество процессов и сложных технических вещей (интеграции, безопасность, автотесты, хостинг, деплой и т.п.) уже сделаны
3. В некоторых конструкторах разобраться сложно, поэтому список требований к MVP сократится

В начале запуска продукта, когда тестируете самые рискованные гипотезы, неважно, на чём сделан ваш продукт. Важно то, насколько дешево и быстро смогли его запустить.

### Технический ликбез: из чего состоят IT-продукты

Продукт состоит из:

* Frontend
* Backend + Database

**Фронтенд** — всё, что браузер может читать, выводить на экран и/или запускать.

**HTML** — язык разметки гипертекста. Он позволяет пользователю создавать и структурировать разделы, параграфы, заголовки, ссылки и блоки для веб-страниц.

**CSS** — язык описания внешнего вида документы, написанного с использованием языка разметки.

**Бэкенд** — всё. что работает на сервере, то есть не в браузере или на компьютере. Это обработка запросов, приходящих с фронтенда, общение с базой данных, вся бизнес-логика вашего продукта, а также всё, что касается его архитектуры, возможности масштабирования и т.д.

**База данных** — это организационная структура, которая предназначается для хранения, обработки и изменения большого количества информации:

* Обработка запросов, приходящих с фронтенда
* Общение с базой данных
* Вся бизнес-логика вашего продукта, а также всё, что касается его архитектуры, возможности масштабирования и т.д.

**Реляционная база данных** состоит из таблиц, которые в свою очередь состоят из строк и столбцов. Содержащиеся в таблицах данные связываются между собой по ключевым значениям.

**Куки** — небольшой фрагмент данных, отправленный бэкендом и хранимый на компьютере пользователя. Чаще всего используется для распознавания пользователя и работы с его данными, так сайт понимает, кто из пользователей новый, а кто — повторный.

**API** позволяет одним сервисам функциональном расширять другие. API можно представить в виде контракта, который описывает условия сотрудничества двух сервисов.

### Инструменты для создания прототипов

**Прототип** — некоторый пользовательский интерфейс (без backend, функциональностей, автоматизаций и т.п.) с минимальным набором самых важных функций будущего продукта.

**Разница между прототипом и MVP:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Прототип** | **MVP** |
| Имитация взаимодействия с продуктом | Самая сырая версия продукта |

**Для чего стоит создавать прототип:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Проверить гипотезы по JTBD и вашему решению проблемы клиента | Сэкономить время и деньги на разработке будущего продукта |
| 2 | Найти кучу багов и CJM | Заранее найти и убрать баги в интерфейсе |
| 3 | Продать идею | Получить первых клиентов до разработки |

**Алгоритм работы с прототипами:**

1. Определение ключевых функций прототипа
2. Разработка сценариев взаимодействия пользователя с прототипом
3. Создание прототипа
4. Подготовка к тестированию
5. Тестирование
6. Анализ результатов и выход на новую итерацию прототипа

**Инструменты:**

* Sketch
* Figma
* Adobe XD
* InVision
* Marvel
* Axure RP

**Sketch:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Плюсы:**   * Очень просто и удобно рисовать, можно быстро освоить * Удобные группировки и “символы” | **Минусы:**   * Нельзя прототипировать, только рисовать экраны * Нельзя скачивать отдельные элементы |

**Marvel**

|  |  |
| --- | --- |
| **Плюсы:**   * Можно загрузить экраны из Sketch и Figma (любые картинки и фото) * Очень простой и удобный * Возможность проведения коридорных исследований | **Минусы:**   * Меньше возможностей, чем в Figma |

**Figma**

|  |  |
| --- | --- |
| **Плюсы:**   * Работает в браузере * Можно скачивать отдельные экраны и элементы * Всегда точные размеры элементов | **Минусы:**   * Слишком много всего |

**Преимущества Figma:**

1. Все документы хранятся в облаке: команда может видеть и редактировать один документ
2. Большое количество готовых шаблонов под задачи
3. Гайдлайны по дизайну

### Инструменты для создания лендингов и веб-сайтов

**Лендинг** — страница с одним целевым действием. Лендинг помогает проверить потенциальную конверсию в лида или в первую покупку

Фреймворк **AIDA**:

* **Attention**: привлекайте внимание пользователя к своему продукту
* **Interest**: вызовите интерес у пользователя к вашему продукту
* **Desire**: сделайте так, чтобы у пользователя возникло желание совершить целевое действие
* **Action**: добейтесь выполнения пользователем целевого действия

Фреймворк **PMPHS**:

* **Pain**: обозначьте проблему вашего пользователя
* **More Pain**: обострите проблему
* **Hope**: делайте так, чтобы пользователь понял, что есть надежда на решение его проблемы
* **Solution**: предложите пользователю решение его проблемы и предложите целевое действие, которое к нему приблизит

**Лендинг** — инструмент, который обрабатывает пользователей в рамках первой сессии. Только при их первом посещении вы можете удержать все 100% пользователей.

Подходы и исследования, которые помогут получить максимально подходящие значения метрик в рамках первой сессии:

1. **Customer Development**
2. **Коридорные тесты**
3. **Веб-аналитика**
4. **Эксперименты с лендингом**

**Ключевые моменты:**

1. Только в рамках первой сессии у вас есть 100% пользователей, поэтому нужно уделить лендингу максимальное внимание, если он является ее стартовой точкой
2. Лендинг — это один из самых дешевых инструментов для тестирования гипотез вокруг точек роста
3. Каждый случай индивидуален, на рынке нет двух продуктов с абсолютно одинаковой конверсией

**Почему Tilda:**

* Очень быстро

Любой сотрудник легко разберется с интерфейсом и внесет изменения на прод в считанные минуты

* Очень просто

Страницы собираются из готовых блоков, нужно лишь написать тексты и подобрать визуальные элементы

* Всё готово

Много готовых блоков на любой вкус — не нужно думать о дизайне

А ещё:

* Личный кабинет
* CRM и интеграции
* Аналитика
* Возможность дописать код

**Личный кабинет:**

* **Ограниченный доступ**: часто бывает так, что продукты зарабатывают на доступе к контенту или данным — легко реализовать на Tilda
* **Индивидуальное использование**: когда клиенту нужно видеть свои личные данные, прогресс и т.п. — невозможно сделать на Tilda

**На Tilda реализованы:**

1. Процесс регистрации
2. Процесс входа
3. Процесс выхода
4. Процесс смены пароля

**Ключевые возможности, как администратору сайта:**

1. Настройка доступа внутри кабинета
2. Процесс добавления и удаления пользователей
3. Деление пользователей на группы по параметрам

### Инструменты для создания чат-ботов

**Чат-бот в мессенджере** — это отдельный интерфейс для вашего продукта, который может быть как автономным, так и повторять функциональности сайта и приложения.

**Чат-бот с точки зрения пользователя** — это некоторая программа, которая позволяет ему решить свои задачи прямо в мессенджере.

У чат-ботов есть 2 типа ограничений:

|  |  |
| --- | --- |
| **Визуальные** | **Технические** |
| Вы сильно ограничены интерфейсов мессенджера и поддерживаемыми элементами | В части контента и технологий все ограничивается только вашей фантазией и возможностями |

**Возможности чат-ботов:**

* Сбор данных
* Приём платежей
* Триггерные рассылки
* CRM
* Интеграции

**Ограничения чат-ботов:**

* Чат-бот не может заменить человека в общении на 100%
* Через чат-ботов нельзя слать рассылки незнакомым пользователям
* Чат-бот — это дополнение к текущему интерфейсу, а не его полная замена

**Чат-бот проверяет гипотезы на всех этапах работы с клиентом:**

* Привлечение
* Активация
* Удержание

**Этап привлечения**

Трафик идёт напрямую в чат-бот, минуя этап с лендингом

* CL,%: убираем целый этап воронки в получении лида
* CPUser: как следствие, снижаем стоимость лида

**Этап активации:**

* C1,%: потенциально увеличиваем конверсию в покупку за счёт высоких Open Rate и CTR
* CAC: снижаем в силу более низкой стоимости лида и более высокой конверсии в первую покупку
* COGS: снижаем в силу частичной автоматизации операционки

**Этап удержания:**

* C2,%; APC: потенциально увеличиваем конверсию в повторные покупки за счёт Open Rate и CTR
* COGS: снижаем в силу частичной автоматизации операционки

### Инструменты для создания автоматизации процессов

**Автоматизация процессов:**

* Рост выручки
* Сокращение расходов

**Просто автоматизировать можно:**

1. Интеграцию лендингов с базой данных или CRM
2. Автоответы клиентам по почте и в мессенджерах

**Integromat** — сервис, который позволяет в визуальном интерфейсе автоматизировать процессы через объединение работы различных сервисов, которыми пользуется команда

**Integromat создает свои внутренние сервисы:**

* Math
  + Позволяет проводить математические вычисления в сценариях
* Email
  + Позволяет подключиться к любому сервису отправки писем через SMTP
* Units
  + Конвертирует единицы измерения
* Image
  + Получение и изменение параметров изображения
* и другие

**В сервисе есть возможность фильтровать данные, создавать условия для ветвления сценариев.**

**В сервисе есть функции, которые позволяют обрабатывать текст, цифры, дату, время и производить операции с массивами данных.**

**Zapier** — платформа для автоматизации процессов. Главное отличие заключается в интерфейсе создания интеграций. В сервисе 24 внутренних приложений для сложных сценариев.

**IFTTT** — платформа для автоматизации процессов. Фокус на умный дом.

**Отличия:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Integromat** | **Zapier** | **IFTTT** |
| **Визуальный интерфейс** | Похоже на BPMN: собираете процесс в виде блок-схемы | Собираете процесс в виде пошагового сценария | Похоже на BPMN: собираете процесс в виде блок-схемы |
| **Стоимость** | Большинству хватит тарифов за $9 и $29 в месяц | От $49 в месяц за аналогичный Integromat функционал | Большинству хватит тарифов за $9 и $29 в месяц |
| **Возможности** | Любые внешние сервисы, несколько очень полезных внутренних, отличных от Zapier | Любые внешние сервисы, несколько очень полезных внутренних, отличных от Integromat | Немного внешних сервисов, никаких внутренних сервисов |

### Инструменты для создания мобильных приложений

**Не рекомендуется создавать MVP в виде мобильного приложения:**

1. Стоимость установки приложения довольно высока на многих рынках и постоянно растет
2. Магазины приложений берут большую комиссию за внутренние покупки цифровых продуктов
3. Высокая стоимость поддержки — обновления сложнее и дороже, чем в вебе.

**Cost Per Instal** — стоимость одной установки приложения пользователем.

Магазины приложений берут комиссию с платежей за продажу контентных продуктов (уроки, апгрейды в играх и т.п.) внутри приложений: общая комиссия за in-app purchases в AppStore и GooglePlay — 30%.

Операционные системы мобильных устройств постоянно обновляются, это приводит к необходимости обновления приложения.

Технология **Progressive Web Application** позволяет создавать такие приложения, которые устанавливаются из браузера как закладки страниц, после чего выглядят точно так же, как и приложения, установленные из сторов.

**Плюсы PWA:**

1. **Для вас**: максимально быстрая и простая разработка
2. **Для вас**: не нужно создавать аккаунт разработчика в сторах и проходить модерацию
3. **Для пользователя**: практически нет отличий от привычных приложений

**Минусы PWA:**

1. **Для пользователя**: неочевидная установка
2. **Для вас**: пользователи не привыкли к такому формату
3. **Для вас**: приложение может показаться для пользователя “ненастоящим”

**Glide — самый простой конструкт PWA:**

* автоматически создает приложение из Google Sheet
* позволяет немного редактировать пользовательский интерфейс

**Что можно собрать:**

1. Список кафе и ресторанов
2. Приложение для конференций
3. Ведение личных финансов
4. Простую CRM-систему
5. Что-то похожее на Instagram

К сожалению, большинство конструктов созданы для простейших информационных приложений, в которых нет большой ценности для бизнеса. Многие конструкторы дают нередактируемые с точки зрения бизнес-логики и данных шаблоны: салон красоты, отель и т.п.

Среди большинства конструкторов мобильных приложений для загрузки в сторы есть два, которые дают возможность создавать более-менее сложные кейсы: thinkable, Adalo.

**Thunkable** — функциональный конструктор, позволяет собирать логику из кубиков. В конструкторе нет настроек визуального интерфейса.

**Adalo** — более простой конструктор в силу ограниченных возможностей, позволяет гибко подходить к созданию продукта.

**Экономика мобильных продуктов более сложная, чем в вебе.**

### Инструменты для работы с базой данных

**База данных** — это организованная структура, которая предназначается для хранения, обработки и изменения большого количества информации.

Конструктор мобильных приложений в формате PWA Glide: **Google таблицы** — основа для мобильного приложения.

**База данных нужна, чтобы:**

1. Не терять входящие лиды и следить за работой других участников команды
2. Хранить всю информацию по лидам и клиентам в одном месте
3. Автоматизировать простую аналитику по продажам, не подключая сложные и дорогие сервисы

**Airtable** — это самый серьёзный конкурент Excel и Google Sheets. Он позволяет хранить и обрабатывать данные без знаний SQL в визуальном интерфейсе. Airtable позволяет настраивать связи между объектами, представлять данные в любом удобным виде. Также позволяет настраивать структуру данных максимально гибко: вы сами выбираете, какие параметры содержать ваши объекты, и как они взаимосвязаны с другими. Обладает возможностью представления одних и тех же данных в разных форматах.

### Сложные инструменты для поздних версий продукта

**Что можно и нельзя делать в Tilda:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Можно** | **Нельзя** |
| Управлять доступами пользователей в личном кабинете | Отображать данные пользователя (по заказам, пройденным урокам и т.п.) в личном кабинете |
| Обновлять данные о товарах и создавать фильтры с помощью каталога | Автоматизировать обновление товаров из каталога (кроме МойСклад) |
| Использовать страницы как объекты в базе данных |  |

Пользователь совершил заказ в интернет-магазине и хочет видеть его в истории заказов в Tilda — **так сделать не получится**.

Примеры для понимания ограничений:

|  |  |
| --- | --- |
| **Можно** | **Нельзя** |
| Использовать готовые интеграции | Интегрировать Tilda с Airtable напрямую |
| Регистрировать пользователей в личном кабинете через почту | Авторизовывать пользователей по номеру телефона |

**Bubble** — самый функциональный low-code сервис для создания IT-продуктов.

Позволяет гибко подходить к созданию пользовательского интерфейса, не требуя при этом знания HTML, CSS или JavaScript. Решает задачи с помощью внутренней настройки логики (как если бы Tilda добавила Integromat внутрь своего сервиса). Он позволяет хранить и обрабатывать все данные вашего сервиса внутри Bubble, предоставляя вам доступ ко всем операциям через визуальный интерфейс и API.

Одно из сильнейших преимуществ Bubble - его сообщество, которое постоянно создает новые плагины для доработок ваших продуктов. Сообщество постоянно создает новые шаблоны, чтобы вы могли дорабатывать их, а не создавать продукт с нуля.

