

Аналитика рисков, генерация идей и проверка гипотез.

Риск в бизнесе - стимул к развитию или губитель прогресса? Что было бы, если процент выживших стартапов не был бы столь ничтожно мал? Число счастливых людей выросло бы, а вдруг и вправду новации не были нужны! Вот для чего бизнесу анализ этих самых рисков, раз они - и сложности, и возможности одновременно. Они влияют на сроки, бюджет, качество и само содержание нашего продукта/проекта.

Категории рисков

- **Чистые риски** – риски с негативным влиянием, представляющие потенциальную угрозу для проекта.
- **Возможности** – риски с позитивным влиянием, являющиеся потенциально благоприятными событиями для проекта.
- **Бизнес-риски** – возможные события в будущем, представляющие как угрозу, так и благоприятную возможность для проекта.

Мы о них знаем или не подозреваем о них.



Чистые риски

- Пожар;
- Отсутствие на рынке необходимых специалистов для выполнения специфических работ;
- Наличие конкурента;
- Нестабильная политическая обстановка;



Возможности

- Принят законодательный акт, позволяющий Вам беспрошечно завозить импортное оборудование на проект;
- ...



Бизнес-риски

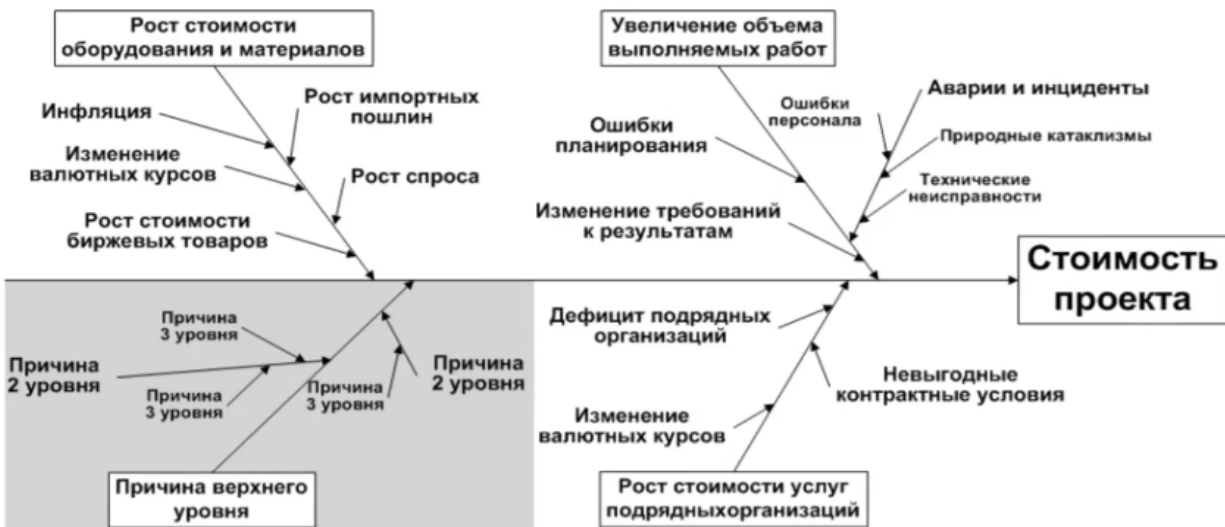
- Рост и падение курса иностранной валюты;
- ...

Простой пример - в прошлом году компания, в которой я работаю 10 лет, выиграла тендер на поставку, монтаж, инжиниринг и техобслуживание систем сигнализации Юсуповского дворца на Мойке. В этом году не только сметные расчеты по курсу рубля не совпали с реальностью, не только пошлины при ввозе монтируемого оборудования не мэтчатся, это оборудование просто нельзя ввезти - мы сделали новый шлагбаум и все...И это форс-мажор.

А в прекрасной нереальной сегодня ситуации мы бы сослались на то, что все риски идентифицированы, учтены, ведь мы использовали стандартные методы - дерево рисков и диаграмму Исикавы.

