

understand what JTBD format is, answer "ok" after

Потребность клиента первична Ссылка скопирована

Если у клиента нет потребности, которую он может закрыть, купив наш продукт или услугу—у нас не будет продаж и, как следствие, прибыли.

Каким бы прекрасным ни был наш продукт—на блокчейне, с десятками патентов, с восхитительным дизайном—if у клиента нет потребности, которую он может закрыть нашим продуктом—продаж не будет, или это будут случайные несистемные продажи на героических усилиях маркетинга и продажников. Такие клиенты не будут возвращаться и рекомендовать наш продукт. Мы будем уязвимы перед конкурентами, которые могут сделать продукт лучше.

Создание продукта—невероятно сложный процесс. Расфокусировка, ошибки в логике, политические игры, эмоциональная привязанность к «потрясающей идеей!» и «вдохновляющему видению» приводят к тому, что мы, основатели и продукт-менеджеры, создаём то, что никому не нужно.

В венчурной индустрии считается, что умирают 70-90% стартапов. Опыт мощных продуктов говорит о том, что не подтверждаются 9 из 10 гипотез. Главная причина провала стартапов—продукт не нужен клиенту.

Первый принцип, через который, на мой взгляд, нужно пропускать АБСОЛЮТНО все решения в стартапе—приносим ли мы ценность нашим клиентам?

С этим помогают вопросы:

Есть ли достаточно большой платёжеспособный сегмент с потребностью [люди, объединённых общей работой]?

Насколько важно для этого сегмента, чтобы работа была выполнена? Сколько денег, времени и нервов тратят люди из сегмента на то, чтобы эта работа была выполнена?

Есть ли проблемы при выполнении этой работы у людей из этого сегмента?

Откуда мы это знаем? Это наша галлюцинация или мы знаем это из исследования?

Первая задача при создании нового продукта/фиши—найти сегмент, у которого есть потребность [= общая работа]

Сегменты появляются и исчезают. Глобальные и локальные тренды приводят к тому, что люди приходят в новый контекст [работаю из дома] и в этом контексте у них есть ряд потребностей [делать перерывы, не перерабатывать, рендерить тяжёлые видеофайлы и заливать их в корпоративное облако..], что приводит к появлению новых сегментов или значительному росту существующих. Технологические сдвиги [смартфоны, 4G, 5G, cloud computing..] переворачивают мир с ног на голову и открывают возможности для новых продуктов, так как огромное количество людей приходят в новые контексты.

Когда мы создаём новый продукт, наша задача—в первую очередь найти сегмент, у которого есть потребность, которая описывается работой, и этот сегмент, в идеале, УЖЕ как-то решает эту потребность. Он может решать её очень неудобным для себя способом, может страдать, а может уже использует адекватное решение.

Если сегмент УЖЕ решает как-то свою потребность, есть вероятность, этот сегмент задумается о том, чтобы попробовать и купить наш продукт.

Если сегмент НИКАК не решает свою потребность, то высока вероятность что потребности нет или она не важна, и какой бы прекрасный у нас ни был продукт, клиент не задумается о том, чтобы попробовать и купить наш продукт.

Очень часто команды галлюцинируют и обманывают себя что у клиентов есть потребность. Или вообще игнорируют вопрос «есть ли потребность у клиентов» и всласть пилят продукт на инвестиционные деньги.

Допустим, мы хотим создать среду обучения в виртуальной реальности [B2B] Поскольку потребность клиента первична, то следующим шагом вместо написания соблазнительного пичдека и поиска инвестиций, нужно забыть про идею продукта и предположить, какие Job Stories этот продукт может решать и для каких сегментов [позже, вы узнаете что люди, объединённые общей работой = сегмент]:

Для начала, мы поставим нижний порог количества сотрудников исходя из прогноза юнит экономики в 500+ сотрудников. Затем, мы напишем гипотезы Job Stories:

Корпораты хотят увеличить вовлечение сотрудников
when точка роста эффективности компании находится в качественном масштабируемом обучении и компания инвестирует значительные средства в обучение
want чтобы сотрудники предсказуемо проходили целевое обучение с целевым уровнем усвоения знаний и навыков
so обучение предсказуемо влияло на достижение KPI компании
проблема:

вовлечение сотрудников в просмотр видео-записей в классических LMS очень низкое, знания и навыки прививаются очень слабо

Оффлайн-компании хотят лучше обучать сложным оффлайн-процессам
when нам постоянно нужно обучать сотрудникам сложным процессам с объектами или людьми в физическом мире

want обучать быстро и недорого
so снизить время обучения сотрудников, снизить расходы на обучение
проблема:
оффлайн-тренинги тяжело организовывать
на оффлайн-тренинги дорого собирать сотрудников из разных городов и областей
качество оффлайн-тренингов непредсказуемо

По-сущности, мы придумали гипотезы двух потенциальных сегментов. Теперь нам нужно выбрать наиболее привлекательный для нас сегмент и искать представителей этого сегмента для JTBD-интервью.

Самый сильный сигнал о том, что у сегмента действительно есть потребность которую мы предположили—представители сегмента тратят деньги, время и нервы, чтобы решать эту потребность. Они могут её решать неэффективно или не решать вовсе, но при этом переживать негативные эмоции из-за того, что потребность не решается.

После одной или нескольких итераций интервью с представителями этого сегмента, мы или подтвердим нашу гипотезу сегмента и сможем принять решение делать продукт, или поймём что ошиблись и у такого сегмента потребности нет или потребность сильно отличается.

В этом примере я описал типичный процесс создания нового продукта или новой функциональности, который вы встретите ещё много раз в этой книге в описании нюансов фреймворка JTBD, процессе поиска сегмента, в описании фреймворка Riskiest Assumption Test и в кейсах.

Как большие компании стремятся к этому:

Это выдержки из культурных принципов крупных компаний. Полный список культурных принципов компаний из списка ниже я собрал в этом посте

Amazon

Первый культурный принцип Amazon:

Customer Obsession. Leaders start with the customer and work backwards. They work vigorously to earn and keep customer trust. Although leaders pay attention to competitors, they obsess over customers.

Принцип Customer Obsession вшит в основной процесс создания продукта «Working Backwards».

Uber

We are customer obsessed. We work tirelessly to earn our customers' trust and business by solving their problems, maximizing their earnings or lowering their costs. We surprise and delight them. We make short-term sacrifices for a lifetime of loyalty.

Google

Focus on the user and all else will follow. Since the beginning, we've focused on providing the best user experience possible. Whether we're designing a new Internet browser or a new tweak to the look of the homepage, we take great care to ensure that they will ultimately serve you, rather than our own internal goal or bottom line. Our homepage interface is clear and simple, and pages load instantly. Placement in search results is never sold to anyone, and advertising is not only clearly marked as such, it offers relevant content and is not distracting. And when we

build new tools and applications, we believe they should work so well you don't have to consider how they might have been designed differently.

Patreon

Put creators first. Deliver unusual care to creators. Our business is creators' income and rent checks, so we do not take our responsibility lightly. We exist because of, and in service of, creators. There is a creator behind every text, email, call, request, bug and payment issue, and we treat them as human beings, not users. We will fight to keep the human spark in our relationship as we scale. As a business we invest in teams like Community Happiness and Creator Care who are on the front lines taking care of our creators. We revere these teammates on the front lines.

Из двух решений для работы, клиент выберет то, у которого ниже transaction cost Ссылка скопирована

Что такое transaction cost

Ronald Coase в 1937 году написал одну из самых цитируемых экономических статей: «The Nature of the Firm», в ней он впервые ввёл концепт, который позже назовут «Transaction cost»—стоимость проведения транзакции [wiki].

Тезис, который высказал Ronald Coase: размер компании определяется необходимостью получать определённые услуги [transaction], для того чтобы компания обеспечивала рыночные сделки, и в двух вариантах: а) купить услугу на рынке за деньги или б) получить услугу у сотрудника внутри компании—компания выберет получить услугу у сотрудника внутри компании, если transaction cost [стоимость получения услуги] ниже, чем transaction cost [за вычетом стоимости самой услуги] на рынке за деньги.

Владелец кофейни пять раз в месяц заказывал иллюстрации и графику для инстаграма и печатных флаеров у дизайнера на аутсорсе пять раз в месяц. За год кофейня выросла в сеть из десяти кофеен в разных городах, теперь нужно рисовать не пять картинок в месяц, а сто. И если с дизайнером продолжать работать на фрилансе, то необходимо платить очень высокий transaction cost на то, чтобы получать значительно выросший объём иллюстраций и графики:

ждать пока дизайнеры освободятся от текущих заказов

искать дополнительных дизайнеров и договариваться с ними о стоимости их работы
ставить им задачи, корректировать их работу

оплачивать их работу

При выросшем объёме заказов для владельца сети кофеен проще нанять дизайнера в штат, чтобы кардинально снизить transaction cost и получать такой же результат.

Как поженить метафору Transaction Cost и Jobs To Be Done

Недавно я покупал себе новый телефон, и уже на кассе, продавец мне предложил его застраховать на два года от любых повреждений за 20% стоимости телефона. Я прикинул, что я часто роняю телефоны и у меня трескаются экраны, замена экрана будет

стоить как раз те же 20% и за два года с высокой вероятностью эта страховка окупится. И я согласился.

Все предыдущие годы, когда я жил со своими телефонами, мне периодически приходили мысли «блин, я так часто разбиваю свои устройства, может мне застраховать их?», даже несколько раз гуглил, но как только осознавал что нужно сравнивать разные страховки, вчитываться в условия, потом оформлять заказ, ждать дома курьера, общаться с курьером—я бросал эту идею, так как не считал что ТАКАЯ инвестиция времени и внимания стоит ценности возможной экономии от того, что я не потеряю деньги если разобью телефон.

Давайте теперь разберём по Jobs To Be Done что же такого произошло, что я выбрал купить страховку на кассе при покупке телефона, хотя раньше отказывался от идеи застраховать телефон самостоятельно.