**Когда переходить к сложным инструментам?**

1. Когда вы проверили основные гипотезы с помощью вашего MVP и готовы двигаться дальше
2. Когда ограничения простых no-code инструментов являются критическими для реализации вашего MVP
3. Когда у вас есть разработчик, который реализует продукт на Bubble гораздо быстрее и дешевле, чем вы на Tilda

### Резюме по выбору инструментов

**Принципы выбора инструментов:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Что я тестирую?** | Ориентируйтесь на этап воронки и метрики, а не фичи. Для тестирования первой продажи достаточно лендинга |
| **Конечный результат** | Для чего вы делаете MVP? Какие задачи он решает для вас и ваших пользователей? |
| **Стоимость** | Всегда учитывайте стоимость инструмент. Bubble бесплатный только в начале разработки |
| **Сложность изучения** | Некоторые инструменты вы освоите всего за пару часов. Стоит ли на этапе MVP изучать те, освоение которых займет 50 часов? |
| **Кастомизация продукта** | Насколько кастомным должен быть конечный результат? Действительно ли ограничения простых конструкторов мешают решать задачу пользователей? |

**Каких вещей чаще всего стоит избегать, когда вы делаете именно MVP вашего продукта:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Сквозная аналитика** | На этапе MVP нет такого количества данных, каналов и бюджетов, чтобы это всё имело смысл |
| **Автоматизация всего** | Всегда стоит сначала пройти процессы руками, чтобы понимать, что автоматизировать. Сделайте простую интеграцию с CRM-системой |
| **Много фич** | Как правило, задачу пользователя решают 1-2 функциональности |
| **Подготовка к нагрузкам** | На этом этапе высоких нагрузок не будет |
| **Кастомный дизайн** | Конечно, никто не отменял базовых принципов UI/UX, но пользователям всё равно, насколько современный у вас дизайн, если продукт не решает их задачи |
| **Отдельная админ панель** | MVP — это то, что стоит быстро проверить и выбросить (или довести до ума), а не то, чем вы будете управлять долгое время |

**Как выбрать самое нужное?**

* От задачи клиента:
  + Строим гипотезы по JBTD ваших пользователей
  + Проверяем их с помощью Customer Development и коридорных исследований
  + Строим весь функционал исходя только из самой главной задачи клиента (декомпозируем её на составляющие)
* От возможностей конструктора:
  + Выбираем no-code и low-code инструменты исходя из стадии и требований
  + Смотрим, что можно, а чего нельзя сделать

**Подходы, которые применяют при оптимизации процессов:**

* рисуем CJM
* описываем ценность для клиента и для нас на каждом шаге
* убираем оттуда весь мусор

**Мусор** — это то, что не позволяет клиенту решить его задачу, является лишним действием со стороны клиента и с вашей стороны.

**Product Hunt** — платформа для поиска IT продуктов.

**Alternativeto** — сервис для поиска альтернатив известным продуктам.

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

## Технические основы и архитектура IT-продуктов

### Архитектура IT-продукта

|  |  |
| --- | --- |
| **Backend** | **Frontend** |
| * база данных * управление БД * админ. панель * хостинг * безопасность | * UI — пользовательский интерфейс, дизайн * логика работы на стороне клиента |

**Single page site** имеет один скелет структуры и дизайн страницы, куда подтягиваются разные данные из БД в зависимости от запроса пользователя.

**Чеклист важных составляющих IT-продукта:**

1. Frontend
   * Дизайн, структура блоков, элементы и кнопки, контент, адаптивные версии.
   * No-code: готовые шаблоны, блоки и элементы
2. Backend: база данных
   * Набор данных и действий пользователя, хранящихся упорядоченным образом.
   * Реляционные БД: набор данных со связями между ними
3. Backend: СУБД
   * Логика работы приложения, автоматизация записи, редактирования, хранения данных.
   * No-code: сервисы автоматизации без кода
4. API-интеграции
   * Связь, интеграция продуктов и сервисов между собой.
   * No-code: базовые интеграции с сервисом и специальные сервисы интеграции.

**Frontend: пользовательский интерфейс**

|  |  |
| --- | --- |
| HTML | Структура и контент |
| CSS | Стиль и красота |
| JavaScript | Реагирование интерфейса на действия пользователей |

**Пользовательский интерфейс в Tilda**

|  |  |
| --- | --- |
| HTML | Добавляем и переставляем блоки, формируя структуру |
| CSS | Настройки блока = настройки стилей |
| JavaScript + HTML | В контенте блока заполняем текст + настраиваем логику переходов |

Для нешаблонных решений, главного блока и анимации можно использовать zero blocks, которые дают широкие возможности для дизайна. Но нужно настраивать адаптивные версии.

**База данных** — набор сведений, хранящихся некоторым упорядоченным способом. Можно

сравнить базу данных со шкафом, в котором хранятся документы.

База данных позволяет хранить все данные и действия пользователей:

* данные для авторизации
* данные клиента для его профиля
* действия пользователя на сайте, например
* для истории покупок
* данные товаров, предложений

**Реляционная база данных** — набор данных со связями между ними.

Эти данные организованы в виде набора таблиц, состоящих из столбцов и строк. Каждая строка

в таблице может быть помечена уникальным идентификатором, а строки из нескольких

таблиц могут быть связаны с помощью этих ID.

**В no-code используют в качестве ID:**

1. Record ID (уникальный ID строчки в таблице), который генерируется автоматически
2. Email

**СУБД** (система управления базами данных) — совокупность языковых и программных средств, которая осуществляет доступ к данным, позволяет их создавать, менять и удалять, обеспечивает безопасность данных.

**API** (application programming interface) — программный интерфейс приложения, позволяет связывать один сервис с другими.

API — это контракт, который предоставляет программа: «Ко мне можно обращаться так и так, я обязуюсь делать то и это»

Базовые интеграции настраиваются напрямую внутри платформы Tilda в «Настройках сайта» и не требуют дополнительных прослоек в виде сервисов интеграции. Collabza поможет сделать то же самое действие, но в обратную сторону.

### Составляем грамотное ТЗ при запуске MVP

**Чтобы выбрать платформу, ответьте на следующие вопросы:**

1. За что пользователь будет готов заплатить вам уже сейчас?
2. Какой реализации будет достаточно для начала? От какой автоматизации процессов вы сможете отказаться на старте?
3. Стоит ли выбирать самое продвинутое решение или вам достаточно функционала простого конструктора?

**Зачем составлять ТЗ**

1. Понимать структуру вашего сервиса, функциональностей, ролей, важных фич и тех, от которых можно сейчас отказаться
2. Понимать бизнес-процессы, которые нужно настроить, автоматизировать или заменить ручным трудом
3. Понимать технический стек no-code, на котором будет реализован ваш продукт, и его ограничения
4. Понимать стоимость инструментов no-code на горизонте 6 месяцев

**Структура ТЗ (расширенная)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Основное** | **Дополнительное** |
| 1. краткое описание сервиса 2. ролевая модель 3. структура базы данных 4. flow регистрации, покупки, получения доступа по ролям 5. основной flow для ролей: с прототипом, взаимодействием с БД 6. админка 7. дополнительные фичи, страницы 8. воронка и подключение дополнительных сервисов 9. технический стек и стоимость | 1. требования к дизайну (референсы) + прототип 2. требования к контенту (Google таблица) 3. сроки разработки 4. нефункциональные требования 5. аналитика и разметка событий |

**ТЗ и требования в no-code**

На самом старте обозначьте:

1. краткое описание сервиса, бизнес-модель и роли
2. основные flow по ролям, включая регистрацию и первое касание
3. дополнительные фичи и коммуникацию с клиентом
4. технический стек

**Важно:** мы не делаем красиво, мы делаем быстро и просто. Главное, придумать, как сделать и проверить то, в чём мы увидели потребность потенциальной ЦА.

**Краткое описание сервиса**

Описываем идею нашего сервиса. Если его flow или бизнес-модель похожа на какой-то проект, обязательно это указываем.

**Ролевая модель**

Описываем все роли, которые будут взаимодействовать с продуктом, а также основные действия, которые они могут в нём производить.

**Структура базы данных**

Описываем, какие данные необходимы для каждой роли. Лучше сразу структурировать

и делать в таблице.

**Варианты составления структуры:**

1. текстовый формат — структурированный нумерованный список
2. таблица в Excel, Airtable
3. специальный сервис: Lucid

**Важно:** в простых БД (Airtable) и в продвинутых (Bubble) структура и линки строятся по-разному

**Регистрация и авторизация**

Описываем процесс регистрации и авторизации для каждой роли.

**Важно выбрать и обозначить:**

1. способ регистрации и авторизации: email, телефон и т. д.
2. автоматический пропуск сразу, подтверждение регистрации через код или
3. ручную модерацию
4. капча для защиты от ботов
5. обязательная покупка для пропуска

**Совет:** в no-code лучше не усложнять, подойдёт простая регистрация по действию или по

покупке (добавить капчу, если нет).

**Основной flow для ролей**

Описываем основной процесс, который каждая роль совершает на платформе, и как каждое

действие взаимодействует с базой данных.

**Варианты описания:**

1. текстовый формат — структурированный нумерованный список
2. схема в Miro
3. черновой прототип в Figma с подписями действий

**Важно:** в простых конструкторах flow будет примерно похож (Tilda, Glide). В продвинутых есть гибкость, из-за этого описание flow должно быть подробным (Bubble, Adalo).

**Админка**

Описываем, какие действия должен выполнять администратор, чтобы основные процессы для

пользователей полностью выполнялись.

**Важно:** для простых конструкторов администратору достаточно БД (Airtable). В сложных (Bubble) для администратора создают отдельный личный кабинет на платформе под его роль. Технический стек: Airtable, сервис для выплат или банк.

**Дополнительные фичи и страницы**

Описываем сценарии, фичи и страницы, которые не относятся к основным flow для ролей.

**Воронка и подключение дополнительных сервисов**

Описываем дополнительные сценарии коммуникации с пользователями, какие сервисы для этого понадобятся.

**Технический стек и стоимость**

Финализируем все сервисы, которые нужны для создания MVP, прописываем их функции и расходы.

**Требования к дизайну и прототип**

Описываем требования к дизайну, прикрепляем референсы. Для простых платформ прототип

делать не нужно (Tilda), для сложных — нужно (Bubble). Прототип делаем в Figma.

**Требования к дизайну:**

1. светлая или тёмная тема
2. стиль: flat, 3D, фото и т. д.
3. анимация
4. больше стандартных блоков, меньше zero

**Референсы и места вдохновения:**

1. игроки на рынке
2. showcases у Tilda
3. Dribble®
4. Pinterest

**Важно:** для быстрых MVP главное, чтобы дизайн был чистый и доносил основную идею вместе с контентом. Навороты потом.

**Требования к контенту**

Продумываем контент для лендинга. Контент можно продумать и для внутренних страниц.

Сделать это можно в Google Документах, Google Таблицах, Google Презентациях.

**Сроки разработки**

Планируем сроки, выделяем основные этапы, разбиваем большие задачи на мелкие, заносим

план в систему менеджмента.

**Важные моменты:**

1. сроки зависят от сложности выбранной платформы, сроков согласования финальной функциональности для MVP, опыта разработки на выбранной платформе
2. этапы зависят от выбранной платформы. Пример: прототип и админка для Bubble, в Tilda сразу в чистовик без админки
3. Trello — простая система для мелких проектов и MVP
4. JIRA — профессиональная система планирования и трекинга IT-разработки

**Нефункциональные требования к продукту**

Функциональные требования описывают, что необходимо реализовать в продукте, в том числе какие

действия должны выполнять пользователи при взаимодействии с ним.

Нефункциональные требования описывают, как должен работать продукт, какими свойствами или

характеристиками он должен обладать.

**Нефункциональные требования:**

1. масштабируемость объёма данных
2. производительность: количество одновременно работающих пользователей
3. время хранения данных
4. удобство использования, usability (удобство интерфейса)
5. безопасность
6. переносимость на другие платформы
7. локализация
8. надёжность (поведение в нештатных ситуациях)
9. расширение функционала
10. простота поддержки

**Нефункциональные требования в no-code:**

1. **масштабируемость:** после 50 тыс. строк выходят из строя Google Таблицы, после 10–20 тыс. нужно думать о коде
2. **производительность:** если слишком много, может выйти из строя. На это сложно повлиять, но даже кодовые системы могут перестать работать в моменте
3. **время хранения данных:** помощь в масштабируемости. Принимаем решение о том, сколько хранить данные неактивных пользователей, в момент быстрого роста
4. **удобство использования, usability:** адаптивные мобильные версии, понятность логики сервиса
5. **безопасность:** на стороне сервисов no-code
6. **переносимость:** реально, но бессмысленно
7. **локализация** часто автоматическая
8. **надёжность:** на стороне сервисов no-code
9. **расширение функционала зависит от платформы:** Tilda нет, Bubble да, но сложно
10. **простота поддержки:** Tilda и Airtable просто, Bubble сложно (особенно сложно для передачи продукта)

**MVP на no-code максимально простые. На большинство требований в no-code практически невозможно повлиять: только с помощью различных «костылей»**

**Аналитика и разметка событий**

Составляем CJM и выделяем важные триггеры для аналитики.

**Примеры триггеров и событий:**

1. загрузка / посещение страницы
2. нажатие кнопки
3. открытие pop-up
4. активация профиля
5. добавление в корзину - создание заказа
6. отправка корзины
7. отправка любой формы
8. оплата прошла
9. значения вариантов для A/B-теста
10. передача дополнительных параметров по событию (UTM)
11. доходимость курса: количество посещённых страниц, отправленных домашних заданий
12. Retention энного дня по событию: авторизация, решение задания

**Аналитика и разметка событий в no-code**

В no-code не нужно усложнять. Главное, отследить важные для экономики события.

**Примеры:**

1. посещение страницы лендинга (Яндекс.Метрика, Google Analytics)
2. отправка корзины
3. оплата и LTV
4. UTM-метки (параметр)
5. дата первого важного действия (когорта)

Все эти действия можно отслеживать в Airtable по фильтрам и формулам, и так считать конверсии.

Даже в больших проектах не удаётся достичь чистой сквозной аналитики.

**Ваша задача c no-code MVP — подтвердить ценность.**

**На самом старте обозначьте:**

1. краткое описание сервиса, бизнес-модель и роли
2. основные flow по ролям, включая регистрацию и первое касание
3. дополнительные фичи и коммуникацию с клиентом
4. технический стек

**Важно:** мы не делаем красиво, мы делаем быстро и просто.

Главное, придумать, как сделать и проверить то, в чём мы увидели потребность потенциальной ЦА.

**Чеклист основных ошибок в no-code:**

* Пропуск важных предшествующих этапов в стратегии запуска
* Желание собрать не MVP, а сразу готовый сервис
* Ненужные усложнения на старте: в продуктовом сценарии и бизнес-логике
* Старт со сложного продвинутого конструктора -> недоделанный сервис и потраченное время
* Быстрый стоп тестирования, когда не получили 1 млн за первую неделю
* Непонимание целей тестирования

Итог: даже не запустились

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

## Создание лендинга с помощью Tilda

### Зачем нужны лендинги

**Лендинг или посадочная страница** — веб-страница, созданная для решения конкретной задачи: собрать заявки, регистрации, звонки или даже продажи для одного продукта/предложения.