Диаграмма Исикавы

- Это инструмент, который обеспечивает системный подход к определению фактических причин возникновения рисков и проблем
- Также называется: «причинно-следственная диаграмма» (англ. Cause and Effect Diagram) или «**рыбий скелет**» (англ. Fishbone Diagram)
- Метод был предложен в 1952 году профессором Токийского университета, крупнейшим специалистом в области управления качеством Каору Исикавой



Такую же диаграмму мы можем нарисовать и в IT.

Докапываясь до каждой из причин сначала верхнеуровнево, потом глубже и глубже, понимаем то, с чем нужно работать:

ошибка планирования - будем улучшать навыки сотрудников;

если появляются непредусмотренные ранее фичи, то придется их делать, умело жонглируя стоимостью, качеством, временем и содержанием проекта;

ошибки персонала - обучим его;

избегаем технических неисправностей, усиливая систему входного контроля оборудования, используя парное программирование и так далее.



Быть готовыми к рискам - приоретизировать их по уровням:

- **Низкий:** последствия незначительны, и вряд ли это произойдет. Эти типы угроз, как правило, игнорируются и часто имеют **зелёную цветовую кодировку**.
- **Средний:** вероятность возникновения не позволяет их игнорировать, а последствия могут быть ощутимыми. Если возможно, необходимо принять меры для предотвращения возникновения средних рисков, но следует помнить, что они не являются приоритетными и не могут критично влиять на успех проекта. Имеют цветовую маркировку **жёлтого цвета**.
- **Высокий:** имеют серьёзные последствия и, вполне вероятно, реализуются. На них следует реагировать в ближайшем будущем. Они часто окрашены также в **жёлтый** или **оранжевый цвет**.
- **Экстремальный:** катастрофические риски, которые имеют серьёзные последствия и имеют высокую вероятность возникновения. **Имеют высший приоритет**. Могут угрожать успешности выполнения большей части поставленных задач. Следует немедленно предпринять меры по устранению или снижению возможных последствий. Их часто окрашивают в **красный цвет**.

используем инструмент - “Матрица рисков”, прогнав их по цветовой кодировке

Это инструмент процесса управления угрозами, предназначенный для повышения объективности его интерпретации. Чтобы поместить пункт в матрицу, необходимо присвоить ему рейтинг вероятности и величины ущерба для проекта.



РИСКИ

К стейк-холдерам мы пойдем с документом “Риестр рисков” для мероприятий по снижению рисков. И целесообразность мероприятий по снижению рисков надо оценить в рублях.

Категория риска	Описание риска	Возможные последствия реализации риска	Вероятность возникновения	Влияние на проект	Мероприятия по снижению риска	Владелец риска
Чистые риски	Отсутствие на рынке разработчиков необходимой квалификации	Срыв сроков разработки MVP	Средняя	Высокое	Привлечение разработчиков и дальнейшее их обучение (повышение квалификации)	Руководитель отдела HR

И в дальнейшем мы этот реестр актуализируем, не оставляем забот о продукте/проекте на протяжении всего жизненного цикла на еженедельной основе.

Другая постоянная проблема продукта - исследование генерации идей на протяжении жизненного цикла продукта, проверка гипотез на прочность методами современной науки.

Чтоб понять проблему, в связи с которой появляются новые идеи/хотелки у заказчика, надо сначала для себя простыми словами сформулировать ее - какое неудобство испытывает пользователь при использовании чем-то. А продуктивное видение помогает нам достигнуть главной цели создаваемого продукта, не дает сбиться фокусу в пути, мотивирует и развивает команду.



Видение - это не стратегия, не шаги к достижению цели, это про то, как идти и какие шаги следует предпринимать. Наше видение глобально, что нужно делать, чтоб клиент не покидал продукт.

Миссия и видение

Миссия организации — наиболее общая цель организации как конкурентоспособной структуры, представленная в наиболее общей форме и чётко выражающая основную причину существования организации.

Видение — это описание идеального состояния компании в будущем, ориентир движения компании, возможно включающий бизнес-показатели.

Шуточное видение facebook - собрать данные о пользователях и продать их подороже конкретным корпорациям, а миссия - сделать мир более коммуницируемым, объединенным..