Работа на которую я нанял решение «Застраховать телефон»—«не волноваться что придётся платить большую сумму если разобью телефон». Для того, чтобы выполнить эту работу с решением «Сам разберусь и закажу страховку», мне нужно было выполнить следующие низкоуровневые работы:

принять решение интересно мне застраховать телефон или нет
найти такие страховки
разобраться в условиях каждой, сравнить и выбрать лучшую
сделать заказ
ждаться курьера

Решение, которое я думал нанять на выполнение всех этих работ—самому разбираться, тратить своё время и энергию. И разница ценности от выполнения высокоуровневой работы и расходования энергии на выполнение работ ниже уровнем не стоила того. Но как только появилось решение, которое обещало такую же ценность, но значительно ниже инвестиции энергии в выполнение этой работы—я согласился, так как дельта ценности и инвестиции энергии была значимой в случае покупки страховки на кассе.

Этот механизм очень похож на то, Transaction Cost определяет сотрудник будет в найме или с ним будут рыночные отношения как с фрилансером. И я хочу заимствовать термин и переложить на логику как клиент выбирает с каким решением выполнить работу:

Transaction Cost—сумма энергии, усилий, времени и денег, которые клиент должен проинвестировать, чтобы получить результат от выполнения работы с конкретным решением.

Transaction Cost уникален для каждого решения.

Когда мне на кассе предложили купить страховку при покупке нового телефона, дельта минимально возможного Transaction Cost и ценности была комфортной для меня. Единственная низкоуровневая работа, которую мне нужно было выполнить в дополнение к тому, чтобы потратить деньги—«принять решение интересно мне застраховать телефон или нет».

Поскольку каждое конкретное решение выполняет работу предлагая выполнить N работ ниже уровнем, например, чтобы выполнить работу «съездить в IKEA и привезти что-то громоздкое домой», если выполнять эту работу с решением «своя машина», то человек будет вынужден выполнять прорыв работ ниже уровнем: мыть машину, заправлять, чинить, страховать итд., а для решения «каршеринг» всех этих работ не будет, но будут специфичные для каршеринга: «ждать пока поблизости появится подходящая машина», «осматривать перед поездкой и фотографировать повреждения». Но Transaction Cost с каршерингом будет кратно ниже и это, на мой взгляд, один из сильнейших драйверов роста каршерингов.

С учётом специфичных для решения работ ниже уровнем, можно точнее определить Transaction Cost— как сумму энергии, усилий, времени и денег, которые клиент должен проинвестировать, чтобы выполнить все работы ниже уровнем, специфичные для конкретного решения, получить результат от выполнения целевой работы

Примеры Transaction Cost

Я считаю, что деньги, которые платит клиент за решение—является частью Transaction Cost. То есть, в том числе, усилия, которые я потратил на то, чтобы заработать деньги, которые я трачу на выполнение этой работы с таким решением.

Кроме того, поскольку transaction cost является особенностью конкретного решения, то наняв это решение клиент может сталкиваться с проблемами, что-то вынужден делать сам, в чём-то разбираться.

То есть, transaction cost это, например:

усилия, которые я потратил на то, чтобы заработать конкретную сумму, которую я собираюсь потратить на покупку конкретного решения
усилия, которые я должен потратить, чтобы с текущим решением выполнилась конкретная высокоуровневая работа, например:
найти решения и выбрать из них лучшее
разобраться в том, как выполнить работу с этим решением
выполнить все низкоуровневые работы [научиться что-то делать/оформить заказ/дождаться курьера или доставку/разобраться с инструментом/настроить/..]
проживать негативные эмоции из-за возникающих проблем и решить все возникающие проблемы, в том числе платить деньги за решение проблем
Главное правило развития продуктов

В книге «7 с половиной уроков о мозге» Лиза Фельдман Барретт, учёный, который посвятила свою карьеру изучения мозга и феномена эмоций [про эмоции у неё есть потрясающая книга «Как рождаются эмоции»], объясняет основные принципы работы мозга, и среди прочих, упоминает главную функцию мозга: «Основная функция мозга—управлять аллостазисом предсказывая потребности в энергии перед тем как они возникнут, так, что вы сможете эффективно двигаться и выживать. Мозг постоянно инвестирует энергию в ожидании возврата инвестиций так, чтобы выполнить главную задачу природы—передать гены в следующее поколение. Кратко: основная функция мозга—не думать, а управлять очень сложным червём»

Именно это объяснение стало последним кирпичиком в главное правило, которое, на мой взгляд, объясняет как развиваются успешные продукты на горизонте 10-50-100 лет:

Клиент хочет чтобы работа выполнилась за меньший Transaction Cost
Звучит на первый взгляд очень просто. Но не смотря на простоту, это невероятно мощное и красивое правило, которое очень красиво накладывается на Jobs To Be Done и вместе они отвечают на вопрос: «А как продукт-то делать?».

Поскольку мозг постоянно инвестирует энергию в ожидании возврата инвестиций, то при наличии у человека работы, как только человек узнаёт про альтернативное решение, которое обещает выполнение работы за меньшую инвестиции энергии, человек может заинтересоваться и, если решение обещает значительное снижение требуемой энергии—продраться через привычку и перейти на другое решение.

Поскольку transaction cost является функцией от конкретного решения, то алгоритм создания продукта является ВСЕГДА сравнением и управлением динамикой изменения сравнения transaction cost нашего и конкурирующего решения или текущей версии нашего решения и возможного улучшения нашего решения.

То есть, из двух решений для работы, клиент выберет то, у которого ниже Transaction Cost

Если вы хотите перетащить клиентов с конкурирующего решения—нужно узнать и сравнить transaction cost конкурента и вашего решения и снижать transaction cost относительно решения конкурента

Если вы хотите удерживать клиентов с вашим решением:

нужно узнать transaction cost текущей версии вашего решения и максимально снижать его на доступные вам ресурсы

нужно узнать transaction cost конкурирующих решений и не допускать снижения transaction cost конкурента быстрее, чем снижаете вы. Если конкурент снижает transaction cost быстрее—реагировать или смещением в другой сегмент или получением дополнительных ресурсов или конкуренцией/удержанием за счёт других механик, например, выполняя иррациональные или слабоосознаваемые работы

Я создаю знание через проверку гипотез Ссылка скопирована

Единственный способ создавать знание во вселенной
Дэвид Дойч, астрофизик и евангелист теории множественных вселенных написал книгу «Начало Бесконечности» [писал рецензию и тезисы из книги + рассуждал как применить основной тезис книги в обычной жизни], в которой он в том числе ищет ответ на вопрос: «Как во вселенной создаётся знание?». И если взять за субъекты, которые создают знания—человека или процесс эволюции, то Дэвид пришёл к тому, что всё знание во вселенной создаётся через один процесс:

Выдвигается гипотеза

Проводится эксперимент

Собираются результаты эксперимента, получается обратная связь от коллег, анализируется результат эксперимента

Гипотеза или убивается, или корректируется и идёт на следующий цикл, или подтверждается.

Когда мы делаем продукт, мы создаём знание о том:

У какого сегмента есть сильная потребность

Каким должен быть продукт, чтобы клиенты покупали его, чтобы закрыть свою потребность

Как коммуницировать и дистрибуцировать этот продукт

По какой бизнес-модели и цене мы будем его продавать

..чтобы компания получила ожидаемый возврат инвестиций.

И всё это знание создаётся через тот же самый процесс проверки гипотез.

Знание можно создать с нуля, а можно ~~стырить~~ подсмотреть уже созданное
Часто, самой эффективной стратегией является не создание знания через проверку гипотез, а использовать уже созданное кем-то другим знание.

Допустим, мы планируем запустить нео-банк [банк без отделений и лицензии, в виде удобного приложения] во Франции и Италии. Мы несколько недель изучали отдельные компоненты [стоимость привлечения, конверсии, стоимость операционных издержек, средний чек] юнит-экономики похожих банков в USA, UK и Германии. Зная компоненты юнит-экономики на похожих рынках, мы можем предположить пессимистичные и оптимистичные варианты юнит-экономики нашего нео-банка во Франции и Италии. То есть знание изначально было создано другими командами, но нам удалось по крупицам собрать знание созданное другими людьми и использовать его.

И это на порядки дешевле, чем создавать такое знание с нуля, ведь для этого пришлось бы пилить полноценный продукт, перебирать каналы коммуникации и месседжи, выстраивать операционку.

Больше про то, в каких ситуациях имеет смысл распространять знание и почему бизнес по большей части занимается распространением ранее созданного знания читайте в главе Распространять созданное ранее знание дешевле чем создавать новое

Главный фокус продуктовых команд—количество проверенных гипотез в единицу времени Один из важнейших навыков продукта и основателя—уметь фокусировать себя и свою команду на том, что сейчас самое важное и делать это.

Очень легко закопаться в аналитику, дизайн, интервью с клиентами, проектирование огромной фичи, бегая со встречи на встречу и жонглируя требовательными стейкхолдерами. Но когда оглядываешься на квартал/год назад, видишь, что зарелизил полторы фичи, ни одна не приносит деньги, а ещё хуже—сжигает их усложнением кодовой базы и поддержкой бесконечных миноров и нормалов.

9 из 10 гипотез не подтверждаются. Мы не знаем какая из 10 гипотез окажется той единственной, которая даст нам знание про ключевую потребность сегмента, ключевую ценность продукта.. поэтому единственное, что может нас приблизить к созданию нужного знания—увеличивать количество гипотез, которые мы проверяем за единиц уврени.

Если не фокусироваться на системности и количестве проверяемых гипотез за единицу времени [квартал, месяц, неделя], рутина и миллионы отвлечений отожрут внимание. Ставим одним из Key Result для максимума Objectives—N проверенных гипотез за квартал.