**Лендинг — для быстрого тестирования гипотез.**

### Базовые принципы посадочных страниц

* Один продукт и целевая аудитория
* Полезное действие
* Целевое действие

### Как рассказывать о продукте на сайте

**Типовая структура лендинга:**

1. Фиксируем предложение и заинтересовываем
2. Раскрываем подробности
3. Доказываем и убеждаем
4. Повышаем доверие и мотивируем
5. Предлагаем выполнить целевое действие

### Как Tilda помогает в быстрой проверке гипотез

* Коллекция шаблонов
* 550+ готовых блоков
* Продвинутый редактор для веб-дизайна
* Встроенная интеграция с сервисами
* Tilda CRM
* Интеграция с системами веб-аналитики
* Детальная SEO-настройка сайта

### Как подготовить сайт к запуску

**Подготовка сайта к запуску:**

1. Подключение аналитики и добавление пикселей
2. Настройка HTTPS-протокола
3. Настройка метатегов и сниппета
4. Проверка адаптивности
5. Проверка кнопок, ссылок и форм

**Итого:**

* Лендинг нужен для быстрого тестирования гипотез
* Для посадочных страниц важны три базовых принципа: фокус на одном продукте/ЦА, полезное действие, целевое действие
* За основу можно взять типовую структуру и доработать под свой продукт
* Быстро сделать лендинг поможет Tilda
* Перед запуском сайт важно подготовить и проверить

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

## Базы данных с помощью no-code (Airtable)

### Что такое Airtable и зачем он нужен: обзор функционала

**Какие таблицы и базы данных чаще всего используются в no-code проектах:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Google Sheets** | Ведение CRM на первых этапах проекта:   * бесплатно * функционально * много интеграций |
| **Airtable** | Не только таблицы. Позволяет хранить и обрабатывать данные в визуальном интерфейсе.   * Бесплатно для небольших проектов * Более стабильная работа интеграций |
| **Notion** | Не только таблицы.   * Бесплатно для небольших проектов * Менее удобная интеграция no-code |

**Отличия Airtable от Excel и Google Sheets:**

|  |  |
| --- | --- |
| Airtable: | Google Sheets: |
| * Взаимосвязи между таблицами настраиваются через специальное поле link to another record * Получение данных из другой таблицы делается с помощью готовых полей lookup и rollup * Данные можно просто и быстро представить в различных видах: таблица, канбан, календарь и т. п. * Формулы относительно простые, нет макросов и сложных условий | * Нет простой настройки взаимосвязей между таблицами, можно только вручную создать единый ключ * Формулы ВПР (VLOOKUP) не самые простые в освоении для начинающих специалистов * Табличный вид — основной, всё остальное — это графики и расширения * Формулы почти как в Excel, можно написать практически что угодно |

**Отличия Airtable от Notion**

**Notion** — платформа, объединяющая возможности таблиц, баз данных и текстового редактора.

|  |  |
| --- | --- |
| **Airtable:** | **Notion :** |
| * API для использования БД * Дополнительные возможности с помощью Blocks * Больше типов данных и формул | * Более красивый и удобный интерфейс * Текстовый редактор с большим количеством представлений данных * Связи между разными базами |

**Структура Airtable:**

1. Таблица (table), у которой может быть несколько представлений (view)
2. База (base)
3. Рабочее пространство (workspace)
4. Аккаунт (account)

**Самые полезные возможности Airtable:**

* Link to another record
  + создает взаимосвязи между таблицами в одной базе
* Count
  + считает количество связей с другой таблицей
* Lookup
  + добавляет в таблицу параметры связанного объекта из другой таблицы
* Rollup
  + делает lookup с формулой, чтобы получить суммы, среднее всех связанных значений
* Formula
  + формулы, похожие на те, к которым вы привыкли в Excel и Google Sheets

**Count и lookup**

Эти простые типы данных позволяют производить операции над данными в разных таблицах:

1. Count просто считает количество отношений с другими таблицами
2. Lookup получает информацию о связанном объекте и добавляет её в текущую таблицу

**Rollup**

Это удобное объединение Lookup с формулами: этот тип данных позволяет вам не только доставать нужные значения по связи с другой таблицей, но и применять к ним математические операции.

1. Настраиваете связь между таблицами
2. Выбираете нужное поле и нужный тип операции

**Формулы: основы**

Очень похоже на формулы в Excel или Google Sheets: создаёте отдельное поле, прописываете формулу согласно референсу, получаете нужный результат.

1. Понимаете, что хотите посчитать, читаете референс в поисках нужной формулы
2. Выбираете тип данных «Formula», прописываете нужную формулу, выбираете настройки форматирования.

**Формулы: референс**

У Airtable формулы слегка отличаются от того, что мы привыкли видеть в Excel, поэтому для их использования нужно будет изучить специальный референс.

1. Текстовые операторы и функции: &, подсчёт, длина, сокращение и т. п.
2. Логические операторы и функции: сравнение величин, if, or, true, false и т. п.
3. Числовые операторы и функции: математические операции, сумма всех, min, max и т. п.
4. Операции с датой и временем: сложение, вычитание, форматирование и т. п.
5. Операции с массивами: удаление пустых значений, удаление дублей и т. п.

В работе с каждым инструментом исходите не из его возможностей, а из задачи, которую решаете

для своего продукта. **В случае Airtable их может быть две:**

1. Создание веб-приложений
   * Создавайте CRM, тикет-системы, аналитические дашборды и т. п.
2. Создание базы данных
   * Используйте Airtable в качестве базы данных для IT-продукта

### Airtable как конструктор веб-приложений

**Возможности Airtable:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Хранение данных** | Хранение в таблицах, добавление и обновление через визуальный интерфейс и API, построение взаимосвязей |
| **Внутренняя логика и обработка данных** | Аналитика, управление проектами, создание веб-страниц и т. п. |
| **Интерфейс для работы с данными** | Визуализация данных: различные отображения данных, построение канбан-  досок, схем, графиков и т. п. |

**Представления (views)**

Эта функциональность решает задачу удобной работы с данными для разных ролей и контекстов.

Например, продавец работает в канбане, а менеджер — в таблице.

**Работа с данными**

В этой части Airtable очень похож на Google Sheets, только он гораздо проще:

* Фильтр: ограничивает данные в представлении по условиям
* Группировка: группирует данные в таблице по условиям
* Сортировка: сортирует данные в представлении по условиям
* Выделение цветом: окрашивает элементы таблицы в соответствии с правилами

**Приложения (apps)**

Любую таблицу Airtable можно серьёзно доработать с помощью дополнительных приложений. Вот краткий список их возможностей (они постоянно дорабатываются):

1. визуализация данных: графики, диаграммы и т. п.
2. работа с данными: загрузка CSV, удаление дублей и т. п.
3. дополнительные возможности: формирование документов, перевод и т. п.

**Блоки для импорта**

Есть определённый набор блоков, который позволяет вам загружать в Airtable внешние данные в различных форматах.

**Блоки для визуализации**

Несмотря на разные варианты отображения данных, вам могут понадобиться другие типы визуализаций.

**CRM-системы**

Один из примеров работы с базой данных — использование CRM-системы для хранения и обработки данных о клиентах.

**Airtable vs amoCRM**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Функции** | **Airtable** | **amoCRM** |
| **Аналитика** эффективности персонала отдела продаж | Blocks | Базовая |
| **Письма**: их написание и привязка к карточкам клиентов | API | Базовая |
| **Звонки** через карточки клиентов, их запись и привязка к карточкам | API | Магазин |
| **Автодействия** с контактами клиентов на разных стадиях продаж | API | Digital Pipeline + Магазин |

При создании веб-приложений на Airtable вы можете использовать только этот инструмент для полной реализации продукта.

**Airtable:**

* Frontend
  + Пользовательский интерфейс продукта
* Backend
  + Невидимая часть продукта, бизнес-логика, процессы
* База данных
  + Хранение и обработка данных

### Что такое базы данных, какую роль они выполняют в IT-продуктах

**База данных: сохранение данных**

Данные попадают в БД через пользовательский интерфейс или API.

**База данных: получение данных**

Собираем нужные данные и отправляем запрос через пользовательский интерфейс Airtable или API. База данных возвращает подходящие записи в нужном порядке

### Airtable как база данных

**Задача no-code** — собрать единый продукт из готовых решений. Это не всегда просто и не всегда

делается одним инструментом.

Ниже представлен самый популярный стек no-code инструментов. На нём можно собрать и протестировать практически любой MVP

|  |  |
| --- | --- |
| **Frontend** | Tilda |
| **Backend** | integromat, Google Analytics, cloud payments |
| **База данных** | Airtable |

**Базовый навык**

Очень важно научиться отправлять данные в Airtable по API. Например, через Integromat, как это будет рассматриваться в блоке по интеграциям.

**Несколько интерфейсов**

Можно объединить все данные из разных интерфейсов в единой базе данных.

**Обратная передача данных**

Возникает логичный вопрос: как нам передавать данные обратно в интерфейс?

В этом помогают специальные сервисы. Например, Collabza.

**Как еще можно:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Frontend** | Pory, Stacker |
| **Backend** | Flairtable |
| **База данных** | Airtable |

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

## Чат-бот с помощью no-code

### Как создать чат-бот

**Что такое чат-бот**

**Чат-бот** — это программа, которая позволяет пользователю решить свои задачи прямо в любимоммессенджере.

Это отдельный вид мобильного интерфейса:

* С одной стороны, он чаще всего представляет из себя мобильное приложение мессенджера
* С другой — это отдельный пользовательский интерфейс со своими особенностями

**Функции чат-ботов:**

* Продажи
* Чат-бот-ассистент
* Техническая поддержка
* Обслуживание клиентов
* Медиа
* Личный помощник
* Консультация

**Плюсы и минусы чат-ботов:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Плюсы:**   * Дешевле мобильного приложения * Прямой контакт с пользователем * Не занимают места в телефоне и не тратят трафик | * **Минусы:** * Зависят от приложений мессенджеров * Преимущественно текстовый интерфейс * Не подходят для объемных каталогов и т. п. |

**Как выбрать конструктор чат-ботов:**

1. Формат взаимодействия:
   * автоворонка
   * квиз
   * визитка и т. д.
2. Мессенджер, используемый целевой аудиторией
3. Требуется ли взаимодействие бота другими сервисами
4. Проверить, есть ли у конструктора необходимый функционал

### Как наполнить чат-бот контентом

**В чат-ботах можно создавать сложные диалоги с ветвлением и условиями.**

**CJM и программы для командной работы:**

* miro.com
* draw.io (app.diagrams.net)

**Чат-бот не может понимать человека на 100%.**

Но в диалогах с чат-ботом не должно быть тупиков, недопонимания и заведомо ложных ожиданий.

### Как сегментировать аудиторию чат-бота

**Чат-бот должен понимать задачу пользователя и сопутствовать её решению.**

Это осуществляется благодаря сегментации аудитории бота.

**Для чего сегментировать:**

1. Оградить от ненужных рассылок, чтобы не вызывать негатив пользователей
2. Отправлять наиболее релевантную и персонифицированную информацию

**Типичные примеры сегментации для вебинарных автоворонок:**

1. Пользователей, запустивших бот в разные дни, можно направить в разные списки, соответствующие разным датам мероприятий
2. Пользователь отвечает в боте на ряд вопросов, бот квалифицирует его как более заинтересованного и перенаправляет на другую рассылку сообщений
3. Фильтры во вкладке Пользователи — способ разделить на когорты уже набранную аудиторию

### Как связать бот с другим сервисом через платформу для интеграции

**Конструкторы интеграций:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Интерфейс** | **Стоимость** | **Возможности** |
| **integromat** | Похоже на BPMN: собираете процесс в виде блок-схемы | Большинству хватит тарифов за $9 и $29 в месяц | Любые внешние сервисы,  несколько очень полезных  внутренних, отличных от Zapier |
| **Zapier** | Собираете процесс в виде  пошагового сценария | От $49 в месяц за аналогичный Integromat функционал | Любые внешние сервисы,  несколько очень полезных  внутренних, отличных от Integromat |
| **IFTTT** | Собираете процесс в виде  сценария из 2 шагов | Бесплатно для личного использования | Немного внешних сервисов, никаких внутренних сервисов |
| **Albato** | Собираете процесс в виде  пошагового сценария | От 990 руб. в месяц | Небольшое количество  внешних сервисов,  несколько полезных внутренних |

## Мобильное приложение с помощью no-code

### Разработка мобильных приложений

**Способы создания:**

1. Разработка нативных приложений
2. Разработка гибридных приложений
3. Разработка PWA

**Нативные приложения**

Мобильные операционные системы — это iOS от Apple и Android от Google.

Нативные приложения:

— устанавливаются из магазинов приложений

— хорошо оптимизированы под платформу

— имеют доступ к аппаратным возможностям устройства: акселерометру с геолокацией, видеопотоку с камерой и т. д.

Браузер — это нативное приложение. В нем загружаются и открываются веб-страницы сайтов. Но сайты — это не приложения.

Примеры нативных приложений: WhatsApp, Waze, Spotify.

**Гибридные приложения**

* Мобильный сайт в браузерной обёртке
* Одна кодовая база для нескольких платформ
* Имеют доступ к аппаратной части мобильных устройств

Примеры: Uber Eats, Facebook Ads App, Skype

**PWA**

Прогрессивное веб-приложение (англ. progressive web app, PWA) — технология в веб-разработке, которая визуально и функционально трансформирует веб-сайт в как бы мобильное приложение,

живущее в (нативном) браузере.

* PWA можно установить без Play Маркета и App Store по прямой ссылке
* функционал одинаково работает на всех основных браузерах и платформах
* новый функционал и обновления добавляются разработчиками удалённо

Примеры: Twitter, Telegram, Forbes, BMW, Starbucks, Uber, Pinterest

### No-code сервисы для создания мобильных приложений

**Glide — конструктор PWA-приложений**

* Бесплатный для индивидуального использования
* Предоставляет до 500 строк данных
* 100 Мб хранилища и 1 000 изменений листа таблицы в месяц

Через веб-версию Glide можно полностью настроить любой элемент приложения, чтобы он выглядел и работал так, как нужно пользователю.

В платной версии можно:

1. удалить из приложения бренд Glide
2. выбрать свой домен для URL-адреса приложения
3. сделать его приватным (доступным только для зарегистрированных пользователей)

Примеры: <https://community.glideapps.com>

**Adalo**

Adalo — это конструктор PWA-приложений с автоматической упаковкой и автозагрузкой

в магазины приложений App Store и Play Маркет. И Glide, и Adalo позволяют помимо мобильной

версии сделать и версию для десктопа. Даже если вы будете ждать одобрения приложения

в сторах, веб-версия приложения всегда будет доступна для вас и ваших клиентов.

Приложения, разработанные на Adalo:

* привлекательные и функциональные
* включают в себя работу с API, платежами, пуш-уведомлениями, базой данных, графиками, авторизацией пользователей и другими функциями
* интегрируются с Zapier, что ещё больше расширяет функционал платформы
* могут выступать как MVP маркетплейса, социальной сети, калькулятора чего-либо, приложений для записи на услуги или мероприятия
* приложения с разными пользовательскими ролями (продавец-покупатель, клиент-бизнес) можно объединить в одно
* в бесплатной версии функционал ограничен

Примеры: <https://www.adalo.com/made-in-adalo>.

**Сравнение no-code сервисов создания мобильных приложений:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Adalo:**   * PWA & Native * универсальная база данных и интерфейс * сделано для функциональности и гибкости * средняя скорость для сборки и запуска * среднее время обучения * возможность создать кастомные компоненты на React Native * интеграция со Stripe * AdMob * Single In-App Purchase | **Glide:**   * только прогрессивное веб-приложение (PWA) * специализированный — использует Google Sheets в качестве бэкенда * сделан для лёгкого дизайна и простоты * быстрая скорость сборки и запуска * малое время обучения |

**Сколько ресурсов необходимо на создание мобильных приложений:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Нативное приложение** | **No-code приложение** |
| **Длительность** | От 3 месяцев | от 1 недели |
| **Стоимость** | > 500 тыс. руб. | > 0 руб. |
| **Специалисты** | 2 | 1 |

### Создание MVP приложения с помощью Adalo

**Выводы:**

1. Не все идеи стоят реализации
   * Классическая разработка дорогая и требует времени. Это особенно важно в случае ошибочной эффективности и ценности реализации гипотезы в проекте
2. Навык no-code выделит ваше портфолио
   * Владение инструментами no-code становится новым и необходимым навыком успешного продакт-менеджера
3. Ускоряющийся мир требует быстрых решений
   * В мире, где выигрывают борьбу за клиентов и выживают те компании, которые умеют быстро адаптироваться, находить клиентов и удовлетворять их потребности, no-code инструменты становятся необходимостью

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

## Интеграции и бизнес-процессы

### Что такое автоматизация

**Автоматизация:**

1. Процессы, приносящие доходы
   * Мы снижаем время ожидания клиента, вследствие чего можем увеличить конверсию в первую и повторные покупки
2. Процессы формирующие расходы
   * Мы снижаем количество ресурсов, требуемых для исполнения процесса, вследствие чего экономим деньги и можем позволить себе снижение среднего чека

**Зачем описывать бизнес-процессы:**

Автоматизация процессов приводит к изменению нашей прибыли через влияние на определённые метрики.

Но это невозможно посчитать на практике без понимания того, как выглядит ваш процесс

**Бизнес-процессы:**

|  |  |
| --- | --- |
| As is | To be |
| Описание процесса как есть, то есть в том виде, в котором он исполняется сейчас. Именно поэтому говорят, что сначала нужно что-то сделать руками, иначе будет нечего автоматизировать | Описание желаемого вида процесса, каким он должен стать в будущем благодаря оптимизациям |

**Как описывать бизнес-процессы**

Нарисовать процессы по принципу «я так вижу» или воспользоваться какой-либо нотацией, например BPMN 2.0.