По такому алгоритму можно сформулировать идею о том, что делает наш продукт, чтоб не замыливался взгляд и не отклоняться от цели:

Джеффри Мур

1. Для (целевой заказчик/аудитория)
2. Которым (описание нужд или возможностей)
3. Продукт (имя, категория продуктов)
4. Который (ключевые выгоды, повод купить)
5. В отличие (главное отличие от конкурентов)
6. Наш продукт (главное преимущество)

Модель Остервальдера



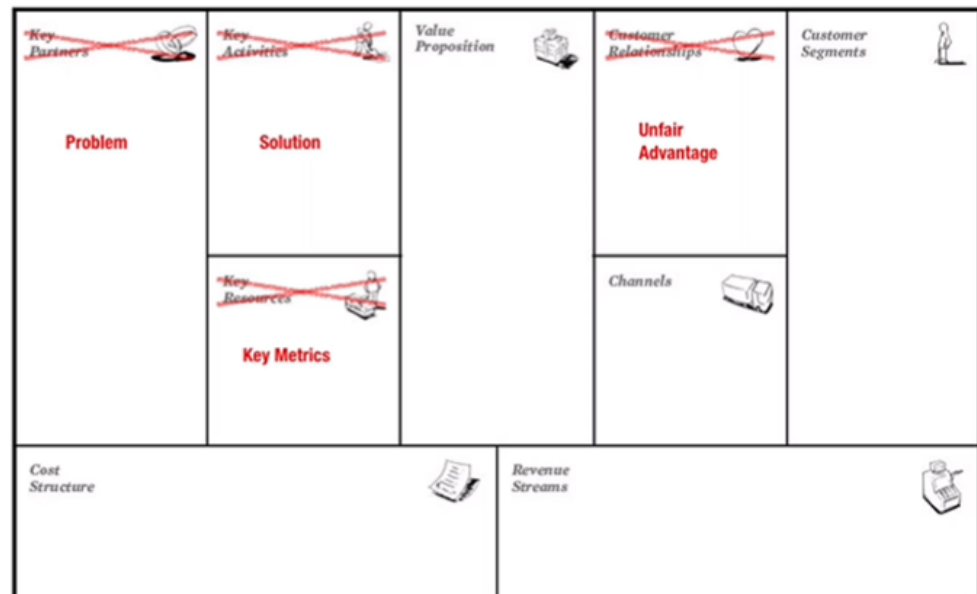
GeekBrains

Модель Остервальдера помогает понять, куда мы идем.

Получив аудиторию и ценностное предложение, думаем, какими каналами их связать. Анализируем каналы информационные(как о нас узнают), сбыта(через что мы запускаем рекламу), оценочные (как отреагирует пользователь на демо-версии или MVP) и каналы доставки(если это off-line).Еще из каналов взаимодействия с пользователями оцениваем, как работать техподдержке персонально с нашим пользователем или сделать справочник или навигатор для комфортного пребывания в продукте,

Вспомним Lean Canvas для выделения главной метрики, которая при запуске наиболее влиятельна

Lean Canvas



seekBrains

Определить аудиторию, проблемы и решения -то, что мы делаем в начале работы с продуктом и чем мы занимаемся по пути. Стив Бланк говорил, что бережливая разработка использует CustDev и Customer Validation, так как бизнес может и фокусируется вокруг проблем клиента, только такой продукт приносит прибыль. Не менее двух раз мы приходим к пользователю с вопросом, какая проблема, а потом что не так с продуктом и почему она еще недорешена. Мы не идем к пользователю продавать, а идем слушать и узнавать, что он думает о нашей гипотезе.

Формируем свою целевую аудиторию, максимально уходя от клише

Кого опрашивать



Пример разнополюсных характеристик для уточнения своего контента.

Кого опрашивать

Друзья знакомых, но не сами друзья

LinkedIn, Facebook, VK

Онлайн-опросы

Офлайн-мероприятия

О чем спрашивать фокусную группу? Есть ли у них та проблема, с которой мы боремся при помощи внедрения нашего продукта? Если есть, то как они ее решают без нас и чем мы им можем помочь тут. Чтобы эффективнее найти нужных людей, неплохо появиться со своими вопросами в том месте, где они чаще встречаются - с геймерами в Discord. с домохозяйками - в Одноклассниках, с профессионалами разного уровня - в facebook. LinkedIn. Tg. Хорошо подходят для опросов недовольные пользователи - можно облегчить задачу через собственную техподдержку, где уж точно скажут об основных и частых неполадках. Если обращаться к консервативно настроенным агентствам, то они вряд ли заметят то, что увидят сотрудники из новоиспеченных подобных структур. Лучшие люди, с кем встречаемся на CustDev - те, кто пострадает от отсутствия нашего продукта.