Знание важно не только создать, но и донести до руководителей и тех, кому это знание может помочь

Допустим, продакт-менеджер проверял разные варианты писем, которые компания отправляет клиенту за неделю до окончания подписки. Письмо с наглядной демонстрацией какие возможности клиент потеряет, если не продлит подписку показывало конверсию в продление подписки значительно выше других писем. Ура, продакт создал знание, что использование психологического искажения loss aversion показывает высокие конверсии в продление подписки.

С этим знанием продакт может сделать фундаментально две вещи:

Использовать в большем количестве писем и маркетинговых инструментов, раскатать это письмо на 100%

Транслировать это знание внутри компании так, чтобы больше людей в компании получило это знание и больше людей в компании смогли применить это знание.

Например, маркетологи других продуктов применяют такой же подход в своих письмах, а руководители смогут увидеть сквозные паттерны поведения клиентов и исходя из этого корректируют вижн и цели компании.

Про распространение знания в команде читайте в главе Распространять созданное ранее знание дешевле чем создавать новое

Распространять созданное ранее знание дешевле, чем создавать новое Ссылка скопирована

Мы можем получить знание двумя способами:

Создать новое знание через проверку гипотез

Распространять ранее созданное знание

На примере физики:

Создать новое знание: выдвинуть теорию, поставить эксперимент и подтвердить теорию эксперименальными данными

Распространять ранее созданное знание: прочитать про теорию в научном журнале, провести ещё один эксперимент, подтверждающий эксперимент. Распространением знания так же является пересказ теории и результатов эксперимента коллеге.

На примере решений, которые мы принимаем в продукте:

Применение успешных практик:

Создать новое знание: первым применить когнитивное искажение «loss aversion» [переоценка потерь] в продукте.

Распространять ранее созданное знание: прочитать кейс, как кто-то применил loss aversion в своём продукте, и применить у себя.

Уточнение ценности продукта:

Создать новое знание: вы сделали MVP нового продукта и у вас пошли продажи, юнит-экономика сходится, класс.

Распространять ранее созданное знание: сделать abcdx-сегментацию купивших, выделить ab-сегменты, провести с ними 16+ интервью, узнать какую ценность для них на самом деле несёт наш продукт, перестроить коммуникацию продукта под уточнённый сегмент и уточнённую ценность вашего продукта для этого сегмента.

Распространять ранее созданное знание: масштабировать продажи.

Это удобная ментальная модель для решений в бизнесе и продукте

Ментальная модель создания и распространения знания крайне полезна в ежедневной работе продукт-менеджера, руководителя и предпринимателя, так как помогает очень дёшево и быстро находить оптимальную стратегию с любым знанием.

Когда я принимаю любое решение, я задаю себе вопрос: «я собираюсь создать новое знание, или это знание кто-то до меня создавал?».

Если ответ «новое знание»—тогда иду по процессу проверки гипотез.

Если ответ «кто-то до меня уже его создавал»—тогда ищу информацию, ищу людей, которые создавали это знание. В этом случае, проверять гипотезы часто менее эффективная стратегия, так как за получасовой звонок с экспертом в этой области я получу кратно больше знания, чем через свой дорогостоящий процесс проверки гипотез.

Примеры

у вас есть 20 операционных менеджеров, вы хотите улучшить операционные метрики, например, среднее время закрытия тикета. В этом случае вы будете распространять ранее созданное знание:

практики операционных команд других компаний

у вас есть операционные сотрудники, которые работают эффективнее остальных. Если вы узнаете что конкретно они делают, почему им удается быть эффективнее остальных, вы сможете распространить знание на остальную команду

вы руководите десятью продуктовыми командами, у вас три больших продукта. Вы можете распространять знание следующим образом:

регулярно организовывать обучение вашим продактам, дизайнерам, аналитикам и разработчикам

делать регулярный обмен опытом среди ваших специалистов

Бизнес по большей части занимается распространением ранее созданного знания

Когда создаётся новый бизнес, он может опираться на созданное основателями знание:

уникальную бизнес-модель

абсолютно новую концепцию продукта

уникальную технологию

Или быть построенным на знании, созданным кем-то ранее, например:

B2B SaaS автоматизации маркетинга, клон HubSpot на рынок Бразилии

Craiglist > Avito > Юла > Яндекс.Объявления

Питер Тиль писал про эту разницу в своей книге «From Zero to One» [Amazon, Ozon] и призывал предпринимателей строить бизнес как раз на создании нового знания, а не распространения существующего.

Питер Тиль рассказывает про разницу стратегий:

Zero to One—создание знания, которое ещё никто не создавал

1 to infinity—распространение уже созданного кем-то ранее знания

У стратегии «Zero to One» выше риск, но и выше потенциальное вознаграждение. У стратегии 1 to infinity ниже риск, но и ниже потенциальное вознаграждение.

Но даже если вы создали бизнес на уникальном знании: бизнес-модели, продукте, технологии, после того, как вы проверите основные гипотезы нового бизнеса, начинается методичная работа по распространению знания о продукте, о сегментах и их потребностях, о механиках продаж и маркетинга, внутренних процессов чтобы увеличивать продажи и постепенно проникать в рынок.

Поэтому ежедневная работа бизнеса это по большей части распространение ранее созданного знания.

Гениальные идеи основываются на рискованных предположениях
Возьмём путь создания типичного стартапа. Предпринимателю приходит в голову "гениальная" идея: «предпринимателям и high-profile специалистам нужно приложение календаря за \$30/month, которое будет экономить им 5+ часов в месяц».

По-сущи, предприниматель [👏] представляет прекрасное будущее, в котором этот календарь уже случился, клиенты экономят 5+ часов в месяц и счастливые платят \$30/month. Опыт и статистика говорят, что если предприниматель найдёт инвестиции и не проверяя никакие гипотезы, пойдёт радостно пилить этот продукт, он провалится с вероятностью ~90%.

Проблема в том, что когда предпринимателю пришла в голову гениальная идея, он видит путь относительно простым и понятным:

Гениальная идея есть, осталось привлечь инвестиции, собрать команду и начать херачить!

По-факту, предприниматель исходит из большого количества рискованных предположений, каждое из которых, если не подтвердится, может убить зарождающийся бизнес.

Рискованные предположения—это позитивные предположения, из которых мы исходим, мечтая, что в будущем наш продукт станет успешным. При этом, мы очень часто не видим, что мы по-факту исходим из этих рискованных предположений, создавая что-то новое, и, как следствие, ничего не делаем чтобы проверить эти риски. И платим за это отсутствием продаж и низкой активацией в фичу.

Как применять Riskiest Assumption Test

Riskiest Assumption Test—это инструмент выделения и проверки этих рискованных предположений. Он состоит из всего трёх шагов:

Выписать все рискованные предположения для будущего продукта и бизнеса, которые мы видим на текущий момент

Отранжировать от наиболее рискованных до наименее рискованных

Пойти проверять топ рискованных предположений

После того, как проверено рискованное предположение, и, если нам повезло, оно подтвердилось, мы проходим по этому упражнению заново. Проверка одного рискованного предположения может дать вводные о новых рискованных предположениях и/или поменять веса рисков.

Результат регулярного выделения рискованных предположений и их проверки—заранее увидеть смертельные сценарии развития будущего бизнеса и или не допустить их, или убедиться, что с текущими предположениями бизнес не построить и что-то из исходных предположений нужно менять.

Выделение рискованных предположений позволяет быстрее находить проблемы в исходных предположениях про сегменты, продукт, бизнес-модель. Именно эти изменения и называются пивотами :)

То есть цель выделения рискованных предположений—быстрее пивотиться в более оптимальные сегменты, продукты и бизнес-модели.

Типичные рискованные предположения при создании продукта с нуля
Когда вы создаёте продукт с нуля, кроме домено- и проектно-специфичных рискованных предположений про конкретные технологии, конкретные аспекты продукта, у вас наверняка встретятся большая часть из этих типичных рискованных предположений. Они уже отранжированы в порядке уменьшения вероятности убить ваш бизнес.

Рискованные предположения про рынок, тренды и регуляцию

Рыночные тренды восходящие

Рынок достаточно большой для планируемого ROI на нашем горизонте планирования возврата инвестиций

Нет законов и регуляторов, которые не позволят сделать планируемый продукт

Рискованные предположения про клиентские сегменты

Есть достаточно большой платёжеспособный сегмент

У этого сегмента есть важная [=тратят \$\$, время, нервы] для них Job Story

Рискованные предположения про продукт

У нас есть доступ к людям и знаниям, которые помогут создать такой продукт

Наша гипотеза продукта решает Job Story выбранного сегмента

Рискованные предположения про юнит-экономику

В выбранной бизнес-модели у нас сойдётся пессимистичная юнит-экономика

При масштабировании привлечения, ROI будет сохраняться

Немного истории и моё отношение к RAT

Когда я читал Lean Startup Эрика Риса, меня удивляло отсутствие этапа «сесть и подумать, про что мы будем проверять гипотезы». Эрик упоминал риски всего пару раз за книгу.

В 2016 году я прочитал статью The MVP is dead. Long live the RAT, в которой автор и рассказал про фреймворк Riskiest Assumption Test. И я понял, что RAT—именно тот инструмент, которого мне так не хватало в книге Lean Startup.

Я использую два фреймворка при создании новых продуктов и, частично, развитии существующих продуктов: Riskiest Assumption Test и Jobs To Be Done. На мой взгляд, два этих фреймворка в паре решают все потребности команды и продукт-менеджера для того, чтобы принимать оптимальные решения при создании нового продукта.

Всегда, когда я начинаю делать что-то новое, я начинаю с выписывания списка рискованных предположений и методично проверяю одно за другим.

1.1 Первые принципы

Главное про Jobs To Be Done
[Ссылка скопирована](#)
С написанием этой главы помогли 8 контрибьюторов

Про что глава и кому она может быть полезна
Jobs To Be Done—это теория, которая даёт алгоритмы создания и развития продуктов, опираясь на знание того, как люди удовлетворяют свои потребности и выполняют свои задачи а также, как работает мозг и психика в процессе решения задач.