**Описание:**

|  |  |
| --- | --- |
| «Я так вижу» | BPMN 2.0 |
| Рисуете схему, исходя из своих представлений. Есть риск упустить или неверно посчитать метрики | Сложная и очень подробная нотация для описания бизнес-процессов. Требует много времени на изучение |

**Сервисы для рисования бизнес-процессов:**

1. Draw.io
2. Miro.com
3. Proof
4. BPMN.io
5. LucidChart

**Действия по автоматизации бизнес-процессов:**

1. Составить список сценариев, которые вам бы хотелось автоматизировать
2. Расставить приоритеты и выбрать наиболее актуальный сценарий
3. Подобрать инструменты для автоматизации
4. Разработать сценарий
5. Протестировать и докрутить сценарий

**Интеграция** — это связь между двумя или более сервисами: в одном сервисе что-то произошло, значит и в другом тоже что-то произойдёт.

**API** — методы связи между сервисами, на основе которых и создаются интеграции

**Вебхуки** — это веб-уведомления, которые сервисы отправляют друг другу. Например, Tilda уведомляет какую-то CRM о том, что произошло новое заполнение формы.

**HTTP-запросы** — просьба одного сервиса к другому. Например, «Сохрани лид в CRM», а не только «Знай, что есть новый лид». Это не просто уведомление, а вызов конкретного действия.

**Платформы для автоматизации:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **integromat** | **zapier** | **albato** |
| Визуальная интеграция модулей. Можно строить сценарии со сложной логикой | Пошаговое создание интеграции. Представлено  больше всего сервисов | Много российских сервисов |

### Как запустить триггерную рассылку

**Что может служить триггером для отправки рассылки пользователю:**

* Заявка на Tilda
* Передвижение по воронке в CRM

### Автоматизируем уведомления для команд

**Для чего получать уведомления:**

* Владеть актуальной информацией: например, менеджер по продажам получает информацию об оплатах
* Координировать работу команды — рассылать информацию о смене статуса задачи
* Быстро обрабатывать новые заявки

**Куда удобнее отправлять уведомления:**

* Электронная почта
* Telegram-чат
* Telegram-бот
* …

**Откуда можно получать данные для уведомлений:**

* CRM
* Формы или оплаты в Tilda
* Таблица
* Вебхук

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

## Разработка в Bubble

### Что такое Bubble

**Bubble** — это платформа для разработки веб-приложений без необходимости писать код. Все данные находятся на серверах Bubble и не требуют установки сторонних приложений: разработка производится в браузере.

**Возможности и продукты, которые можно создать**

|  |  |
| --- | --- |
| **Возможности:**  Bubble содержит множество плагинов, внутренних инструментов для разработки и доработки и приложений, допускает написание отдельных фрагментов приложения с использованием JavaScript, а также позволяет подключаться к сторонним сервисам через API | **Продукты:**   * маркетплейсы * системы бронирования * event-системы * внутреннее организационное * программное обеспечение * интернет-магазины |

**Примеры работ на Bubble:**

* Outkarma — краудфандиговая платформа: outkarma.org
* Сервис по подбору продуктовых менеджеров: careerfactory.ru

### Как создавать новые приложения

**Основные функции сервиса:**

* Вёрстка веб-страниц
* Создание логики отображения элементов на странице и переходов между страницами (frontend workflow)
* Создание логики работы приложения вне времени работы пользователя (backend workflow)
* Интеграция с другими сервисами и программами через API

Информация о тарифах и работе с тарифными планами:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Бесплатный** | **Personal** | **Professional** | **Production** |
| Основные функции  платформы | Публикация приложения в своём домене | Дополнительные  серверные мощности | Увеличенные серверные мощности |
| Размещение приложения на домене bubble | Подключение API | Возможность парного  редактирования | Одновременное  редактирование до 15  пользователей |
| Доступ к информационным материалам | Backend workflow | Две версии разработки  (для отката приложения) | 20 версий разработки |
| **Бесплатно** | **$25/мес.** | **$115/мес.** | **$475/мес.** |

### Как улучшить навыки работы с Bubble

**Каналы развития навыков работы с Bubble**

* Форум Bubble
* Платформы для взаимодействия с сообществом (Telegram)
* Обучение работе с Bubble (Codebreakers)
* Маркетплейс шаблонов
* Самостоятельное обучение (YouTube)

**Выводы:**

* Bubble — оптимальный инструмент для создания MVP и проверки продвинутых гипотез
* Bubble — динамично развивающийся инструмент, который облегчает жизнь продакт-менеджера
* Самостоятельно освоить основы работы с приложением довольно просто
* Для углублённой работы с сервисом нужны технические навыки, в идеале знание JS

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

# Блок Гибкие методологии управления проектами

## Управление списком работ в условиях постоянных изменений

**Что дает Agile?**

* Выше вероятность, что мы сумеем попасть в цель
* Выше вероятность, что мы раньше поймём недостижимость цели

**Гибкий выбор пути:**

* Цель предполагаема.
* Путь может и должен меняться.
* Цель тоже может меняться
* Постоянные проверки.

**Гибкое управление рисками:**

* Незнание = Норма (гипотезы).
* Ошибка = Норма (ретроспективы).
* Готовность к манёвру.
* Live Fast/Fail Fast

**От проекта к продукту:**

* «Зачем?» во главе угла.
* «Спринты» как микропроекты.
* Люди важнее!

**Триада уровней:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| OKR | Values | “Why?” |
| MVT | Goals | “What?” |
| MVP | Plans | “How?” |

* Требуют изменений на всех трёх уровнях.
* Требуют ясности и понятности каскада уровней.
* Утверждают бОльшую важность ценностей и людей над планами и инструментами.
* Приводят к высокой гибкости.
* Очень дороги там, где можно обойтись простыми подходами.

**Проблемы гибких подходов:**

* Дорого
* Страшно
* Хочется гарантий, а их нет
* Больно трогать то, что работает
* Не сломалось - не чини!
* Большая армия и маленький спецназ
* быстро слезаем с дохлых лошадей

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

## Создание беклога продукта и управление списком работ в условиях непрерывных изменений

**Бэклог продукта - это:**

* Упорядоченный список известных требований к продукту.
* Единственный источник требований любых необходимых изменений в продукте.
* Владелец продукта является ответственным за бэклог продукта, включая его содержимое, доступность и упорядоченность.

**Product Backlog Structure:**

* Support
* Defects
* Research
* Performance
* Business Requirements
* Technical recuirements

**Критерии идеального бэклога продукта:**

1. Детализирован
2. Имеет оценку
3. Изменяется
4. Приоритизирован

**Customer Journey Map** — инструмент для проектирования функций продукта и создания бэклога продукта

**User Story. Пользовательские истории:**

1. Истории короткие. Они представляют маленькие кусочки бизнес-ценности, которые можно реализовать в короткий период
2. Позволяют разработчикам и клиентам обсуждать требования на протяжении всей жизни проекта
3. Нуждаются в очень небольшом обслуживании
4. Рассматриваются только в момент использования
5. Поддерживают близкий контакт с клиентом
6. Позволяют разбить проект на небольшие этапы
7. Подходят для проектов, где требования изменчивы или плохо поняты
8. Облегчают оценку заданий

Также:

* Независимость
* Обсуждаемость
* Несущая ценность
* Оцениваемость
* Компактность
* Тестируемость

Заметки к практикам:

|  |
| --- |
|  |

**Результат Product Backlog Refinement:**

* Есть задачи на 2–3 спринта вперед
* Пользовательские истории понятны всей команде
* Пользовательские истории оценены командой
* Задачи по тех.долгу ясны и запланированы

**Инструменты:**

* Jira
* Redmine
* Trello

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

## здание непрерывного потока работ и карты потока ценностей

**Как создать канбан-доску?**

1. Возьмите несколько понятных процессов
2. Определите их flow (последовательность шагов внутри)
3. Проверьте flow на остальных процессах

Заметки к созданию своей канбан-доски:

|  |
| --- |
|  |

**Лимиты WIP:**

* Чересчур маленький лимит:
  + Бездействие команды.
  + Замедление потока и уменьшение количества завершённых задач.
* Чересчур высокий лимит:
  + Задачи простаивают, хотя есть ресурсы.
  + Замедление потока.
* Оптимальный лимит:
  + Задачи, как и их исполнители, редко простаивают.
  + Быстрый поток.

**Как поставить WIP-лимиты:**

1. Количество человек работающих на этапе над задачей +- 1
2. Корректируйте лимиты для повышения скорости потока
3. Помните, лимиты могут меняться – это нормально!

**Управление потоком работ:**

1. Вытягивающая система (pull system)
2. Буферные зоны
3. Взаимная помощь участников команды
4. Используйте классы обслуживания

**Правила:**

1. Чёткие, свои правила для каждого перехода
2. Правила разрабатывает команда
3. Правила должны эволюционировать
4. Цель — сокращение непроизводительных издержек

**7 типов потерь:**

1. Перепроизводство (излишняя функциональность)
2. Излишние запасы (прочность решения)
3. Излишняя обработка (шаги разработки)
4. Ненужные перемещения (поиск информации)
5. Выпуск дефектной продукции (баги)
6. Ожидания: решений, клиентов
7. Ненужная транспортировка

**Обратная связь:**

1. Анализируйте и корректируйте продукт, работу команды, риски, стратегию
2. Организуйте сбор и обработку обратной связи
3. Измеряйте важное - то, что влияет на бизнес
4. 7 каденций

**7 каденций:**

1. Канбан-митинг (ежедневно)
2. Встреча по наполнению очереди (раз в две недели)
3. Встреча по планированию (раз в две недели)
4. Встреча по обзору сервиса (раз в две недели)
5. Операционная встреча (раз в месяц)
6. Встреча по обзору рисков (раз в месяц)
7. Встреча по обзору стратегии (раз в квартал)

**Непрерывная эволюция:**

1. Достижение целей бизнеса
2. Максимальное повышение качества продукта и работы
3. Максимальное снижение издержек
4. Максимальная ритмичность и автоматичность (там, где можно)

**Ценности канбан:**

1. Клиентоориентированность
2. Прозрачность
3. Баланс
4. Поток
5. Сотрудничество
6. Лидерство
7. Уважение
8. Понимание
9. Согласие

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

## Формирование структуры команды под задачи заказчика, определение списка специалистов и требований к ним

**Принципы формирования команды**

* Команда должна создаваться под те цели, над достижением которых она будет работать.
* Для максимальной эффективности достижения этих целей в команде должны возникнуть правила, ритуалы, законы её деятельности.
* Команда создается под руководителя, а не без него. Руководитель должен быть лидером команды.

**Правила работы с командой:**

1. Принцип «Чёрного ящика».
2. Командные цели: чёткие, понятные, измеримые, принятые.
3. Личные цели членов команды не должны противоречить командным целям.
4. Право на ошибку = норма жизни самоорганизующейся команды.
5. Команда — это надолго! (скажите твёрдое нет! проектным командам, собираемым на 2–3 месяца)

4 модели лидера: переправа через реку:

|  |  |
| --- | --- |
| Низкое лидерство, низкая автономность:   * все умрут на этом берегу | Высокое лидерство, низкая автономность:   * командир (менеджер, босс) |
| Высокое лидерство, высокая автономность:   * лидер-вдохновитель, идейный лидер | Низкое лидерство, высокая автономность:   * формальный безвластный руководитель |

**Распределение ролей в команде:**

1. Формируется самой командой.
2. Должно входить в командные правила и законы.
3. Должно быть чётко прописано и всеми принято и понято.
4. Варианты оформления:
   1. звёздная карта,
   2. «радары» навыков и качеств,
   3. придумайте что то своё, что хорошо подходит вашей команде

**Bus Factor** = число людей, потеря которых приведёт к остановке работы команды.

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

## Основы Scrum

**Scrum** — легкий фреймворк, который помогает людям, командам и организациям создавать ценность с помощью адаптивных решений комплексных проблем

**Фреймворк Скрам:**

* Вам следует использовать то, что в нём есть.
* Нельзя ничего выбросить.
* Можно и нужно добавлять своё.
* То, что вы добавите, не должно противоречить идеям и исходным элементам Скрама.
* Придётся ставить эксперименты

**Ценности Скрама:**

* Смелость
* Фокус
* Преданность делу
* Уважение
* Открытость

**Зоны ответственности:**

* Владелец продукта
* Разработчики
* Скрам-мастер

**Зачем нужна команда:**

* Высокая эффективность (синергия, 1+1 = 3)
* Разные точки зрения
* Взаимовыручка
* Выше качество
* Общая ответственность
* Взаимозаменяемость
* «Один в поле не воин»
* Кросс-функциональность

**Зачем нужен владелец продукта:**

* Идейный вдохновитель
* Формирует видение продукта (у себя, команды и всех вокруг)
* Ставит цели команде
* Монетизация (PnL)
* Наполняет бэклог продукта
* Несёт ответственность за продукт

**Зачем нужен скрам-мастер:**

* Создаёт атмосферу
* Организует процессы
* Оберегает команду
* Помогает решать конфликты
* Помогает самоорганизации
* Организует коммуникацию внутри и снаружи команды
* Помогает убирать помехи
* Помогает расти
* «Жилетка»

**Спринт включает в себя:**

* Планирование Спринта
* Ежедневный Скрам
* Обзор Спринта
* Ретроспектива Спринта

**Цель Спринта как события:**

* выполнить конкретную Цель этого Спринта – спрогнозировать и создать инкремент Продукта
* проверить продуктовую гипотезу
* повысить ценность продукта

**Свойства Спринта:**

* не дольше месяца,
* между спринтами нет пауз,
* фокус на достижении цели,
* в неудачном спринте нарушен эмпирический процесс,
* отмена спринта – возможна, но…

**Артефакты в Скраме:**

* Бэклог продукта
* Бэклог спринта
* Инкремент

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

## Видеолекция "Особенности управления проектами в ИТ"

**Актуальные тренды IT-рынка:**

* COVID-19
* Искусственный интеллект
* Облачные решения
* Интернет вещей
* Технологии беспроводной связи
* Автономные системы (беспилотники)
* Виртуальная и дополненная реальность
* Импортозамещение
* Цифровая трансформация
* Информационная безопасность
* OpenSource
* Аналитика больших данных
* Квантовые технологии
* Компоненты робототехники и сенсорика
* Новые производственные технологии
* Системы распределенного реестра
* Технологии социального дистанцирования

**Мировые стандарты в IT-управлении:**

* ISO
* PMBOK
* PRINCE2
* ГОСТ
* IMPA-COBHET
* C-PMBOOK
* P2M

**Основные процессы в IT:**

|  |  |
| --- | --- |
| Инициация | * финансовое обоснование * маркетинговые исследования * определение целей и задач |
| Планирование | * сбор команды * планирование работ * детализация бюджета |
| Прототипирование/Дизайн | * макеты интерфейсов * концепция продукта * сценарии пользователя |
| Разработка | * постановка задач разработчику * back-end/front-end * юнит тестирование |
| Тестирование | * функциональное * нагрузочное * интеграционное |
| Эксплуатация. Поддержка. Развитие |  |

**Процесс реализации проекта:**

Анализ и обследование -> Проектирование -> Разработка -> Опытная эксплуатация -> Промышленная эксплуатация

**Типы активностей:**

|  |  |
| --- | --- |
| Эпик | * большая задача или цель * объединяет множество более мелких активностей |
| Новая функциональность | * требует сквозного бизнес-процесса - от разработки спецификации до тестирования и деплоя |
| Задача | * атомарная задача на одного исполнителя (чаще всего в рамках одного отдела) |
| Дефект | * выявленный дефект, который приоретизируется и передается в разработку |

**Важные моменты при составлении регламента гарантийной поддержки:**

1. ГК РФ не регламентирует формат гарантийной поддержки. Без регламента у вас будут конфликты с Заказчиком
2. Проверьте, что ваш регламент не противоречит условиям договора и ГК РФ

**Определите:**

* что является гарантийным случаем, а что им не является
* каналы коммуникации с Заказчиком
* время получения и отработки замечаний
* порядок передачи релизов и их установки
* ответственность Исполнителя и Заказчика
* как вы ведете реестр обращений
* как вы считаете время, затраченное на решение обращения
* ограничения оказания гарантийной поддержки