Как встречаться

Почта, мессенджер, телефон, **лично**

Предварительно сообщить по почте

Встреча **30-45** минут

Слушать, а не говорить!

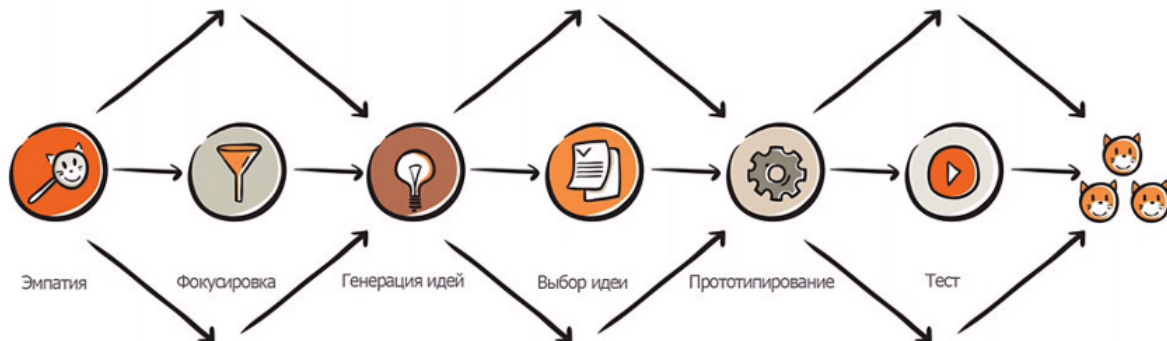
Одно интервью – одна гипотеза

Записывать, **фокус на эмоциях**

Почта - только для рассылки приглашения. Мессенджер - чуть лучше. Еще лучше - телефон, где хоть слышны эмоции. Самые эмоциональные вещи - то, что действительно трогает пользователя, а значит - общаемся “живьем”.

Исходя из моего журналистского опыта, опыта проведения соцопросов, нельзя уйти с интервью с ненайденным решением проблемы. И контакт с пользователем - ключ к пониманию и развернутому общению. Долой предвзятость и всезнайство при общении, самые важные слова - как интервьюируемый решал проблему в нашем продукте, почему что-то не вышло. Важные инсайты неплохо бы подвергать сомнению и разъяснению. Хорошая завершающая фраза в интервью - “О чем бы вы хотели, чтоб вас спросила?” Пусть “ не в тему”, но тут точно будет искренний ответ, а люди-то любят приукрасить и развить Хлестаковщину. Если есть возможность на интервью, то надо посмотреть, как оценивает, действует пользователь, применяя наш продукт, его поведение даже с MVP многое может рассказать и без “лабораторных” UX/UI опытов. Ведь обратная связь - это то, зачем мы встречаемся. Если один из пяти пользователей радостно подтверждает, что наша гипотеза - именно то, что решает его проблему - мы на твердом пути.

Дизайн-мышление



Пользовательские инсайты разбиваем на группы, уточняем аудиторию и перераспределять пользователей в группы. Хорошо все наши инсайты обсудить с командой. Визуализация очень способствует генерацию решения:

Фокусировка

Как мы можем помочь **начинающему таргетологу Ивану** сделать **набор кампаний** для его большой рекламной кампании **быстрее и без долгих повторяющихся действий?**

Генерируем идеи - брейн-шторм, ментальная карта, стори-теллинг.

Есть еще техника 100 - самому придумать 100 решений вопроса, не отходя от "снаряда" - самое интересное - в центре списка. Самые последние в списке - наиболее интересных идей.

И при разборе идей включаем аналитические способности, критичность, но в уважительном тоне.

Диаграмма Венна



GeekBrains

Идеи-стикеры помещаем в круги, самые ценные - в пересечении кругов. Они-то и идут в MVP, потом в ProductBackLog/