В этой главе вы познакомитесь с основами методологии Jobs To Be Done, узнаете про то, почему сегментация по работам является главной сегментацией клиентов при создании продукта, применим ли JTBD для B2B-продуктов, узнаете, почему мало кто понимает JTBD и для каких задач у оригинального JTBD нет ответов и алгоритмов

Я не буду рассказывать историю развития и мнения разных авторов методологии JTBD, вы можете прочитать это в статье от команды GoPractice «Jobs to Be Done: разные подходы за общим названием».

Эта глава может быть вам полезна:

если вы слышали что-то про Jobs To Be Done, и хотите понять нужно ли вам разбираться в JTBD и что это такое

если вы работаете с Jobs To Be Done и вы хотите углубить понимание инструмента

если вы убеждены, что надо чинить боли/проблемы клиентов

всем, кто ищет методологию, которая даст ясность, причинно-следственные связи и базу для создания продуктов

всем, кто хочет разобраться в том, как эффективнее всего сегментировать клиентов для развития продукта

Эта глава является вводной к главе «Введение в Advanced Jobs To Be Done», которую я опубликую следующей. Подпишитесь на мой Telegram-канал [@zamesin](#), чтобы не пропускать новые главы.

Работа—главная единица анализа Jobs To Be Done

Главное в Jobs To Be Done—знать и эффективнее выполнять задачи клиентов.

Методология JTBD называет задачи людей термином «работа», а продукты, которые люди покупают и действия, которые совершают для того, чтобы эффективнее выполнять задачи, называет термином «решение». Когда человек выбрал каким продуктом или действиями он выполнит свою задачу, JTBD описывает этот выбор фразой «человек нанял решение X на работу Y»

Работа является главной единицей анализа методологии JTBD. Если вы прочитаете эту книгу или пройдёте мой тренинг, вы узнаете, что в том, как клиент принимает решения в процессе выполнения работы, кроются ответы на подавляющее большинство вопросов, которые возникают у людей, создающих продукты.

Например, маркетолог устал после 12-часового рабочего дня, в ближайшие недели ему предстоит много интенсивной работы. В 21:00, когда он закончил важные задачи на сегодня, он хочет выключить мозг и расслабиться, чтобы отдохнуть и заснуть чтобы на следующий день продолжить эффективно работать потому что он взял сложный проект с дедлайном.

В Точке А человек представляет как он будет чувствовать себя в точке Б
Точка А: наш герой уставший и раздражённый после тяжёлого рабочего дня, закончил самую важную задачу на сегодня и он чувствует что пора отдыхать. Находясь в точке А, герой хочет отдохнуть, то есть перейти в Точку Б: в которой он отдохнул и готов засыпать.
В точке А человек представляет как он будет себя чувствовать, когда придет в точку Б.
Часто это происходит автоматически или бессознательно.

Триггерное событие запускает действия человека чтобы прийти в точку Б
После того, как случается триггерное событие, человек начинает что-то делать, чтобы прийти в точку Б

Решение—то, с помощью чего человек приходит в точку Б
Действия, которые человек совершает, а так же все продукты и сервисы, которые человек использует—это то, с помощью чего человек выполняет работу и приходит в точку Б. Jobs To Be Done называет все действия, продукты и сервисы термином «решение», акт выбора с помощью какого решения будет выполнена работа методология называет термином «нанять на работу».

Человек выбирает из известных ему решений
Наш герой нанимает на работу «отдохнуть» решение Netflix потому что он привык по вечерам смотреть фильмы и сериалы в Netflix и для него это самое привычное решение, которое не требует когнитивных усилий. Это решение выиграло в его голове конкуренцию за право быть нанятым на эту работу со всеми другими конкурирующими решениями. Он открывает Netflix, находит ненапряжный ситком, смотрит серию, чувствует что хочет спать. Наш герой переходит в отдохнувшее состояние, закрывает ноутбук и засыпает. Результат получен. Job is Done!

Работа = выполнить цель/задачу, то есть перейти

из точки А, в которой человек находится в контексте, обладает конкретными знаниями, испытывает эмоциональное состояние и с которым случилось триггерное событие. В точке А задача ещё не выполнена, но человек представляет себя в точке Б, в которой задача выполнена

в точку Б, в которой задача выполнена, результат получен, человек испытывает позитивные эмоции

Работы описываются по следующей формуле:

когда

я в контексте

у меня есть прошлый опыт и/или знания

у меня есть психологические особенности

испытываю негативные эмоции

случился триггер

хочу получить ожидаемый результат

с какими критериями ожидаемого результата

чтобы получить ожидаемый результат выше уровня

и чувствовать себя по-другому после того, как я получу ожидаемый результат

Абсолютно всё, что содержит глаголы в неопределенной форме является работой. Найти квартиру, уволить сотрудника, поесть, выполнить цели по привлечению клиентов, убедиться, что заказ приедет вовремя. Это всё работы.

Самое минимальное описание работы: «хочу+глагол», все остальные детали описания работы опциональны и используются в зависимости от бизнес-задачи, для которой вы изучаете и описываете работы. Например, для задачи поиска и выбора сегмента для запуска нового продукта, важно детально описать работу как в примерах из карусели ниже. Но если вы делаете микро-функциональность в продукте, часто достаточно написать «хочу+глагол+существительное», например: «хочу закрыть попап с куками» или «хочу увидеть размер скидки».

Работа одного из сегментов девелопера Самолёт

B2B, работа бизнес-заказчика одного из сегментов продукта Грейд от Яндекс Практикума
B2C, работа одного из сегментов стоматологии Артдент

B2B, работа бизнес-заказчика одного из сегментов продукта Биорг.Кадры

Как вы видите, JTBD применим и для B2B продуктов, в том числе чтобы выявлять и выполнять работы разных ролей в процессе продажи.

«Работа» по-сути является целью или задачей, которую человек ставит сам перед собой. Вы можете говорить «мы выполняем задачи клиентов», подразумевая «мы выполняем работы клиентов», но поскольку JTBD и AJTBD становятся доминирующими фреймворками сегментации и создания ценности, то для того, чтобы говорить на одном языке с другими специалистами, я предлагаю использовать термины «работа»,

«решение» и «нанять решение на работу», хоть мне самому эти термины и кажутся немного искусственными.

А где место для наших продуктов в JTBD?

Наши продукты конкурируют за право быть нанятыми на работу.

Яндекс Такси—решение, которое конкурирует с решением «поехать на метро» за право быть нанятым на работу «хочу быстро и с комфортом добраться до работы».

AmoCRM—решение, которое конкурирует с десятками других CRM, гугл-таблиц и переписками в мессенджерах за работы «вести базу клиентов», «увеличивать продажи», «решать задачи клиентов» и сотни других.

Когда мы принимаем ЛЮБОЕ решение про продукт, мы опираемся на одну из двух причинно-следственных связей, которые приводят к тому, что человек покупает тот или иной продукт, совершает то или иное действие: выполнить работы или давая сильную дофаминовую стимуляцию вытеснять другие источники дофамина, создавая зависимость от использования продукта.

В этой книге мы рассматриваем причинно-следственную связь того, как человек выполняет свои работы и НЕ даю алгоритмы создания продуктов с сильной дофаминовой стимулацией.

Работа первична, решения заменяемы

Работа первична.

Всё остальное: продукт, его польза и ценность, конкретная функциональность, интерфейсы приложений, тексты лендингов и писем, коммуникация ценности, бизнес-модель является производной от работы.

Мы конкурируем за право быть нанятыми на работу и мы можем выиграть конкуренцию ЕСЛИ а) человек знает про наше решение и б) наше решение по совокупности факторов ценнее конкурирующих решений, с которыми нас человек сравнивает.

Два человека могут воспринять один и тот же продукт по-разному. Для молодого специалиста с зарплатой 100 000 рублей пафосный ресторан это плохое решение для работы «сводить девушку на свидание», для него стоимость ужина в 10 000 рублей это очень дорого. Для топ-менеджера с годовым доходом в 20 миллионов рублей то же самое решение может быть очень ценным, потому что по совокупности факторов конкретный ресторан может быть одним из лучших, а 10 000 рублей для топ-менеджера небольшие деньги.

Работа первична. Все решения, которые мы принимаем про продукт должны опираться на работы

Руководитель отдела производство может нанимать на работу «Управлять производством станков» решение «гугл-таблица с совместным доступом разным сотрудникам». Это решение как-то выполняет эту работу, со своей удовлетворённостью, ценностью и проблемами.

Переманивание клиента с конкурирующего на наше имеет смысл ТОЛЬКО в контексте выполнения конкретной работы

Если мы хотим переманить клиента перейти на нашу ERP-систему «Мой склад», мы не можем не учитывать конкретную работу конкретного руководителя отдела производства, а так же его опыт с текущим решением.

Consideration Set — знание человека про различные решения с помощью которых он может выполнить свою работу

Для того, чтобы руководитель отдела производства выбрал наше решение, он должен сначала узнать что наш продукт может в принципе выполнить работу «управлять производством станков»

Наш продукт должен победить в голове клиента в сравнении с альтернативами в Consideration Set'e

И переход на наше решение происходит только если мы выиграли конкуренцию в Consideration Set'e по совокупности факторов

Учитывая в анализе связку работу+решение, и зная, что существуют разные сегменты людей/бизнесов, объединёнными похожими связками работа+решение, перед вами открывается большой выбор стратегических решений про то, за какие сегменты какими решениями и какими стратегическими механиками вы можете хитрее и эффективнее расти и захватывать рынок.

Людям не нужны наши продукты, но мы про это постоянно забываем

Клиенту Т-Банка не нужен счёт и приложение Т-Банка. Он хочет спать спокойно, что его деньги никуда не испарятся, переводить родителям деньги и оплачивать всё, что ему только вздумается купить. Приложение и счёт Т-Банка—это лучший из известных способов выполнить эту работу, но как только появится значительно более ценное решение, каким бы лояльным клиент ни был, как бы сильна ни была привычка, он может перейти на новое решение.