**Важные моменты при составлении регламента технической поддержки:**

1. Проверьте, что ваш регламент не противоречит условиям договора

**Определите:**

* формат оказания технической поддержки, SLA и типы запросов
* каналы коммуникации с Заказчиком
* время получения и отработки замечаний
* порядок передачи релизов и их установки
* ответственность Исполнителя и Заказчика
* как вы ведете реестр инцидентов и консультаций
* как вы считаете время, затраченное на решение инцидента или оказание консультации
* ограничения оказания технической поддержки (например, количество обращений в месяц)

**Базовый инструментарий разработчика/тестировщика:**

* GitHub
* GitLab
* Google Code-in
* Bitbucket
* LaunchPad
* Elastic Beanstalk
* GitBucket
* RhodeCode
* SOURCE FORGE
* APACHE ALLURA

**Базовый инструментарий дизайнера:**

* Figma
* Sketch
* Xd
* ZEPLIN
* Marvel
* inVISION
* UXPin
* Icons8 Lunacy
* Blocs
* Canva

**Особенности профессии Project-Manager в IT:**

* быстрый экспоненциальный рост сферы
* работа с интровертами
* работа с суперзвездами
* постоянное обучение всех вовлеченных специалистов
* работа с виртуальными сущностями
* нестабильная среда

|  |  |
| --- | --- |
| Профессия подойдет тем, кто | * обладает техническим бекграундом * готов к постоянному обучению (lifetime learning) * готов к ошибкам * умеет брать ответственность * умеет вовлекать команду в процесс |
| Профессия не подойдет тем, кто | * привык получать быстрый и готовый результат * не готов учиться и считает, что уже всё знает * не обладает навыками “гибкости” и умением слушать и слышать исполнителей * боится ошибок в процессе и теряет мотивацию от множества итераций доработок * привык работать в стабильных процессах |

**Лайфхаки по управлению в IT:**

* учитывайте, что в большинстве случаев вы работаете с интровертами и социопатами
* разбирайтесь в предмете, так вы найдете общий язык с IT-специалистами
* не мешайте людям работать, но и не отпускайте людей в свободное плавание
* просите помощи. Люди чаще всего охотно идут на встречу
* актив любой IT-компании - квалифицированные люди. Берегите и развивайте их
* установите цель и совместно с командой определите наиболее оптимальный путь достижения
* не управляйте через силу. Управляйте через экспертизу

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

## Видеолекция "Приниципы делегирования"

**Что такое делегирование:**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Инструмент | функция управления, способ распределения ответственности, развития и мотивации сотрудников |
| 2. Процесс | передача отдельных полномочий или части функций руководителя сотрудникам |
| 3. Навык | возможность решать текущие вопросы, используя усилия и время других людей |

**Цели делегирования:**

* освобождение времени для задач, в которых руководителя сложнее или невозможно заменить
* повышение мотивации тех, кому полномочия делегированы
* распределение задач и построение системы
* повышение доверия в коллективе, наставничество

**Ценность делегирования:**

1. Профессиональный рост сотрудников, опыт
2. Свежий взгляд и постоянное развитие
3. Ослабление bus-фактора и снижение рисков

**Не делегируем:**

1. установление целей компании, контроль ее деятельности.
2. традиции компании (поощрение, награждение, поздравление)
3. политика компании, ее стратегия развития
4. делегировать делегирование (через секретаря)
5. задачи, связанные с высокими финансовыми рисками
6. срочные и горящие дела, где нет времени на проверку
7. дела конфиденциального характера

**Уровни делегирования, концепции:**

1. Классическая концепция: полномочия и ответственность передаются сверху вниз.
2. Концепция принятия полномочий и ответственности\*: полномочия могут передаваться сверху вниз и обратно.

**Этапы делегирования:**

1. Подготовка - цель и определение навыков
2. Установление контакта - человекоцентрированный подход, доверие
3. Выяснение мотивации/потребностей - коучинговые вопросы
4. Яркая презентация задачи на основе мотивации и потребностей - что предстоит, почему это важно, в том числе для тебя
5. Отработка сомнений - ответить на вопросы, привести аргументы
6. Завершение делегирования или подведение итогов - как ты это будешь и рефлексия

**Уровень развития сотрудника**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Р1 | Р2 | Р3 | Р4 |
| Нужны директивы | Нужно натаскивание | Нужна поддержка | Нужно делегирование |
| Неспособен, но настроен | Неспособен и не настроен | Способен, но не настроен | Способен и настроен |
| Только базовые знания | Есть знания и навыки | Есть знания и хорошо развитые навыки | Мастерское владение навыками |
| Высокая мотивация, много энтузиазма. | Низко мотивирован / демотивирован | Уверенность в себе и своих силах неустойчива | Мотивирован и уверен в себе |
| Выпускник ВУЗа, «новичок-энтузиаст». | Не оправдались ожидания, идеи без отклика, не верит в компанию. | Показать, что ему доверяют, позволяют быть самостоятельным. |  |

**Стили лидерства:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| С1 | С2 | С3 | С4 |
| Директивный | Наставнический | Поддерживающий | Делегирующий |
| Говорить, указывать, направлять, приказывать | “продавать”, объяснять, прояснять, убеждать | Поощрять, участвовать, сотрудничать | Делегировать, наблюдать, отслеживать, завершать |
| Подробный план и контрольные точки | Как нам лучше сделать? Что входит в план? Контроль регулярный | Ты опытный и сделаешь лучше других. Контроль промежуточный | Делегирующий. Контроль итоговый |
| Лидер дает конкретные указания, следит за выполнением. Жесткая постановка целей и приказы. | Лидер дает указания, следит за выполнением, при этом объясняет принятые решения, узнает про идеи и предложения. | Лидер поддерживает и помогает, участвует в процессе принятия решений, но решения принимаются в большей степени подчиненными | Лидер передает полномочия, права и ответственность другим членам команды. |

**Причины сопротивления у руководителей:**

1. Отсутствие делегирования
2. Делегирование группе без назначения ответственного
3. Делегирование без учёта возможностей исполнителя
4. Делегирование чужих задач
5. Делегирование мелких задач без указания цели
6. Делегирование целей без инструктирования
7. Делегирование без указания сроков и приоритетов
8. Делегирование неинтересных задач
9. Отсутствие обратной связи или контроля
10. Перфекционизм и нетерпеливость
11. Наконец, полная передача ответственности

**Основные правила делегирования**

1. Измените свое мышление
2. Подготовка: подберите исполнителя под задачу.
3. Передавайте дела постепенно вместе с ресурсами, объясняйте
4. Сформулируйте цель, определите результат, подтвердите сроки.
5. Позвольте людям находить решения самостоятельно.
6. Выберите способ поддержки, сбора обратной связи, контроля.
7. Не стремитесь к совершенству
8. Создайте команду лидеров и непрерывные улучшения

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

# Блок Soft Skills для продакт менеджера

## Видеолекция "Адаптивность к изменениям"

**Метод Run the Business (RTB) and Change the Business (CTB):**

1. Задачей применения концепции Run and Change является стратегическое выравнивание
2. Управляйте организацией с двумя списками дел
3. Если оперативная деятельность хромает, то введение новой перспективы усугубит ситуацию и негативно скажется на ведении бизнеса

**Основные фокусы внимания лидера:**

* Подготовить себя к изменениям
  + Понять суть происходящих изменений и свою роль
  + Принять то, что изменится для вас
  + Развить компетенции в управлении изменениями
* Управлять сотрудниками в процессе изменений
  + Представить изменение сотрудникам
  + Провести сотрудников через переходный период
  + Закрепить изменения и отметить успех

**Четыре рычага для управления изменениями в организации:**

1. Коммуникация
2. Поддержка, спонсорство
3. Обучение (тренинги, наставничество и т.п.)
4. Управление сопротивлением

**Этапы внедрения изменений по Коттеру:**

1. Создать атмосферу безотлагательности
2. Сформировать влиятельную команду(ы) реформаторов
3. Создать видение
4. Пропагандировать новое видение
5. Создать условия для внедрения изменений/убрать помехи
6. Спланировать и достичь ближайшие результаты
7. Закрепить трансформацию и расширить преобразования
8. Закрепить новые подходы в регламентах/процедурах/БП

**Этапы внедрения изменений по ADKAR**

|  |  |
| --- | --- |
| Awareness (Осознание) | Зачем оно нужно?  В чем состоит изменение?  Какие возникают риски, если не проводить изменения? |
| Desire (Желание) | Как это касается меня?  Личный выбор  Решение принять участие в изменениях |
| Knowledge (Знание) | Приобрести новые навыки  Понять, как действовать по-новому  Обучиться новым процессам и инструментам |
| Ability (Способность) | Достижение желаемых изменений в деятельности или поведении  Подтверждённая способность реализовать изменения на практике |
| Reinforcement (Закрепление) | Действия, увеличивающие вероятность того, что изменение будет устойчивым  Признание и награды, которые помогут сделать изменение устойчивым |

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

## Видеолекция "Как принимать решения"

**3 основные компоненты процесса принятия решения**

* Всегда выбор только одной альтернативы
* Распределение ограниченных ресурсов
* Выработка соглашения с оппонентами

**Навык принятия решений** — то умение осознанно делать выбор из множества вариантов, с целью повлиять на ситуацию наилучшим образом

**Преимущества развития осознанности:**

* Человек перестает поступать импульсивно
* Перестает ощущать, что связан эмоциями изнутри
* Забывает о стрессе, потому что учится избавляться от него
* Перестает ощущать, что вынужден реагировать конкретным образом
* Учится, сделав шаг назад, смотреть на ситуацию с ясной головой
* Учится выдерживать сильнейшее давление со стороны

**Какие бывают решения**

|  |  |
| --- | --- |
| Продолжительность и глубина воздействия | * Стратегические. Обычно долгосрочные * Тактические. Обычно среднесрочные * Оперативные. Краткосрочные |
| Мотивы принятия решений | * Вынужденные. Чаще всего оперативные * Инициативные. Тактические, Стратегические |
| Планирование подготовки решений | * Плановые, предусмотренные заранее * Внеплановые, спонтанные, вызванные непредвиденными обстоятельствами |
| По числу лиц, принимающих решений | * Коллегиальные * Коллективные * Личные |
| Выбор решения из нескольких альтернатив | * Интуитивные * Основанные на суждениях * Рациональные |

**Этапы процесса рационального принятия решений:**

* Диагностика проблемы
* Определение ключевых метрик и ограничений
* Выявление альтернатив
* Оценка альтернатив
* Окончательный выбор
* Реализация решения

**Ограничения** — это условия, которые необходимо учитывать в процессе разработки решения: административные, правовые, экономические, финансовые, технические, социально-культурные, кадровые и др.

**Критерии** — это нормы (стандарты), по которым следует оценивать принятое решение. Ограничения и критерии могут быть количественные и качественные, общие и частные, обязательные и рекомендательные.

**Правила формулирования проблемы:**

* Максимальная четкость, ясность
* Нет оценочных прилагательных и наречий («хороший», «плохой», «эффективный»)
* Находится в вашей области ответственности
* Нет предполагаемых причин или завуалированных решений
* Нет обвинения кого-либо

Заметки к примерам:

|  |
| --- |
|  |

**Выбор целевого значения**. Необходимо определить:

* Параметр выхода
* Фактическое значение выхода
* Необходимое значение выхода

**Поиск корневой причины. Метод «5 почему»:**

1. Сформулируйте проблему
2. Задавайте вопрос «Почему?» пока не появится возможность записать действие по решению проблемы

**3 типа решения проблемы:**

* Временное решение - мера, которую необходимо предпринять, чтобы немедленно остановить последствия проблемы
* Корректирующее действие - комплекс действий, направленный на ИСКОРЕНЕНИЕ корневой причины
* Предупреждающее действие - распространение коррекции на все участки работы или ситуации, связанные с возникновением корневой причины

**Ситуационный подход:**

1. Подготовка проведения ситуационного анализа. Четкое формулирование задач для всех участников. Сбор всей необходимой информации
2. Анализ информации
3. Анализ ситуации
4. Разработка всех возможных сценариев влияния на ситуацию
5. Выбор сценария с оценкой воздействия на ситуацию
6. Принятие и оформление решения

**Модель Кано:**

1. **Ожидаемые свойства** — это базовые свойства продукта или услуги. Они есть по умолчанию. Покупатель вряд ли будет задумываться об этих свойствах, поскольку воспринимает их как что-то само собой разумеющееся.
2. **Основные свойства** — это желаемое. Их выполнение влияет напрямую на удовлетворенность потребителя. Именно на основных свойствах продукты пытаются выделится и создать конкурентное преимущество.
3. Свойства, **вызывающие восхищение** — это неожиданные для потребителя свойства: дополнительные, необычные, носящие характер сюрприза.

**Метод RICE Score:**

* Reach — это охват

Количество людей/событий за определенный момент времени

* Impact — влияние

Какой вклад привносит данная фича продукту

* Confidence — уверенность в вашей оценке охвата, влияния и трудозатрат

Если есть Понимание, что фича супер важна, но не хватает данных для доказательств, можно скорректировать это с помощью данного коэффициента

* Effort — трудозатраты

Обычно человеко-часы



**Принятие решений** - это процесс, который предпринимается индивидуумом или группой лиц с целью улучшения положения этого индивидуума, группы лиц или компании, в которой они работают

Всегда сопряжен с:

* выбором одной из возможных альтернатив
* ограниченностью ресурсов

**Процесс принятия решений выглядит так :**

* Диагностика проблемы
* Определение ключевых метрик, критериев и ограничений
* Выявление альтернатив
* Оценка альтернатив
* Окончательный выбор
* Реализация решения
* Анализ результатов

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

## Видеолекция "Проактивный подход к рабочим задачам"

**Проактивность:**

* означает действовать сейчас с осознанием будущих проблем, потребностей или изменений.
* выполнение хорошо спланированных действий для достижения целей, которые дают хороший толчок для вашей жизни и бизнеса.

Это значит сосредоточиться на том, что важно, а не только на том, что срочно.

**Инструменты проактивности:**

1. Навыки тайменджмента
2. Матрица Эйзенхауэра

Разница между реактивным и проактивным управлением:

|  |  |
| --- | --- |
| Реактивность – реагировать на проблемы и ошибки, не допускать их повторения | Проактивность – предотвращать возникновение ошибок и проблем. Речь идет о поиске «узких мест» и скрытых ошибок |
| Реактивный сотрудник:   * “Вряд ли с этим вообще можно что-то сделать” * “Их вряд ли можно переубедить” * “Я вынужден идти на работу” * “Мне придется поступить так” * “Я бы помог, но у меня нет времени” * “У меня нет денег, я не могу начать этот проект” * “Здесь необходимы связи, у меня их нет” * “Мне не доверят эту работу" | Проактивный сотрудник:   * “Я постараюсь это изменить” * “Я изменю их мнение” * “Я иду на работу” * “Я решил, что поступлю именно так” * “Я найду время, чтобы заняться этим делом” * “Я придумаю, где достать деньги на этот проект” * “Мне нужны связи. Я придумаю где их найти” * “Я докажу, что лучше меня никто не сделает эту работу” |

1. **Неактивное поведение** - вообще ничего не делать. Команда живет обычной жизнью, не обращая внимания на меняющийся внешний мир
2. **Реактивное поведение** – приходится тушить пожары. В перерывах между пожарами ничего не делается, т.к. потрачено много ресурсов на устранение проблемы
3. **Активное поведение** - позволяет оперативно решать проблемы по мере их поступления, в перерывах развивая навыки решения тех проблем, с которыми уже столкнулись
4. **Проактивное поведение** - позволяет увидеть возможные риски и принять превентивные меры. Зачастую проще предотвратить неприятности, чем расхлебывать их.
5. **Супер-проактивное поведение** –позволяет создать комплексную стратегию развития команды, которая обеспечит выход на новый уровень, квантовый скачок в развитии.

**Проактивность** — это управление рисками путем применения предупредительных мер для снижения количества проблем и оперативного их решения в случае возникновения.