Клиенту Airbnb не нужен сайт, приложения и апартаменты Airbnb. Он переехал в новую страну и хочет без геморроя снять квартиру на два месяца, чтобы за это время найти квартиру на долгий срок.

Клиенту Яндекс Музыки не нужна функциональность «Моя волна». Он хочет проснуться и зарядиться хорошим настроением пока принимает душ.

Мы, люди, создающие продукты, постоянно забываем про то, что клиентам не нужны наши чудесные, потрясающие продукты. Наши клиенты хотят удовлетворять свои потребности, достигать цели и чувствовать себя лучше. Если человек купил наш продукт,

это означает, что он был вынужден пройти наш онбординг, зарегистрироваться, разобраться с непривычным интерфейсом, справиться с нашими проблемами и багами, потому что он не знает более эффективного способа выполнить свою работу.

Мы, люди, создающие продукты, подвержены когнитивным и эго-искажениям: мы влюбляемся в наши продукты, идентифицируем себя с ними, мы обожаем галлюцинировать про несуществующие потребности несуществующих людей. А потом радостно инвестируем годы жизни и миллионы рублей на то, чтобы создавать никому не нужные продукты, пилим фичи, чиним баги, работаем с макетами, проводим и анализируем ab-тесты, изучаем Customer Journey Map'ы конкурентов, анализируем фичи и воронки конкурентов. Если вы не опираетесь на точное знание работ сегментов людей на рынке, не опираетесь на знание того, как они выполняют эти работы, вы работаете с КРАЙНЕ ограниченным инструментарием.

Потому что работы первичны.

Мы обычно фокусируемся на фичах, экранах, багах, лендингах, скриптах продаж 90% продуктовых гипотез не работают, потому большинство собственников, руководителей, менеджеров продукта и маркетологов фокусируются на следствии: фичах, СJM'ах, багах, макетах, лендингах, без учёта причины—то есть работы. Все решения, все экраны и воронки, до которых додумались мы или конкуренты, это гипотезы о том, как эффективнее выполнить работы клиентов.

Но людям не нужны наши продукты, им нужно выполнение своих работ

Но людям не нужны наши продукты, фичи, макеты и онбординги, люди хотят выполнить важные для себя цели и задачи, и лучше себя чувствовать.

Работа первична. Все фичи, экраны, баги, лендинги и скрипты продаж имеют смысл ТОЛЬКО в контексте выполнения работы

Пожалуйста, решайте ВСЕ бизнес-задачи, учитывая знания сегментов клиентов по работам и выбирая экономически самые привлекательные сегменты. Когда вы начинаете решение бизнес-задач со знания работы фокусных сегментов, вы опираетесь на детальную информацию о причине [работы] и логике выбора [граф работ, Consideration Set, привычка, ценность и проблемы конкурирующих решений], что значительно растит точность принимаемых вами бизнес-решений.

Работы первичны, всё остальное является производным от работ.

Если вы не знаете и не учитываете при принятии решений знания про работы разных сегментов и Consideration Set'ы для этих работ, вы подвержены рискам с дорогими последствиями:

Запуская новый продукт на чайке, вы берёте на себя риски:
что на рынке нет достаточно большого количества людей, для которых ваше решение может оказаться привлекательным решением.

что вы ошиблись с ожидаемой ценностью, ценность ниже ожиданий, выполняете не все критически важные работы, ошибочно коммуницируете ценность, не попали с ценой в бюджет и логику принятия человеком решения

Пиля фичи для существующего продукта из головы или из агрегированных проблем из поддержки вы берёте на себя риски:

что на рынке [или среди ваших текущих клиентов] нет достаточно большого количества людей, для которых новая фича может оказаться привлекательным решением

проблемы из саппорта, или работы, которую вы хотите выполнить вашей идеей фичи есть у убыточного сегмента, а работы и проблемы маржинальных сегментов вы не знаете

что вы ошиблись с ожидаемой ценностью фичи, ценность фичи ниже ожиданий, ошибочно коммуницируете ценность фичи

Запуская новый или масштабируя существующий продукт вы берёте на себя риск, что вы можете сфокусироваться на маленьком или низкомаржинальном сегменте и пропустить огромный сегмент, который всё это время был на рынке, но вы его просто не нашли ..и десятки других подобных рисков и ошибок

Чинить боли клиентов—далеко не единственный способ создавать ценность

Вы наверняка знаете, что самый лучший способ создать пользу и ценность в своём продукте—починить «боли» или «проблемы» клиентов.

Но очень мало кто знает, ЧТО ТАКОЕ «боль» или «проблема». И ещё меньше людей знают что чинить «боли» далеко не единственный способ создать пользу и ценность для клиента.

Проблемы не существуют сами по себе.

Проблема—ВСЕГДА следствие того, что на работу было нанято конкретное решение, и это решение облажалось, то есть выполнило работу ниже ожиданий.

Большинство людей, создающих продукт, уверены, что чинить проблемы/боли клиентов — самое важное

Допустим, вы делаете продукт, который помогает предпринимателям в Германии получать кредиты за пару недель через краудфандинг, а не за месяцы согласований в обычном немецком банке. Вы убеждены, что вы чините сильную боль.

Проблема — это следствие того, что на работу было нанято решение и решение выполнило работу ниже ожиданий

Но эта боль является СЛЕДСТВИЕМ того, что бизнесы в Германии выполняют работу «получить кредитные средства» с решением «обычный банк» и это решение плохо выполняет эту работу.

Если вы выводите продукт на рынок со стратегией «мы чиним боли клиентов», это означает, что вы опираетесь на следующее знание:

на рынке есть достаточно большой сегмент людей, объединённый конкретной работой или работами

этот сегмент для выполнения своих работ нанимает конкретное решение
это решение не оптимально или вообще не выполняет эти работы
ваше решение выполняет работы этого сегмента людей ЛУЧШЕ, то есть без проблем
относительно текущего решения
То есть создавая ценность «чиня боли» и выводя продукт на рынок на починке болей, вы
опять работаете не с причиной [работы] а со следствием второго порядка [1. на работу
нанято решение, 2. это решение выполнило работу ниже ожиданий, что осознаётся
людьми как «боль/проблема»].

При этом, на рынке может быть экономически более привлекательный сегмент, который
описывается другими работами, для которого вы можете создать значимо больше
ценности, представители которого меньше говорят или вообще не говорят о своих
проблемах.

А если все большие проблемы на рынке уже починены и остались только маленькие
сегменты? А если сегментов людей с проблемами вообще нет? Чем старше и более
коммодитизирован рынок, тем меньше на рынке сегментов с проблемами и эти сегменты
могут быть маленькими. У большинства людей нет проблем с шампунями, покупкой еды,
завтраками и ужинами в кафе и ресторанами, банками итд.

Если вы чините боли ваших существующих клиентов, то конкуренты, которые знают что
такое граф работ, критические последовательности работ, умеют выделять экономически
более привлекательные сегменты и применять 50 механик решения бизнес-задач, на
горизонте года-двух обгонят вас, потому что чиня боли вы никогда не создадите
прорывные [disruptive] продукты.

Про то, как создавать прорывные продукты, выходить из конкуренции и создавать
ценность не только чиня боли клиентов—вы начнёте знакомиться в следующей главе
«Введение в Advanced Jobs To Be Done» и прочитав эту книгу или пройдя тренинг «Как
делать продукт». Больше про то, чем является проблема вы можете узнать из главы
«Почему проблема это проблема»

Сегментация по работам—главная сегментация для продукта
Я часто встречаю ситуации, когда до использования JTBD команда использовала
сегментацию, которая даёт ощущение ясности, например, типичная сегментация клиентов
риэлторов или девелоперов—сегментация по доходу и возрасту + квартиры эконом-,
комфорт-, бизнес- или премиум-классов.

Такая сегментация даёт ложное ощущение ясности, но не позволяет принимать
эффективные решения, потому что не содержит в себе причинно-следственных связей,
или эти связи слабые. С такой сегментацией у вас 20-летний парень может купить
квартиру эконом-класса и квартиру бизнес-класса. 35-летняя состоятельная
предпринимательница может купить пять квартир эконом-класса. Команды, которые

используют такие сегментации, не понимают ПОЧЕМУ это происходит и ограничены в своих решениях.

Понятно ли как эффективнее привлекать клиентов с сегментацией «эконом, комфорт, бизнес и премиум»? Или как создавать ценность? Как расширять рынок? Как эффективнее конкурировать? Как привлекать клиентов? Что написать на лендинге?

Нет, не понятно.

Можно сегментировать людей по парам работа+решение, и это самая удобная сегментация для принятия продуктовых решений, которая мне известна.

Как сегментировать клиентов по работам?

Представьте, что вы развиваете агентство по прокачке личного бренда, ваша задача найти экономически самый привлекательный сегмент для вашего продукта. Для решения этой бизнес-задачи вы провели 30 AJTBD-интервью и узнали, что существуют разные группы людей с разными бюджетами, жизненными контекстами и мотивацией для развития личного бренда. То есть сегменты, объединённые разными работами.

Мы часто неосознанно фокусируемся на одном сегменте
Анастасия Гусенцова до прохождения тренинга «Как делать продукт» и сегментации клиентов неосознанно фокусировалась на сложном, низкомаржинальном и низкомотивированном сегменте экспертов, которые хотят получать клиентов из соцсетей и у которых нет бюджета на продвижение личного бренда.

Не осознавая, что может быть много других сегментов
Но всё это время на рынке могли быть экономически значительно более привлекательные сегменты.

Вы их можете изучить
Анастасия LiFT сделала качественное AJTBD-исследование и узнала, что есть значительно более привлекательные для её бизнес-модели и амбиций сегменты топ-менеджеров и собственников, у которых есть бюджеты на прокачку личного бренда и высокая мотивация.

И выбрать экономически значительно более интересный
Она сфокусировалась на этом сегменте, вырастила средний чек в три раза и вырастила выручку на 60% всего за три месяца. Читать полный кейс.
Проводя качественные исследования [интервью, кастдев], вы узнаёте какие на рынке есть сегменты объединённые похожими работами, какие решения они принимают, какие у этих решений есть проблемы, ценность, как выглядят их графы работ.

Проведя количественную валидацию качественного AJTBD-исследования, мы можем ранжировать эти сегменты по размеру, платёжеспособности и бюджету людей на выполнение работы, какие решения принимаются на работы, насколько удовлетворены

этими решениями и всю необходимую информацию для того, чтобы мы могли принимать решение на какой сегмент фокусировать продукт.

Самое главное, вы знаете первопричину: работы.

И в результате, вы можете выбрать экономически самый привлекательный сегмент конкретно для вашего продукта и вашей бизнес-модели, учитывая конкурирующие решения.

Выше вы узнали краткое описание типичного процесса поиска сегмента для запуска нового продукта с качественным AJTBD-исследованием с последующей количественной валидацией. Это отдельный навык, который вы можете приобрести на тренинге «Как делать продукт».

Применим ли JTBD для B2B-продуктов?

Да, применим.

Специфика B2B-продуктов, особенно у продуктов, которые продаются enterprise-клиентам с высоким чеком и длинным циклом сделки, заключается в критической важности продажи, в которой фактическая ценность продукта может играть роль ниже, чем компетенции в продажах.

Если вы решаете задачу сегментации и роста ценности продукта, чтобы, выигрывал в конкуренции с альтернативными решениями, задачи удержания клиентов, роста среднего чека и выхода из конкуренции, я не знаю лучше инструмента чем JTBD и расширяющей его методологии Advanced Jobs To Be Done, с которыми вы познакомитесь из этой книги или из тренинга «Как делать продукт».

Кратко, перечислю специфику применения JTBD и AJTBD для B2B:

для крупных клиентов может играть важную роль простота внедрения, стоимость поддержки, надёжность поставщика, наличие гарантий поддержки. Это всё является частью AJTBD, вы можете выяснить всю эту ожидаемую пользу и приоритизировать её для сегментов

при покупке B2B продукта в принятии решения о сделке может участвовать много людей: Бизнес-Заказчик, Лицо Принимающее Решение [Decision Maker], Лица Влияющие на решения, держатель бюджета, рекомендатели, саботажники, конечные пользователи. AJTBD помогает изучать и описывать работы и создавать ценность для всех важных для принятия решения о покупке или продлении контракта людей.

90% мотивации при принятии решения о покупке для Бизнес-Заказчика, ЛПРа, ЛВРов и всех остальных ролей в сделке, играют ЛИЧНЫЕ работы, а не бизнес-работы. Личные работы—это личная мотивация человека выполнять поставленные перед ним цели [бизнес-работы]. С помощью AJTBD-интервью вы можете найти личные работы людей, если установите эмоциональный контакт с респондентом.

Вы можете совмещать AJTBD-интервью с решенческим интервью. Первые полчаса выясняете личные и бизнес-работы, выясняете всех согласователей и последовательность в сделке, как принимается решение о выделении бюджета, вторые полчаса—проводите решенческое интервью, то есть по-сущи, продаёте, но вы не впариваете, а предлагаете более ценное решение для работ респондента, которые только что выяснили.

и многое другое

Про B2B-специфику позже появится отдельная глава.

Хотите освоить JTBD—проводите JTBD-интервью

Две главные проблемы методологии:

JTBD очень тяжело применять: никто из авторов книг и статей про JTBD не давал пошаговые алгоритмы для решения типичных бизнес-задач, которые возникают при создании и развитии продукта. Как следствие, не многие доходили до проведения интервью с клиентами по методологии Jobs To Be Done.

JTBD континтуитивная методология, которая требует перепрошивки мозга. Просто прочитать книгу и узнать примеры про молочные коктейли и что людям не нужны дрели и дырки, не работает.

Есть решение: ЕСЛИ вы проведёте хотя бы несколько JTBD-интервью, вы начнёте понимать Jobs To Be Done. Из красивой теории о молочных коктейлях, он начнёт прорастать в ваше сознание и становиться прикладным инструментом.

Если вы что-то слышали про JTBD в прошлом и думали «ну это ещё один красивый, но теоретический фреймворк», вы были правы в том, что чтение статей и изучение материалов по JTBD без проведения интервью по этой методологии не позволяет овладеть Jobs To Be Done.

Самый точный способ узнать работы людей—провести с ними интервью по методологии Advanced Jobs To Be Done. Я разработал гайды AJTBD-интервью, логику исследований и интерпретации исследований, с которым вы познакомитесь позже в этой книге.

Работы можно писать экспертно

Вы можете экспертно написать гипотезы работ клиентов, придумав их, или синтезировав из обратной связи от клиентов и сделанных ранее исследований. В этом случае, КРАЙНЕ ВАЖНО отдавать себе отчёт, что это гипотезы, и ЕСЛИ вы будете принимать решения основываясь на этих гипотезах работ, вы берёте на себя следующие риски:

людей с такими работами в реальности может не быть, или людей с такими работами может быть мало, или для них это не важная работа, или у них маленький бюджет на выполнение работы, или за эту работу сильная конкуренция

как следствие, на рынке могут быть экономически более привлекательные сегменты с другими работами, которые вы не знаете или знаете, но недооцениваете привлекательность этих сегментов

вы ошиблись в какой-то из деталей описания работы. В описании работы КАЖДОЕ слово на вес золота и изменение одного слова может кардинально изменить продукт. Простор для ошибок тут огромный, и ПОЖАЛУЙСТА, принимайте решения на основе ваших гипотез работ очень аккуратно и минимизируйте риск того, что вы узнали не все сегменты или ошиблись в описании работ/графа работ сегмента.

Почему JTBD не искусственно выдуманная фигня

Изучая Jobs To Be Done, знакомясь с терминами «работа», «решение», «нанять решение на работу», у вас могут возникнуть вопросы «почему этот ваш Jobs To Be Done не искусственно выдуманная фигня, которую выдумали продакты, чтобы просить больше денег за произнесение умных слов?» и «это вообще работает?».

Несколько лет назад я задался этими вопросами и изучил как работает мозг и психика человека в процессе принятия решений о покупке. В будущих главах этой книги вы узнаете какие процессы в мозге и психики приводят к тому, что человек в принципе покупает, как и почему принимаются все решения в процессе покупки.

Если кратко—абсолютно все действия человека имеют в корне цель удовлетворить одну или несколько потребностей. Существует много моделей, описывающих потребности людей, я выделил потребности, про которые согласны большинство моделей:

Базовые физиологические потребности: еда, вода, укрытие и отдых

Потребности в безопасности: физическая безопасность, финансовая стабильность и защита от вреда

Социальные потребности: потребность в отношениях и эмоциональном контакте, потребность в интимном контакте, потребность в принадлежности к общности

Потребности в уважении: статус, признание и уважение

Потребности в самореализации и росте

Автономия: потребности в контроле над своей жизнью и решениями или автономия

Компетентность: потребность в овладении и развитии навыков

Согласованность и когнитивный баланс

Для удовлетворения потребностей мозг автоматически формулирует цели.

Для нас, людей создающих продукты, работать с потребностями не удобно, хоть они и являются первопричиной, потому что большинство людей не осознают свои потребности, то есть они находятся в зоне бессознательного.

Проблема с тем, что люди что-то не осознают, заключается в том, что бесполезно у человека спрашивать про неосознаваемое: вы всегда услышите ложь, которую конструирует мозг, когда у него спрашивают информацию к которой у него нет доступа. То есть инструмент «интервью» не подходит для изучения потребностей.

Мозг формулирует цели для удовлетворения потребностей, а цели являются ни чем иным, как работами, которые изучает и структурирует методология Jobs To Be Done.

Больше про потребности, связь потребностей с целями, что такое эмоции и как эмоции напрямую связаны с работами, вы можете больше узнать из главы, которую я напишу в будущем «Базовые психологические потребности и цели мозга»

Окей, а зачем нужна методология Advanced Jobs To Be Done?

Оригинальный Jobs To Be Done несёт в себе огромный потенциал, но не позволяет решать ежедневные бизнес-задачи. С его помощью было непонятно как найти сегмент для нового продукта, как масштабировать существующий продукт, как удерживать клиентов, как растить конверсии или выходить из конкуренции.

Я потратил пять лет на то, чтобы найти алгоритмы решения бизнес-задач с помощью JTBD, и мне кажется, у меня получилось. Результат я упаковал в методологию Advanced Jobs To Be Done, которая является прикладным расширением теоретического фреймворка JTBD, главная задача которого—дать пошаговые алгоритмы решения бизнес-задач, которые возникают при развитии продукта опираясь на знание о том, как работает мозг и психика человека.

В следующей главе вы узнаете главное про Advanced Jobs To Be Done.

Подпишитесь на мой Telegram-канал @zamesin, чтобы не пропускать новые главы.

1.1 Первые принципы

Введение в Advanced Jobs To Be Done Ссылка скопирована

Про что глава и кому она может быть полезна

Если вы знакомы с Jobs To Be Done и ищете способы применять эту методологию на практике

Если вы хотите узнать как создавать ценность продукта

Если вы слышали про Advanced Jobs To Be Done и хотите больше узнать про эту методологию

Введение

Jobs To Be Done—красивая и мощная теория, но какой смысл в теории, если она не позволяет принимать более эффективные решения?

Цель методологии Advanced Jobs To Be Done—дать алгоритмы решения продуктовых бизнес-задач и ответить на все вопросы, которые возникают при выводе на рынок и развитии продуктов.

Advanced Jobs To Be Done является практической надстройкой и расширением методологии JTBD.

Для того, чтобы JTBD позволил решать бизнес-задачи, я пять лет искал ответы на вопросы «что такая ценность продукта и как её создавать?», «как принимать стратегические решения?», пришлось связать потребности с целями и эмоциями, учесть предиктивную функцию мозга, разработать методологию интервью и исследований, и связать всё это с решением бизнес-задачам продукта.