20% скрытых угроз способны вызвать

80% критических ситуаций, наносящих вред успешности продукта

**Преимущества проактивного управления:**

* Возможность устанавливать приоритеты и выполнять важное в первую очередь.
* Возможность рассчитать ресурсы и заблаговременно подготовить участников различных мероприятий в рамках проекта.
* Возможность корректировать план уже после запуска работ.
* Возможность добавлять новые задачи, которые появляются по ходу.
* Возможность располагать дополнительным временем, анализировать текущие результаты и качество работ.
* Возможность планировать и вести контроль таким образом, чтобы решать возникающие проблемы на этапе их зарождения.
* Дополнительное время на укрепление команды.

**Анализ тенденций** предполагает наблюдение за инфраструктурой и выявление нетипичных событий. Ему предшествует процесс определения норм. Отклонения анализируются на признаки ошибок и уязвимостей, в связи с которыми планируются предупреждающие меры.

**Анализ тенденций**

* Сбор информации должен проводиться с установленной регулярностью, информация должна быть максимально полной и охватывающей всю инфраструктуру.
* Информация должна быть максимально структурирована и легко поддаваться анализу. Чем грамотнее организован мониторинг, тем меньше надобности в профессиональном аналитике.

**Алгоритм:**

1. Определить важные факторы, которые влияют на успешность проекта
2. Определить нормативные показатели для каждого фактора
3. Определить точки контроля, когда вы будете отслеживать изменения
4. Отслеживать изменения. При отклонении от нормы переходить к превентивным мерам.

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

## Видеолекция "Решение конфликтных ситуаций"

**Яркий конфликт с вашим участием?**

|  |
| --- |
|  |

**Ваш личный конфликт:**

1. Что происходило? Какова причина?

|  |
| --- |
|  |

1. Какие эмоции вы испытывали? Какие были последствия?

|  |
| --- |
|  |

**Конфликт - это способ:**

1. Выражения неудовлетворенности
2. Протеста
3. Информирования о своих интересах и потребностях
4. Способ сплотиться с окружающим
5. Мобилизовать волю и интеллект на решение важных вопросов
6. Улучшить морально-психологический климат в коллективе
7. «Конфликт очищает» (Макс Вебер)

**Зачем?**

1. Сопровождает развитие любой системы
2. Новые идеи
3. Новые открытия
4. Новые правовые, этические, эстетические ценности
5. Организационные
6. Экономические
7. Личностные изменения

**Конфликты бывают:**

* Внутриличностные
* Межличностные
* Между личностью и группой
* Межгрупповые

**Также конфликты можно разделить на две группы:**

* Реалистические: в ответ на неудовлетворенность требуется конкретный результат.
* Нереалистические: выброс эмоций как самоцель. Конфликт во имя конфликта.

**Причины конфликтов:**

1. Распределение ресурсов
2. Взаимозависимость задач
3. Различия в целях
4. Различия в ценностях
5. Культурный код
6. Неудовлетворительные коммуникации
7. etc

**Управление конфликтом – это:**

1. Сознательная деятельность по отношению к нему
2. Осуществляемая на всех этапах его возникновения, развития и завершения
3. Участниками конфликта или третьей стороной

**Алгоритм развития конфликта:**

Выход на противоречие -> Усиление напряженности -> Инцидент, повод, запуск -> Эскалация конфликта -> Ослабление борьбы, переход к завершению

Как, по каким маркерам вы поймете, что конфликт на подходе?

|  |
| --- |
|  |

А как вы обычно себя в конфликте ведете?

|  |
| --- |
|  |

А какие у нас есть варианты разрешения конфликта?

|  |
| --- |
|  |

**Стратегии поведения:**

* Избегание
* Приспособление (уступка)
* Компромисс
* Сотрудничество
* Сам конфликт (конкуренция, соперничество)

**Важно:**

* Уметь «ловить» конфликт в управляемой фазе
* Для это нам нужно уметь понимать свои эмоции, чужие эмоции и управлять ими
* Использовать всё многообразие стратегий поведения в конфликте

**Медиация:**

* Посредничество – переговоры между конфликтующими сторонами в присутствии третьего лица - медиатора
* Медиатор – следит за тем, чтобы переговоры велись в строго определенных, структурированных рамках.

**Когда необходима:**

* Нужно прийти к тому или иному решению в результате переговоров и зафиксировать его документально
* Между сторонами есть договоренности, которые они не могут или не желают раскрывать третьим лицам и хотят сохранить конфиденциальность
* Раздражение и эмоции конфликтующих сторон препятствуют их эффективному общению
* Стороны ограничены временными рамками
* Стороны хотят оставаться в партнерских или дружеских отношениях

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

## Видеолекция "Коллективное принятие решений + креативные методики"

**Компоненты процесса принятия решения:**

* Всегда выбор только одной альтернативы
* Распределение ограниченных ресурсов
* Выработка соглашения с оппонентами

**Преимущества коллективных методов принятия решений**

* Группа может создать более детальное описание самой проблемы
* Выработать большее количество альтернатив
* Поместить проблему и возможные решения в более широкий контекст
* Повышается вовлеченность и чувство ответственности за решение
* Повышается готовность участников реализовывать решение
* Максимальная вероятность одобрения решений коллективом
* Большая законность принятых решений

**Недостатки коллективных методов принятия решений:**

* Существенные затраты времени.

Нужно время, чтобы сформировать группу. И еще время, чтобы группа «сработалась»

* Власть меньшинства.

Члены сформированной группы никогда не будут обладать одинаковым положением. Отличаться друг от друга они будут своим статусом в организации, опытом работы, знанием проблемы, способностью выражать собственное мнение и идеи, а также личной уверенностью.

* Давление группы.

В процессе принятия решений большинство членов команды хотят быть «как все».

* Отсутствие четкого распределения ответственности.

За принятое решения в ответе все члены группы. Но с кого при этом спросить за конечный результат? При принятии единоличного решения ответ на этот вопрос очевиден.

**Фасилитатор** - это человек, обеспечивающий успешную групповую коммуникацию

Человек, который планирует групповое мероприятие, руководит им и управляет дискуссией — для обеспечения эффективного достижения целей группы. Он следит за ходом обсуждения, четкостью идей и участием всех присутствующих.

**Функции фасилитатора:**

|  |  |
| --- | --- |
| Расхождение: | * Включить и вовлечь * Сфокусироваться на задаче * Управлять балансом участия * Предлагать разные точки обзора |
| Зона дискомфорта: | * Давать каждому возможность быть услышанным * Контейнировать эмоции * Помогать понимать позиции друг друга * Помогать рефлексировать |
| Схождение: | * Строить платформу принятия решения * Создавать среду для открытого диалога * Помогать анализировать варианты * Помогать приходить к взаимоприемлемым решениям |

**Алгоритм коллективного принятия решений:**

1. Постановка проблемы/вопроса
2. Создание группы
3. Выработка альтернатив
4. Обработка альтернатив
5. Оценка альтернатив
6. Окончательный выбор
7. Реализация решения

**Правила формулирования проблемы**

* Максимальная четкость, ясность
* Нет оценочных прилагательных и наречий («хороший», «плохой», «эффективный»)
* Находится в вашей области ответственности
* Нет предполагаемых причин или завуалированных решений
* Нет обвинения кого-либо

**Инструменты для работы с информацией:**

* Составление списка
* Мозговой штурм
* Группировка
* Фильтры
* Приоритизация
* Голосование

**Методы принятия креативных групповых решений**

* Мозговой штурм
* Метод Дельфи
* Метод инверсии
* Метод экспертных оценок

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| * Группа может создать более детальное описание самой проблемы * Выработать большее количество альтернатив * Повышается вовлеченность и чувство ответственности за решение * Максимальная вероятность одобрения решений коллективом * Большая законность принятых решений | * Существенные затраты времени. * Власть меньшинства. * Давление группы. * Отсутствие четкого распределения ответственности. |

**Рекомендации для эффективного принятия коллективных решений:**

1. Чтобы принимать любые решения, надо сначала задуматься, для чего вы делаете это, кому оно будет выгодно, а кому навредит.

Может, вреда от вашего решения в будущем будет больше, чем сиюминутной пользы. Если мы будем постоянно задавать себе эти вопросы, то будем лучше жить.

1. Человек должен научиться создавать благоприятную среду вокруг себя (не для себя!), хотя бы на территории 3х квадратных метров. Если мы научимся принимать такие решения, которые позволят нам это делать, то мы будем жить в раю.
2. Принять верное решение помогут четко обозначенные параметры, а также показатели и критерии, которые должны удовлетворяться.
3. Не надо бояться менять свои решения и двигать планку своих ожиданий. Всегда сравнивайте альтернативы и проигрывайте в голове несколько разных сценариев.

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

# Блок Стратегия управления продуктом

## Работа с бэклогом и техники приоритезации фичей

**Какие идеи бывают?**

* Органические
* По требованию

**Откуда берутся идеи?**

* Из воздуха
* Коллеги, команда
* Пользователи (CustDev, опросы, отдел продаж, саппорт)
* Конкуренты
* Аналитические отчеты, показатели проекта
* Смежные области
* Изменение условий, среды и технологий
* Мозговой штурм

**Типы обсуждений:**

* Дивергентные
* Конвергентные

Действительно ли идея поможет решить проблему, а не снять симптомы?

|  |
| --- |
|  |

**Формализация идеи:**

* Кто и как уже решал эту проблему?
* Проблема точно реальна и массова?
* Можешь сформулировать проблему в одном или двух предложениях?
* Кто твой пользователь?
* Он точно готов «платить»?

**Шаблон гипотезы:**

Я верю, что …<**описание изменения**>…

Чтобы проверить, мы …<**описание эксперимента**>… и измерим …<**описание метрики**>…

Эксперимент удачен, если …<**значение метрики**>…

**Настройка инструментов**

Яндекс.Метрика

Google Analytics

Топ-100

AppMetrica / Flurry / Google Analytics / Mixpanel / Localytics

Сбор и хранение логов и пользовательских сессий

Любой другой инструмент, который позволяет измерять ваши метрики

**Способы проверки гипотез:**

1. Аналитика и исследования
2. CustDev (опрос, фокус-группы, интервью)
3. «Сделай хуже»
4. Ручное выполнение
5. Split-тестирование
6. Kickstarter/Boomstarter

**Уровни планирования:**

* Годовой план (роадмап)
* Квартальные списки задач
* Недельные итерации

**Техники приоритизации:**

1. Приоритизация Value & Effort (aka Lean Prioritization)
2. ICE Scoring
3. Story Mapping
4. Moscow
5. Модель Кано
6. Rice
7. KJ
8. Feature Buckets
9. Backlog Priority Chart

**Оптимизация бэклога:**

1. Начните с подготовительной работы
2. Сфокусируйтесь на главном
3. Содержите бэклог в управляемом состоянии
4. Используйте дорожную карту
5. Коммуницируйте и сотрудничайте
6. Поделитесь бэклогом с заинтересованными сторонами
7. Устраивайте встречи по оптимизации бэклога
8. Работайте с историями пользователей
9. Регулярно актуализируйте дорожную карту
10. Назначайте приоритеты
11. Визуализируйте

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

## Построение roadmap продукта и стратегическое планирование

**Стратегия** – это план перспективного развития бизнеса с горизонтом планирования 3–5 лет, который должен привести фирму к серьезному успеху.

**Основные элементы стратегии:**

* Формирование функции продукта — определение характеристик его будущего образа: физических характеристик, качества.
* Упаковка и объём гарантийных и послепродажных услуг — восприятие покупателем его полезности, поэтому они оказывают значительное влияние на решения о покупке.
* Формирование структуры ассортимента — ширина и глубина ассортимента.
* Планирование жизненного цикла товара — действия, связанные с выпуском на рынок, мониторинг последующих этапов жизненного цикла, улучшение, выход с рынка.
* Создание новых потребностей и продуктов, которые могут удовлетворить потребителя, что является результатом технического прогресса и изменений в образе жизни.

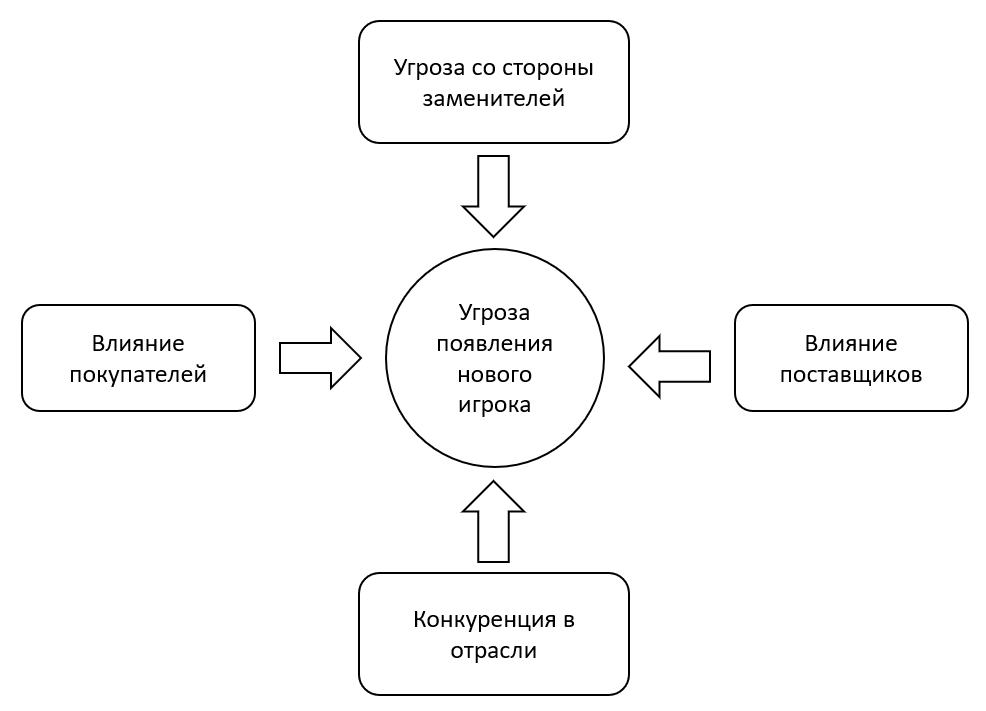
Матрица Ансоффа

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | Товар | |
| Существующий | Новый |
| Целевой рынок | Существующий | **Стратегия проникновения на рынок**  Market penetration strategy — рост будет происходить в  направлении увеличения доли нынешнего товарного рынка  ! увеличить сбыт/объем продаж | **Стратегия развития товара**  Product development strategy — источником роста компании  является рост спроса на  новые продукты  !предложить обновленный товар |
| Новый | **Стратегия развития рынка**  Market development strategy — компания будет расти за  счёт развития спроса на  новых рынках  !завоевать новый рынок | **Стратегия диверсификации**  Diversification strategy —  обновление товарного ряда  и выход на новые рынки  одновременно  !предложить новые продукты новым рынкам |

Заметки к матрице Ансоффа

|  |
| --- |
|  |

**5 сил Портера:**



**Анализ рыночной власти поставщиков**

(Bargaining power of suppliers) – насколько сильно положение поставщиков, сколько существует потенциальных поставщиков, способны ли они диктовать цены, повышать цены?

**Анализ рыночной власти потребителей**

(Bargaining power of buyers) – насколько сильная позиция покупателей, могут ли они требовать снижения цены, могут ли они объединиться и осуществлять совместные закупки?

**Анализ конкуренции среди существующих игроков**

(Rivalry among the players) – присутствует ли сильная конкуренция между игроками, есть ли игрок-лидер, есть ли доминирующая группа или все равны по силе и размеру?

**Анализ появления новых игроков**

(Entry of competitors) – насколько легко новые игроки могут войти на рынок, каковы барьеры входа в отрасль, насколько легко они могут начать конкурировать?

**Анализ появления продуктов-заменителей**

(Threat of substitutes) – насколько просто заменить продукт или услугу по более низкой цене и с большими функциональными возможностями?