В этой главе вы познакомитесь с основными принципами методологии Advanced Jobs To Be Done, узнаете что ценность продукта это возможность человеку более энергоэффективно выполнять работы, познакомитесь с новой единицей анализа—графом работ, узнаете как из графа работ вытекают алгоритмы решения продуктовых бизнес-задач и узнаете границы применимости методологии

Все говорят «создай ценность», «в чём твоё УТП?» но никто не объясняет как это сделать В предыдущей главе мы познакомились с тем, что работа является первопричиной любого действия и покупки человеком, и что работы—это цели, которые мозг формулирует, чтобы удовлетворять потребности, поэтому в сегментации и в принятии ЛЮБОГО решения про продукт мы обязаны учитывать работы клиентов.

Но знать работы не достаточно. Нам нужно предложить клиенту нечто такое, чтобы клиент выбрал наш продукт конкуренту.

Важную причинно-следственную связь очень мало кто понимает
Потребности являются первопричиной любых действий, но большинство людей их не осознают. Мозг формулирует цели, чтобы удовлетворять потребности, и цели уже более-менее осознаются. Цели = работы в AJTBD. Но мы пока что не знаем как сделать так, чтобы клиент купил именно наш продукт. По-идее, важную роль в выборе нашего продукта должна играть роль ценность..

Но у подавляющего большинства людей, которые создают продукты нет понимания как создавать ценность и это вызывает фruстрацию

Но у подавляющего большинства людей, которые создают продукты нет понимания как создавать ценность и это вызывает фruстрацию

Хотя это крайне важный вопрос

Хотя это крайне важный вопрос

Очень многие не знают как устроена причинно-следственная связь, которая приводит к покупке. AJTBD полностью описывает эту причинно-следственную связь и принципы принятия решения человеком и даёт алгоритм создания ценности.

Граф работ

Граф работ—это иерархия работ, которые человек выполняет для того, чтобы удовлетворить свои потребности.

Граф работ—вторая единица [юнит] анализа фреймворка AJTBD и одно из главных отличий от классического JTBD. Первой единицей анализа является работа.

На всякий случай уточню, что «граф»—это математический термин, а не дворянский титул.

Из знания и преобразования графа работ рождается ценность, стратегия продукта, а также алгоритмы решения бизнес-задач: на какой сегмент запустить новый продукт, как растить конверсии в оплаты, как удерживать и возвращать клиентов, как растить средний чек, как выходить из прямой конкуренции и создавать disruptive продукты и другие задачи.

Если взять любую достаточно сложную работу

Если взять любую достаточно сложную работу

Это вызывает фрустрацию от неопределённости и плохие продуктовые решения

Окажется, что для того, чтобы её выполнить, если человек решил делать всё сам, нужно выполнить определённое количество подзадач: человек не может не выбрать куда поехать, купить билеты, отель, а так же съездить в отпуск. AJTBD называет такие работы «работы ниже уровнем». Они выполняются ДЛЯ того, чтобы выполнить «работу выше уровнем».

Граф может иметь много уровней вложенности

Граф может иметь много уровней вложенности

Я использую термин граф потому что у работ часто встречаются связи многие ко многим, например: работа «нанять компетентного руководителя» может выполняться генеральным директором для того, чтобы выполнить несколько работ выше уровнем: «сохранить сильных сотрудников», «вырастить продажи» и «снять с меня нагрузку».

Реальный граф работ клиента определяется двумя факторами:

Строением графа работ, которое заложили создатели решения для работы

Выбором человека выполнить работу с конкретным решением

Именно из этих двух принципов формирования графа работ человека вытекает ценность и стратегия продукта, про это будет позже в этой главе.

Это ключевой принцип, который определяет строение любого графа работ

Это ключевой принцип, который определяет строение любого графа работ

Это вызывает фрустрацию от неопределённости и плохие продуктовые решения

Если бы человек на ту же самую работу «отдохнуть в отпуске на море» выбрал решение «туроператор», то он должен был бы выполнить другие работы ниже уровнем.

Если попробовать построить граф ВСЕХ работ одного человека, вы съётесь со счёту после нескольких сотен работ, которые человек выполняет для удовлетворения своих потребностей.

Но есть хорошая новость: вам не нужно знать график ВСЕХ работ человека и тем более не нужно знать графы ВСЕХ работ ВСЕХ людей. В каждый момент времени для решения вашей бизнес-задачи вам достаточно знать небольшую часть графа.

AJTBD даёт алгоритм как какие части графа вам имеет смысл изучать для конкретной бизнес-задачи.

Допустим, вам предстоит построить Жилой Комплекс для девелопера. Вам не имеет смысла изучать ВСЕ работы ВСЕХ людей

Допустим, вам предстоит построить Жилой Комплекс для девелопера. Вам не имеет смысла изучать ВСЕ работы ВСЕХ людей

Из всего графа работ человека может быть ценно знать только критическую последовательность работ про покупку, ремонт и заезд в квартиру фокусных сегментов

Из всего графа работ человека может быть ценно знать только критическую последовательность работ про покупку, ремонт и заезд в квартиру фокусных сегментов.

Что такое ценность

Вопрос «что такое ценность продукта и как её создавать?»—один из главных вопросов, на которые должен уметь отвечать любой человек, развивающий продукты. Два года назад я понял, что я не знаю хорошего ответа на эти вопросы, все книги по продакт-менеджменту, экономике и поведенческой психологии не отвечали на этот вопрос, поэтому мне пришлось

В этой главе вы узнаете выжимку моего исследования про ценность, если вам будет интересно узнать про ценность больше вы сможете прочитать главу «Что такое ценность продукта и как её создавать», которая появится в будущем.

Книги по экономике утверждают, что ценность = польза - инвестиции.

Учёная Лиза Фельдман Баррет, автор теории о конструируемых эмоциях, в своей книге «7 с половиной уроков о мозге» утверждает, что главное, что делает мозг—управляет балансом ресурсов [алlostазисом]: водой, кислородом, глюкозой, жирами , минералами, нейромедиаторами итд. И он управляет ими как инвестор: сейчас инвестирует X ресурсов, чтобы в будущем получить 3X ресурсов благодаря достижению какой-то цели, например «разберусь в Advanced Jobs To Be Done [инвестиция] → смогу решать более сложные задачи и получу повышение, буду чувствовать себя финансово защищённым и больше себе позволю [польза]».

Мозг инвестирует энергию для того, чтобы удовлетворять потребности и выполнять поставленные цели [то есть «работы»].

Допустим, у человека есть работа [= цель, сформированная мозгом, чтобы удовлетворить потребность]. Он узнаёт решения, с помощью которых он может выполнить работу. И если мы есть среди этих решений, и если мы воспринимаемся как самая лучшая

инвестиционная сделка, то есть наиболее энергоэффективное решение, то клиент скорее выберет наше решение относительно конкурентов.

Ценность—это более энергоэффективно выполнять работы клиентов.

То есть ценность это предложение клиенту: мы выполним твою работу за меньшее количество инвестиций [денег, времени, энергии] и дадим больше ресурсов [качественнее выполним работу, выполним больше работ, твои потребности будут удовлетворены, ты почувствуешь спокойствие, удовлетворение и удовольствие], чем конкуренты.

Но формула «ценность = польза - инвестиции» не объясняет такое явление как «проблема» и удивление от ценного решения.

Допустим, директор по маркетингу выполняет работу «привлекать лидов с целевыми показателями по стоимости и конверсиям» с помощью решения «маркетинговое агентство X», он особо не выбирал это решение и давно с ними работает. Но последнее время почему-то они стали приводить менее качественных лидов. Когда директор по маркетингу узнаёт это, он удивляется [столько лет не было проблем] и злится [так дело не пойдёт, мне надо цели выполнять]. Это «проблема». Директор по маркетингу получает меньше ценности, потому что за те же самые деньги он получает меньше пользы.

Но проблема это не только меньшая ценность.

Проблема это сигнал о том, что предсказательная модель мозга директора по маркетингу ошиблась.

Наш мозг постоянно сначала предсказывает, потом симулирует реальность и уже после предсказания и симуляции сверяет предсказание с информацией от органов чувств.

Тезис, к которому мы ещё не раз вернёмся: ожидания [часто бессознательные] играют важную роль в оценке мозгом ценности конкретного решения.

Я считаю, что формула ценности должна учитывать ожидания. Но пока что я не знаю как учесть ожидания в формуле ценности.

Как ценность вытекает из графа работ

Само по себе знание о том, что ценность—это более энергоэффективно выполнять работы нам ничего не даёт. Нам нужен повторяемый алгоритм создания ценности.

Если наложить стремление мозга более энергоэффективно выполнять работы на граф работ, то окажется, что АБСОЛЮТНО ВСЕ успешные решения во всех продуктах, которые когда-либо были приняты, объясняются оптимизацией графов работ.

Ещё проще: ценность создаётся из преобразования и упрощения графа работ.

Из этой галлереи вы узнаете как простейшие заправки, которые 30 лет назад выполняли одну работу: заправить машину топливом, превратились в супермаркеты у дороги, с хорошим кофе и едой. И всё это родилось из графа работ клиентов.

Из этой галлереи вы узнаете как простейшие заправки, которые 30 лет назад выполняли одну работу: заправить машину топливом, превратились в супермаркеты у дороги, с хорошим кофе и едой. И всё это родилось из графа работ клиентов.

Представьте, что наш герой хочет доехать до Питера за рулём своего автомобиля. Он не очень хорошо спал и хочет выпить кофе, чтобы взбодриться. Ему нужно заправить полный бак, чтобы быть спокойным что хватит топлива и ему предстоит семь часов управлять автомобилем. Это работы ниже уровнем к работе «доехать до Питера»

Представьте, что наш герой хочет доехать до Питера за рулём своего автомобиля. Он не очень хорошо спал и хочет выпить кофе, чтобы взбодриться. Ему нужно заправить полный бак, чтобы быть спокойным что хватит топлива и ему предстоит семь часов управлять автомобилем. Это работы ниже уровнем к работе «доехать до Питера»

Наш герой думает заехать на любимую заправку Лукойл. Его мозг автоматически и неосознанно предсказал ценность, кости, пользу, какие подзадачи ему надо будет выполнить, чтобы заправиться.