Заметки к 5 силам Портера

|  |
| --- |
|  |

Жизненный цикл продукта

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Вывод на рынок (introduction) | * высокие издержки * низкие объёмы продаж * слабая или отсутствующая конкуренция * спрос нужно создавать самостоятельно * пользователей нужно уговаривать попробовать продукт * мало денег |
| 2. Рост (growth) | * издержки сокращаются * за счёт экономии или объёмов * растёт объём продаж * растёт прибыльность * возрастает внимание пользователей к продукту * если это формирующийся рынок, то появляется конкуренция * конкуренция приводит к снижению цен |
| 3. Зрелость (Maturity) | * издержки снижаются за * счёт объёмов и опыта * продажи достигают своего пика, рынок — насыщения * конкурентов всё больше * цены падают из-за распространения продуктов конкурентов * в увеличении доли на рынке начинают играть роль сила бренда, уникальные фичи, развитая инфраструктура и поддержка * прибыль снижается |
| 4. Спад (decline) | * ~~издержки становятся оптимальными~~ * издержки вырастают за счёт технического долга * объём продаж снижается * цены и прибыльность снижаются * прибыль достигается за счёт максимально эффективного соотношения между издержками и дистрибуцией, а не за счёт роста продаж |

**Роадмап** — это высокоуровневое наглядное описание того, как стратегически будет развиваться продукт.

**Зачем нужен роадмап?**

* Отражает миссию и стратегию
* Является основным документом для приведения стратегии в жизнь
* Показывает основным стейкхолдерам и команде направление (гайд)
* Снижает градус обсуждения, основанных на мнении и упрощает дальнейшее планирование
* Помогает отвечать на вопрос «Почему вы не делаете фичу Х?»

**Особенности роадмапа:**

|  |  |
| --- | --- |
| В стартапе: | В корпорации: |
| * Инновационность * Меньший горизонт планирования * Меньше команда, все в курсе происходящего * Нет поддержки старых пользователей * Не нужно тратить время на технический долг | * Баланс между инновациями и поддержкой * Больше стейкхолдеров, больше интересов надо учесть * Конкуренция с другими проектами за ресурсы * Больше времени нужно закладывать на координацию * Больше зависимостей → больше ответственность по срокам |

Заметки к роадмапу

|  |
| --- |
|  |

**Уровни планирования:**

1. Годовой план (роадмап)
2. Квартальные списки задач
3. Недельные итерации

**Типы роадмапов по визуализации:**

* По целям
* По командам
* По странам
* По платформам

**Типы роадмапов по аудитории:**

* Внутренний для руководства
* Внутренний для разработки
* Внутренний для смежников (маркетинг, продажи, финансы)
* Внешний для пользователей

**Инструменты:**

* Excel/Numbers
* PowerPoint/KeyNote
* Специальные сервисы

Заметки к инструментам

|  |
| --- |
|  |

**Основные вопросы продуктовой стратегии:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Где мы сейчас?** | **Куда мы движемся?** | **Как мы достигнем цели?** |
| Опишите проблемы клиентов и бизнеса | Опишите рыночные возможности и как будет выглядеть будущее продукта | Опишите конкретные шаги по достижению целей |

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

## Работа с циклами технологий

**Виды инноваций:**

* Прерывающие инновации — которые требуют от нас изменить привычки
* Непрерывающие инновации — которые модернизируют продукты, но не меняют привычный порядок действий

**Типы потребителей в жизненном цикле принятия технологий:**

|  |  |
| --- | --- |
| Новаторы-Технологические энтузиасты | * первыми по достоинству оценивают * архитектуру и преимущества * простят всё * им не всё равно * нужна правда. No marketing bullshit! * нужен доступ к компетентным лицам * для решения проблем * хотят получить новинку первыми * можно привлекать до релиза, уважают NDA * хотят продукт задёшево, лучше — бесплатно |
| Ранние последователи - Провидцы - Революция | * основная черта — проницательность * люди с сильной мотивацией, которыми * движет «мечта» * хотят изменить существующий порядок вещей * готовы на риск или неудобства ради существенных изменений * могут выступать в качестве «адвокатов» технологии на конференциях и в СМИ * нужен пилотный проект (B2B) * самые строгие критики * очень спешат |
| Раннее большинство - Прагматики - Эволюция | * цель — постепенное, измеряемое улучшение * риск — пустая трата времени и денег * акцент на стандартизации и унификации * пристальное внимание компании, качеству продукта, инфраструктуре сопутствующих товаров и * системных интерфейсов, надежности обслуживания * готовы переплатить ради качества или * специальных услуг * хочет видеть конкуренцию на рынке * ценит авторитет себе подобных * хочет работать с лидером рынка |
| Позднее большинство - консерваторы | * нужен продукт в собранном виде, «из коробки», совместимый со всем * ценят выполнение одной бизнес-задачи |
| Скептики - Увальни | * препятствуют продажам * ищут недостатки * хотят целостное решение |

**Первый разрыв:**

* Демонстрация преимуществ
* Доказательство стратегического прорыва
* Эффективность применения

Для рынка важны **продуктоцентрические характеристики**:

* Самый быстрый
* Самый простой в использовании
* Элегантная архитектура
* Цена
* Уникальная функциональность

**Второй разрыв (пропасть)**

* Ранним последователям нужен прорыв, радикальное изменение, революция:
  + Готовы мириться с неизбежными ошибками и неисправностями.
  + Отсутствие конкурентов скорее плюс.
  + Готовы работать с «тёмной лошадкой».
* Раннему большинству нужно улучшение, эволюция:
  + Не желают возиться с чужими ошибками.
  + Нужны конкуренты (лучшая цена, страховка).
  + Хотят работать с лидером рынка.

Для рынка важны **рыночноцентрические характеристики**:

* Самое большое количество установленных систем.
* Самая широкая поддержка сторонними разработчиками.
* Стандарт де-факто.
* Стоимость эксплуатации.
* Качество поддержки.

**Осознанная интуиция:**

* Описание отрасли, определение покупателя
* Описание кейсов без продукта и кейсов с продуктом
* Набросок плана стратегии (черновик черновика):
  + целевой покупатель
  + решающий довод для покупки
  + целостность продукта
  + партнёры и союзники
  + дистрибуция
  + ценообразование
  + конкуренция
  + позиционирование
  + следующий целевой клиент

**Концепция целостного продукта:**

* Родовой продукт — то, что клиент покупает
* Ожидаемый продукт — то, что клиент представляет себе, когда покупает
* Расширенный продукт — продукт, который доукомплектован таким образом, чтобы обеспечить максимальную вероятность достижения цели покупки
* Потенциальный продукт — потенциал развития продукта

**Бизнес-модель** служит для описания основных принципов создания, развития и успешной работы организации продукта

**Структурные блоки бизнес-модели:**

* Потребительские сегменты
* Ценностные предложения
* Каналы сбыта
* Взаимоотношения с клиентами
* Потоки поступления доходов
* Ключевые ресурсы
* Ключевые виды деятельности
* Ключевые партнёры
* Структура издержек

**Потребительские сегменты:**

* Различные запросы
* Разные каналы сбыта
* Взаимодействие нужно строить по-разному
* Различия в выгоде от них
* Привлекательны разные аспекты предложения

**Ценностные предложения**

* Причина, почему клиенты отдают предпочтение одной компании перед другой
* Решение проблемы или удовлетворение потребности
* Совокупность товаров и услуг, которые отвечают запросам определённого потребительского сегмента

**Типы каналов сбыта**

|  |  |
| --- | --- |
| Собственные | Партнерские |
| * торговые агенты * интернет * фирменные магазины | * партнёрские магазины * оптовики |

**Типы взаимоотношений:**

* Персональная поддержка
* Особая персональная поддержка
* Самообслуживание
* Автоматизированное обслуживание
* Сообщества
* Совместное создание

**Ключевые виды деятельности:**

* Производство
* Разрешение проблем
* Платформы/сети

**Ключевые партнёры:**

1. Стратегическое сотрудничество между не конкурирующими компаниями
2. Совместные предприятия для запуска новых бизнес-проектов
3. Отношения производителя с поставщиками для гарантии получения качественных комплектующих
4. Соконкуренция: стратегическое партнёрство между конкурентами

**Исследование влияния сферы предложения:**

* Какие менее ценные элементы предложения или услуги можно сократить или исключить?
* Какие элементы предложения или услуги могут быть усилены или созданы заново с целью получения нового потребительского опыта?
* Каково воздействие ваших изменений в сфере предложения на сферу издержек?
* Как изменения ценностного предложения повлияют на потребительскую сторону модели?

**Исследование влияния издержек:**

* Какие виды деятельности, ресурсы, партнёрские отношения самые дорогие?
* Что произойдёт, если вы сократите некоторые из них?
* Могли бы вы заменить ценность, утерянную в результате такого сокращения или исключения, используя менее дорогостоящие возможности?
* Какая ценность может быть создана в результате запланированных инвестиций?

**Исследование потребительской сферы:**

* На какие новые потребительские сегменты следует обратить внимание и какие сегменты вы, возможно, можете сократить или исключить?
* Что действительно нужно новым потребительским сегментам?
* Какой тип отношений желали бы видеть клиенты со стороны вашей компании?
* Как повлияет на характер издержек обслуживание новых потребительских сегментов?

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

## Видеолекция "Growth hacking: кратный рост продукта"

**Миф №1 - Универсальные секретные хаки**

|  |  |
| --- | --- |
| **Миф** | **Реальность** |
| Знает, у каких сетей покупать  контекст за 5 рублей. | Изучил поисковые запросы, нашел тысячи низкочастотных запросов + построил генератор посадочных страниц. |
| Знает приемы дизайна,  повышающие конверсию на лендинге. | Провел полсотни интервью с клиентами, выяснил, как они описывают проблему, перенес их описание на лендинг. |
| Умеет писать возвращающие email/push | Изучил use cases, нашел места для новых триггеров, протестировал и настроил триггерные коммуникации. |

**Миф №2 - Герой-одиночка**

~~Герой-одиночка~~ -> Слаженная “команда роста”:

* Маркетинг
* Разработка
* Аналитика

**Миф №3 - это быстро**

**Этапы роста:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Этапы** | **1.Старт** | **2.Разгон** | **3.Взрыв** |
| **Цель** | Product-Market Fit | Поиск точек роста | Тюнинг точек роста |
| **Метрика** | Retention | Growth Rate  (LTV>CAC за 3 месяца) | Growth Rate  (LTV>CAC в год) |
| **Уровень роста** | Найден устойчивый «ручеёк» клиентов | Мощный рост | Выжимаем максимум |
| **Источник трафика** | Тест 2-3 каналов привлечения | 1 сильный канал | Новые каналы |
| **Уровень оптимизации** | Макро | Макро+Микро | Микро |
| **Команда** | 1-2 человека | 1 команда | Несколько команд |

“**точка роста**” — места приложения усилий, которые дадут наибольший рост при наименьших затратах.

Ваша задача — выяснить, на каком участке происходят наибольше потери, и что выгоднее улучшать сейчас?

**Поиск точек роста:**

|  |  |
| --- | --- |
| 1.Юнит-экономика | Задайтесь вопросами:   * Что будет с ростом, если привлечь пользователя в 2 раза дешевле? * Что будет с ростом, если улучшить конверсию в 2 раза? * А если поднять цену на 20%? * А если снизить себестоимость продажи на 50%? |
| 2.Анализ воронки AARRR | * RARRA * NSM * Growth Rate * HADI-циклы * ICE-Scoring |
| 3. Слабые компетенции команды | В зоне ваших компетенций роста мало — там и так уже все хорошо.  Потенциал скрывается там, где вы поработали плохо, то есть в зоне слабых компетенций. |

**Каналы привлечения новых пользователей:**

1. Контент-маркетинг (Intercom, Neil Patel)
2. Поисковая оптимизация (Pinterest)
3. Виральные субпродукты (Snapchat Camera)
4. Автоматизация контекста (Groupon)
5. Поглощения, M&A (Facebook)

Заметки к примерам

|  |
| --- |
|  |

**Типовой состав команды роста:**

* Продукт менеджер — отвечает за бэклог и работу команды
* Разработчик — отвечает за техническую реализацию экспериментов
* Маркетолог — экспериментирует с каналами привлечения и удержания
* Аналитик — анализирует эксперименты, ищет инсайты в данных
* Дизайнер — прорабатывает визуальную составляющую гипотез

**Scrum-процессы:**

* Бэклог-грумминг -> Приоритезация гипотез
* Спринт -> Запуск экспериментов
* Daily / Weeky Meetings -> Синхронизация работы
* Ретроспектива -> Оценка прогресса

**Советы:**

1. Заручитесь поддержкой топ-менеджеров
2. Покажите быстрые результаты
3. Негативный результат — тоже результат
4. Внутренний PR и прозрачность

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

## Видеолекция "Процессы в продуктовой команде и взаимодействие с разработкой и маркетингом"

**Чем должен заниматься PM?**

|  |  |
| --- | --- |
| Проводить анализ рынка | Проводить исследования, интервью, анализировать статистику и сегментировать клиентов |
| Планировать | Формировать видение продукта, выдвигать и опровергать гипотезы, быть лидером в команде, который знает куда бежать |
| Приоритизировать | Считать ROI (scoring) и делать самое важное из всех желаний и идей |

**Продукт** – произведение труда, законченный результат некоторой деятельности, в том числе:

* Промышленное изделие или услуга — (товар, предлагаемый на рынке для удовлетворения потребностей покупателей)
* Программный продукт — совокупность программ системы обработки информации и программных документов, необходимых для эксплуатации этих программ (ПО)
* Продукт творчества — (произведение искусства и т. п.)

**Проект** – временно́е предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата (PMBOK).

* Временность — любой проект имеет четкие временны́е рамки (это не относится к его результатам); в случае, если таких рамок не имеется, деятельность называется операцией и может длиться сколь угодно долго.
* Уникальные продукты, услуги, результаты — проект должен порождать уникальные результаты, достижения, продукты; в противном случае такое предприятие становится серийным производством.
* Последовательная разработка — любой проект развивается во времени, проходя через определённые ранее этапы или шаги, но при этом составление спецификаций проекта строго ограничивается содержанием, установленным на этапе начала.

**Алгоритм разработки в реальном мире (сверху-вниз):**

* ТЗ
* Спецификация
* Анализ
* Проектирование
* Реализация
* Тестирование
* Поддержка

**Цикл улучшений Шухарта-Деминга:**

* «Plan-Do-Check-Act» - планирование, действие, проверка, корректировка
* модель непрерывного улучшения процессов при управлении качеством

**Популярные подходы:**

* Классическое управление проектами
* Scrum framework
* Kanban Method
* RUP
* SAFe

**Специализации в разработке:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Fullstack | | | |
| Frontend | | Backend | |
| HTML-developer | Frontend | DBAs | Backend |

**Состав продуктовой команды:**

* PO / PM
* SM / Team Lead
* Design
* Frontend
* Backend
* HTML-developer
* DevOps
* DBAs
* QA
* Mobile
* Analyst

**Этапы разработки ПО (детально):**

1. Идея
2. Валидация идей
3. Проработка требований
4. Проектирование
5. Программирование
6. Тестирование
7. Выпуск
8. Поставка
9. Мониторинг
10. Поддержка

Всякий проект должен иметь цели и границы. Если проект не имеет четкой цели, то можно промахнуться мимо неё и делать лишнее.

Поэтому, для проекта должен быть подготовлен **Устав проекта**, или Манифест проекта, определяющий основные границы проекта и его ограничения.

**Постановка «задач» (проектов) на разработку:**

1. Цель

Зачем делать эту задачу?

1. Ценность

Какая у задачи бизнес-ценность?

1. Требования к результату

Как вы поймете что получили именно то, что нужно? Опишите основные характеристики результата

1. Сценарий проверки

Как вы будете использовать разработанный в рамках задачи результат?

**Выводы:**

1. В продуктах есть много проектов

И по хорошему нужен менеджер проектов

1. В теории все хорошо

Но на практике менеджерам продукта нужно уметь управлять проектами

1. Проектное управление это навык

Каждый должен уметь управлять своими проектами

1. Лучшие практики существуют

Можно смотреть на прошлый опыт других поколений

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

## Видеолекция "Как работать со стейкхолдерами и продакт оунерами"

**Правила:**

1. Все решает KPI

Прежде чем куда-то двигаться, надо понять какой у всех KPI.

1. Понимание корпоративной культуры

Очень важно понять процесс принятия решений во всех деталях.

Выход на ЛПРов

Реальный ЛПР – это тот, кто может принять решение и пропихнуть его внутри корпоративной структуры с вашей помощью.

**Чек-лист подготовки к переговорам:**

1. Говорим со всеми причастными отдельно, узнаем где у них «болит», как они смотрят на возможность обновления.
2. Агрегируем требования
3. Говорим еще раз со всеми отдельно, пока им не станет комфортно.
4. Собираем всех вместе и без сильного внутреннего сопротивления защищаем проект.

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

## Видеолекция "Как искать инвестиции в свой продукт"

**Каким бывает бизнес?**

* Венчурный бизнес

Бизнес способный кратно расти по выручке/прибыли без соответствующего роста затрат на очень большом рынке

* Дивидендный бизнес

Бизнес, который в обозримом будущем (1-2 года), вернет вложения и будет на протяжении некоторого времени (3-10 лет) генерировать доход.

Доходность бизнеса должна быть существенно выше банковского вклада и других надежных инструментов

**Где искать деньги, если у вас венчурный бизнес?**

1. Бизнес–ангелы
   1. Большинство бизнес-ангелов бизнесмены или топ-менеджеры
   2. Решения они принимают больше эмоционально
   3. Любят синдикаты, особенно с лид инвестором
   4. Чеки 50-200К
2. Синдикаты бизнес-ангелов
   1. Есть формализованные синдикаты, например клуб бизнес ангелов Сколково
   2. Чаще сам фаундер собирает синдикат
   3. Инвесторы с маленьким чеком сваливают все формальности на лид инвестора и играют роль «пассажиров»
   4. Обычно синдикат это 3-5 инвесторов с общим чеком 300-600К
3. Венчурные фонды
   1. Уже считаются институциональными инвесторами. У фондов есть штат аналитиков /юристов/консультантов в штате.
   2. Фонд сам собрал деньги у физических лиц и управляет ими
   3. Чеки от 1 до 10 миллионов долларов

**В каком момент привлекать деньги?**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Pre-seed | SEED | Pre-A | ROUND A |
| Friends & Family | Angels / seed Funds | Angels / seed Funds | Classic vc Funds |
| * Идея, концепция, разработка * Проверка гипотез | * Продукт, прототип * Первые пользователи | * Поведение пользователей, бизнес-модель * Ключевые метрики | * Динамика роста * Масштабирование |

**Инструменты финансирования в венчурном бизнесе^**

1. Convertible note (конвертируемый долговой заём)
2. Equity (продажа доли)
3. Займ
4. Media4Equity
5. SAFE

Заметки по фондам

|  |
| --- |
|  |

**Цель масштабируемого стартап**а — обеспечить своим основателям и инвесторам «неприлично высокий доход» за счёт доступных ресурсов. **Цель презентации** объяснить и убедить инвестора, как и когда вы все сможете заработать на вашем проекте

Инвестиционная презентация:

|  |  |
| --- | --- |
| Интро? | Название компании, ваше имя, должность, эл. почта, телефон |
| Что? | Что вы строите, ваше видение, какую ценность для клиентов вы создаете? |
| Как? | В чем ваш секретный соус? Насколько уникален ваш продукт и технология? |
| Кто вы? | Ваша команда, ее экспертиза и опыт. На ранних стадия инвесторы на 60-70% вкладывают в основателе. Предпринимателям, у которых уже был успешный выход, будет гораздо легче привлекать средства |
| Рынок? | Насколько это большой рынок, сколько и каким образом вы способны на нем получить? |
| Для кого? | Кто ваш конечный клиент, почему он вас будет выбирать, сколько он готов платить? |
| На чем планируете зарабатывать? | Ваша бизнес модель и юнит-экономика |
| Как планируете продавать? | Каналы привлечения и стоимость привлечения клиента? |
| Почему сейчас? | Какие обстоятельства и тенденции дают дают вам преимущества именно сейчас? |
| Против кого? | Кто ваши конкуренты, как и за чет чего их сегодняшние доходы завтра станут вашими? |
| Сколько? | Какой объем финансирования вы привлекаете? |
| Зачем? | На что планируется расходовать привлеченные средства, каких результатов и метрик вы планируете достичь? |
| Демоверсия | Особенно важно для В2С технологий |

**Как снизить риски инвестирования?**

* Корпоративный договор

Корпоративный договор позволяет заключать соглашения, которые **выходят за рамки** корпоративного законодательства страны регистрации компании. Вы можете договориться **о чем угодно заранее**.

**Типичные ошибки:**

1. Неумение работать с заемными средствами
2. Продавать бóльшую долю на старте
3. Завышать оценку на старте

**Пошаговый план инвестирования:**

1. Определяем тип инвестирования: венчурный/ дивидендный
2. Выбираем подходящие инструменты
3. Считаем бизнес модель
4. Выбираем инвесторов, которым проект может быть интересен
5. Делаем правильную инвестиционную презентацию, которая будет короткой и понятной
6. Встреча с инвесторами и подписание term sheet и корпоративного договора
7. Получение денег на расчетный счет

**Что делать нельзя:**

* Давать поставить своего финансового контроллера
* Брать деньги у инвесторов из традиционных секторов экономики предварительно 100 раз не объяснив, что можно все потерять
* Брать деньги у чиновников, особенно у чиновников из санкционных списков стран ЕС и США

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

## Видеолекция "Как подготовиться к презентации своего продукта или проекта"

**Почему важно прокачивать скилл презентаций и публичных выступлений:**

* Повышение статуса, усиление авторитета
* Нетворкинг, расширение круга общения
* Легкость в общении с новыми людьми
* Умение выступать улучшает социальную жизнь и карьеру
* Развитие лидерских качеств
* Привлечение новых клиентов, партнеров

**Определяемся с целью выступления**

Цели публичных выступлений:

* Проинформировать. Конкретный запрос от аудитории. Нужна инфа только о продукте
* Замотивировать. 5 причин почему нужно купить наш продукт. Почему наш продукт лучше аналогов
* Помочь принять решение. Диалог с аудиторией, консалтинг. Раскрытие проблемы вариантов ее решения

**Как определиться с целью выступления:**

1. Чего я хочу глобально добиться в результате выступления?
2. Кто моя аудитория?

Кто эти люди?

Зачем им нужен мой продукт?

Как сейчас они справляются с задачами, которые решает мой продукт?

1. Чего я хочу, чтобы слушатели сделали в первую очередь?

**Питч (Pitch)** - это выступление, целью которого является продажа идеи, проекта, плана, себя, команды и т.д.

**Виды питчей по длительности:**

* Elevator pitch (1 минута) - самая короткая презентация проекта. Времени хватит лишь на три блока: проблема, решение и перспектива монетизации проекта
* Idea pitch (3 минуты) - название проекта, проблема, решение, объемы рынка, бизнес-модель, команда, заключение, контактная информация
* Funding pitch (7-10 минут) - более развернутая презентация, включающая также анализ конкурентов, стратегии и планы выхода на рынок, текущее положение дел, сумму необходимых инвестиций

**Базовая структура презентации:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вступление | Герой | Спикер, Компания, Продукт, Сотрудники, Клиенты |
| Цель | Чего хочет герой? Это цель совпадает с целью аудитории? |
| Проблема | | Кто оппонент? В чем проблема? Как она мешает достичь цель? |
| Решение | | Как решить проблему? В чем инсайт? |
| Заключение | Цена | Какова цена решения? |
| Призыв | Если вы сделаете Х, то получите Y, иначе потеряете Z |

**Аргумент** представляет собой основу доказательства или ту её часть, на которой базируется действительность или в которую вмещается главная доказательная сила

**Типы аргументов:**

* Статистика

Статистические данные, научные исследования, факты

* Эксперты

Субъективные мнения экспертов отрасли

* Кейсы

Истории, случаи и т д

**Идеальное сочетание аргументов: История + Статистика**

**Один слайд - одна мысль.**

**Правило 10-20-30 от Гая Кавасаки:**

Презентация PowerPoint должна содержать 10 слайдов, длиться не более 20 минут, и содержать шрифты не меньше 30 размера.

**Пример структуры презентации:**

1. Проблема
2. Ваше решение
3. Бизнес-модель
4. Скрытая технология решения
5. Маркетинг и продажи
6. Конкуренты
7. Команда
8. Планирование и этапы
9. Текущий статус и временная линия
10. Резюме и призыв к действию!

**Верстка слайдов:**

1. Единый шрифт на всех слайдах
2. Соблюдайте правила оформления
3. Использование белого пространства между абзацами и отступами справа и слева от текста увеличивает понимание почти на 20%

**Готовимся к выступлению:**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Волнение перед выступлением | * Тщательная подготовка: изучаем тему выступления, аудиторию, их боли и задачи * Помните: для аудитории вы эксперт. Они в это верят, поэтому не нужно им говорить, что это не так * Чаще всего аудитория не замечает, когда вы совершаете ошибку или допускаете неточность. Не нужно самому делать на этом акцент * Заранее изучите место/платформу, где предстоит выступать * Заучите несколько первых предложений вступительной речи, чтобы во время выступления не думать об этом * Физическая активность |
| 2. Установление контакта с аудиторией | * Зрительный контакт * Язык тела, жесты * Интонация, подача текста |
| 3. Работа на сцене: дикция, жесты, подача, интонация | * Уверенная поза * Улыбка * Жестикуляция только кистями рук * Передвижения по сцене не хаотичны * Использование позитивных жестов * Поощрение участие аудитории * Изменение темпа речи и использование пауз * Контролирование громкости голоса * Контролирование тембра голоса * Повествование с достаточно высоким уровнем энергии * Отказ от слов паразитов в своей речи |
| 4. Ответы на вопросы аудитории. Как подготовится к самым каверзным вопросам | * Выписать 5-10 преимуществ продукта * Выписать 5-10 проблем продукта |
| 5. Follow-UP. Что важно сделать после презентации | Follow-UP Letter – письмо, которое отправляется после презентации продукта или деловой встречи людям, перед которыми вы выступали |
| 6. Что влияет на результат вашей презентации | * Продукт - 50% * Сценарий - 30% * Подача - 15% * Слайды - 5% |

Советы:

1. Сначала покажите презентацию близкой, дружелюбной аудитории. Они точно не постесняются дать искреннюю обратную связь
2. Записывайте свои выступления на видео. Вы удивитесь, но на записи вы выглядите иначе, чем вам кажется.

Пересматривайте записи, выделяйте недочеты и работайте над ними

1. Во время выступления важно не потерять аудиторию. Здесь поможет уместный юмор, необычные акценты, зрительный контакт
2. Слайды нужно только для того, чтобы аудитория могла воспринимать информацию визуально

Высший пилотаж, когда спикер вообще не смотрит на презентацию

Это требует большой подготовки и отличного знания продукта, рынка, аудитории

1. Крутой продукт + команда с горящими глазами = успех

Вкладывают в команду. важно не только раскрыть ценность продукта.

Нужно показать профессионализм команды и заряженность на результат

1. Инвестор хочет услышать ваше понимание того, как вы планируете развивать продукт: где брать клиентов, как бороться с конкурентами, какую долю рынка планируете занять и т д

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |

## Видеолекция "Как давать конструктивную обратную связь. Результативная работа с критикой"

**Типы ответной реакции:**

1. Позитивная

Когда произошедшее событие нам понравилось и мы хотим, чтобы оно повторялось.

1. Негативная

Когда событие нам не нравится и мы хотим, чтобы оно не повторялось.

1. Нейтральная

Когда событие не вызывает ярко выраженное позитивной или негативной реакции

**Что беспокоит...**

|  |  |
| --- | --- |
| **руководителя** | **сотрудника** |
| Делает ли сотрудник то, что нужно? | Делаю ли я то, что нужно компании? |
| Взял ли ответственность за задачу? | Правильно ли я это делаю или нет? |
| Будет ли сделана задача в срок? | Ценят ли мой вклад? |

**Реакция на действия:**

* Корректировка
* Напутствие
* Похвала

**Обратная связь для...**

|  |  |
| --- | --- |
| **руководителя** | **сотрудника** |
| Возможность быть в контексте | Возможность поделиться тревогами и предложениями |
| Возможность развивать взаимопонимание и доверие | Возможность понять свой вклад |
| Возможность направить энергию в нужное русло | Возможность осознать свои точки роста |

**Виды обратной связи:**

|  |  |
| --- | --- |
| По эмоциональному окрасу | 1. Позитивная 2. Негативная |
| По содержанию | 1. Конструктивная 2. Не конструктивная |
| По времени | 1. Регулярная 2. Своевременная |
| По форме подачи | 1. Личная 2. Публичная 3. Анонимная |

**Виды реакции:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Проявление** | **Реагирование** |
| **Одобрение** | * Позитивное восприятие слов * Радость * Готовность к открытому общению | * Дозирование похвалы * Переходим к точкам роста |
| **Игнорирование** | * Молчание * Уход от темы | * Добавить фактов и разъяснений * Сменить тактику |
| **Агрессия** | * Повышение тона голоса * Слезы * Переход в неконструктивное русло | * Разрядить обстановку * Выслушать сотрудника, дать выговорится * Дать время осознать |
| **Недоверие** | * Удивление * Шок * Отрицание | * Добавить фактов и разъяснений * Выслушать сотрудника, дать выговорится |
| **Сопротивление** | * Оправдывается * Отрицание * Обвинение других | * Добавить фактов и разъяснений * Выслушать сотрудника, дать выговорится * Предлагаем решение проблемы |
| **Принятие** | * Соглашается с доводами * Предлагает решение * Извиняется на содеянное | * Обсуждаем решение * Фиксируем план контроля * Мотивируем на новые подвиги |

**Принципы обратной связи:**

|  |  |
| --- | --- |
| Своевременность | Если отложить разговор на долго, то многие детали сотрутся из памяти |
| Фактичность | Разговор должен строиться на проверенных данных, которые не базируются на личностном восприятии. |
| Конструктивность | Фокус должен быть направлен на решение проблемы, а не поиске виноватых |
| Сбалансированность | Говоря о зонах роста нужно не забывать и о заслугах |
| Принцип трех П | * Понятность - слова должны иметь ясное и однозначное положение * Принимаемость - предложенное решение должно быть согласовано с сотрудником и его возможностями * Применимость - предложенное решение проблемы должно быть реализуемым |
| Участие | Проявите эмпатию к собеседнику и эмоциональную поддержку |
| Говорите о своих ошибках | Признание в своих промахах делает вас сильнее, а глазах сотрудника вы становитесь человечнее. |
| Говорите от себя | Старайтесь выстроить речь от первого лица |
| Не переходите на личность | Избегайте слова “ты”. |

**Модели обратной связи:**

|  |  |
| --- | --- |
| Situation-Behavior-Impact | Описать ситуацию и поведение, рассказать воздействие. |
| Behavior-Outcome-Feelings-Future | Описать поведение и результат, рассказать о чувствах и будущем |
| Situation-Task-Action-Result | Описать ситуация и задачу, показать его действие и полученный результат |
| Метод гамбургера | Похвалить, обозначить точки роста и мотивировать на будущее |

**Шаблон обратной связи:**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Настраиваем открытую атмосферу | Попроси рассказать как прошел день/неделя. Поделиться мнением. |
| 2. Хвалим за последние полезные активности | Поднимаем уровень эмоций, чтобы реакция на общения была одобрительной. |
| 3. Корректирующая часть | Конструктивно и участно говорим о событии |
| 4. Вырабатываем план действий | Просим сотрудника предложить варианты + сами предлагаем |
| 5. Мотивируем действовать по согласованному плану | Мотивационная речь + фиксация результата изменений |

**Реагирование на критику:**

* Сохраняем хладнокровие и спокойствие
* Задаем уточняющие открытые вопросы
* Фиксируем проблемные зоны, которые были обозначены
* Обдумываем план действий
* Предложить решение и зафиксировать процесс отслеживания
* Использовать возможность роста

Личные заметки к лекции

|  |
| --- |
|  |