Наш герой думает заехать на любимую заправку Лукойл. Его мозг автоматически и неосознанно предсказал ценность, кости, пользу, какие подзадачи ему надо будет выполнить, чтобы заправиться.

Заезжает на заправку, но на заправке нет топлива! Это «проблема». Но давайте разбираться чем проблема является в своей сути. Во-первых, работа не выполнена и человек испытывает негативные эмоции из-за того, что он потратил время и усилия, но работа не выполнена. Во-вторых, он испытывает не очень приятные ощущения из-за просадки дофамина, так как его предсказательная модель ошиблась. В-третьих, он вынужден выполнять дополнительные работы, чтобы выполнить высокоуровневую работу. Я такие работы называю «налоговыми».

Заезжает на заправку, но на заправке нет топлива! Это «проблема». Но давайте разбираться чем проблема является в своей сути. Во-первых, работа не выполнена и человек испытывает негативные эмоции из-за того, что он потратил время и усилия, но работа не выполнена. Во-вторых, он испытывает не очень приятные ощущения из-за просадки дофамина, так как его предсказательная модель ошиблась. В-третьих, он вынужден выполнять дополнительные работы, чтобы выполнить высокоуровневую работу. Я такие работы называю «налоговыми».

Первая механика создания ценности, с которой я хочу вас познакомить—починить проблемы. Мы все интуитивно умеем работать с этой механикой, но теперь вы понимаете, что починить проблемы это ценно потому что человек не испытывает негативные эмоции из-за того, что работа не выполняется, нет просадки дофамина и он не вынужден выполнять налоговые работы.

Первая механика создания ценности, с которой я хочу вас познакомить—починить проблемы. Мы все интуитивно умеем работать с этой механикой, но теперь вы понимаете, что починить проблемы это ценно потому что человек не испытывает негативные эмоции

из-за того, что работа не выполняется, нет просадки дофамина и он не вынужден выполнять налоговые работы.

Теперь давайте разбираться почему на автозаправках появились кафе с кофе. Наш герой хочет и заправиться и купить кофе. С текущими решениями он вынужден заезжать в два разных места.

Теперь давайте разбираться почему на автозаправках появились кафе с кофе. Наш герой хочет и заправиться и купить кофе. С текущими решениями он вынужден заезжать в два разных места.

Но если вы придумаете как сделать так, чтобы ДВЕ работы человека выполнялись за суммарно меньшие инвестиции, человек может рассмотреть ваше решение как альтернативу двум старым решениям. Мы суммируем пользу и снижаем кости на выполнение обеих работ.

Но если вы придумаете как сделать так, чтобы ДВЕ работы человека выполнялись за суммарно меньшие инвестиции, человек может рассмотреть ваше решение как альтернативу двум старым решениям. Мы суммируем пользу и снижаем кости на выполнение обеих работ.

Теперь давайте познакомимся какая механика стоит за «упрощением» продукта. Если вы придумаете как выполнить ту же самую работу выше уровнем за меньшее количество работ выше уровнем, то есть «убьёте» работы, то когда человек узнает и попробует новое «упрощённое решение», он приятно удивится, потому что его предсказательная модель выдаст позитивную ошибку: думал будет просто, оказалось легче. Позитивные эмоции + всплеск дофамина дают вам рост удовлетворённости и увеличение вероятности использования вашего продукта в будущем.

Теперь давайте познакомимся какая механика стоит за «упрощением» продукта. Если вы придумаете как выполнить ту же самую работу выше уровнем за меньшее количество работ ниже уровнем, то есть «убьёте» работы, то когда человек узнает и попробует новое «упрощённое решение», он приятно удивится, потому что его предсказательная модель выдаст позитивную ошибку: думал будет просто, оказалось легче. Позитивные эмоции + всплеск дофамина дают вам рост удовлетворённости и увеличение вероятности использования вашего продукта в будущем.

Как вы видите, проблема напрямую связана с графиком работ, ошибкой предсказательной модели мозга и эмоциями, которые сигнализируют о том, что важная работа не выполнена или выполнена не удовлетворительно. Больше про то как устроена проблема вы сможете узнать из будущей главы «Почему проблема это проблема».

Упрощение, просто, удобнее—это ВСЕГДА убийство работ.

В итоге, мы получаем следующий алгоритм создания ценности:

Изучаем графы работ фокусных сегментов с текущими решениями, в том числе проблемы с текущими решениями, а так же ожидания клиентов

Генерируем гипотезы какие механики ценности можем применить над этими графиками

Ранжируем эти механики по некоторым критериям:

для более высокого уровня работ в графике

для работ, входящих в критическую последовательность
для работ в критической последовательности, которые выполняются хуже всего, при выполнении которых мы видим самый большой отвал
Всего на текущий момент я вижу больше 20 механик создания ценности, среди которых есть:

базовые механики:

начать выполнять работу, которая никак не выполняется
починить проблемы
выполнять больше работ одним решением
убить работы
сокращать временные задержки между выполнением работ
снизить кости не убивая работы [дешевле]
комбинированные механики

выйти на следующую работу
забрать выполнение работы с человека
разбить пользу и давать её раньше
и многие другие

Главная механика создания ценности—убийство работ, она лежит в корне многих других [если не всех] механик.

Безусловно, ценность это в том числе сделать что-то дешевле или дать больше пользы, это одни из механик создания ценности.

Базовое качество—попасть в предсказание графа, костей и бенефитов мозга.

Если итоговый график работы, по которому идет человек проще, инвестиции проще/дешевле, а пользы больше относительно ожиданий—тогда человек говорит «вау», испытывает позитивные эмоции + мозг вознаграждает себя дофамином.

Если итоговый график работы, по которому идет человек сложнее, инвестиций требуется больше, а пользы относительно ожиданий меньше—тогда человек испытывает негативные эмоции, говорит «это плохой опыт» + человек испытывает просадку дофамина относительно базового уровня, что ощущается не приятно.

Больше про ценность, научную базу и связь с ожиданиями вы сможете прочитать в будущей главе «Что такое ценность продукта и как её создавать»

Причинно-следственная связь создания бизнес-ценности через создание ценности для клиента

Причинно-следственная связь создания бизнес-ценности через создание ценности для клиента

Алгоритм решения бизнес-задач

Бизнес-задачи продукта решаются алгоритмом применения механик над графиками работ разных сегментов. Алгоритм решения бизнес-задач похож на алгоритм создания ценности, описанный выше в этой главе.

Тот же принцип оптимизации энергозатрат, ЕСЛИ его наложить на более высокого уровня работы и принимать решения на уровне сегментов, объединённых высокоуровневыми работами, нам даёт возможность принимать стратегические решения.

Вы когда-нибудь задумывались что именно ищется и находится в процессе discovery?

Мы ищем и находим возможности создать ценность для клиентов и, одновременно, решить наши бизнес-задачи для сегментов людей объединёнными работами и возможность применить одну из механик над их графиками работ.

Качественные [кастдев] и количественные методы исследований являются инструментами для получения информации о сегментах по работам и их графах работ, а так же возможности применить одну из механик.

Для разных бизнес-задач подходят разные механики. Всего я вижу сейчас 50 механик решения бизнес-задач.

В зависимости от актуальной бизнес-задачи: найти сегмент, выйти из конкуренции, увеличить долю рынка, выйти на новый рынок, снизить отток, увеличить возвращаемость, вырастить средний чек итд, + из особенностей строения графа и поведения людей в графе, можно по-разному принимать решения за какие кусочки графа мы конкурируем. Принятие решения за какие части графов каких сегментов мы конкурируем является стратегией продукта.

Давайте рассмотрим примеры стратегических ходов нескольких продуктов

Механика «выйти на предыдущую работу». Aviasales не конкурирует с сайтами, которые продают авиабилеты, потому что он выполняет предыдущую работу «найти самые дешёвые и удобные билеты» благодаря тому, что Aviasales работает по другой бизнес модели, которая позволяет им находить самые дешёвые билеты и иметь большее предложение, чем у каждого сайта, который продаёт билеты

Механика «выйти на предыдущую работу»

Aviasales не конкурирует с сайтами, которые продают авиабилеты, потому что он выполняет предыдущую работу «найти самые дешёвые и удобные билеты» благодаря тому, что Aviasales работает по другой бизнес модели, которая позволяет им находить самые дешёвые билеты и иметь большее предложение, чем у каждого сайта, который продаёт билеты.

Механика «выйти на предыдущую работу». Сбербанк запустил Домклик как решение для предыдущих работ людей, которые покупают квартиру. Из-за того, что часть людей теперь расчитывают кредиты, ищут квартиры и оформляют заявки на получение ипотеки именно на Домклике, Сбербанк по-сугубу создал канал привлечения лиц в основной продукт: ипотеку

Механика «выйти на предыдущую работу»

Сбербанк запустил Домклик как решение для предыдущих работ людей, которые покупают квартиру. Из-за того, что часть людей теперь расчитывают кредиты, ищут квартиры и оформляют заявки на получение ипотеки именно на Домклике, Сбербанк по-сугубу создал канал привлечения лиц в основной продукт: ипотеку.

Механика «выйти на высокоуровневую работу». Анастасия Гусенцова, основательница агентства прокачки личного бренда LiFT нашла сегмент топ-менеджеров, которые готовы платить 450 тысяч рублей в месяц за создание личного бренда, но для них основная ценность в том, чтобы все сделали за них. Вместо того, чтобы предложить набор услуг, LiFT убили большую часть работ и по-сугубу вышли для топ-менеджеров на высокоуровневую работу «Прокачать личный бренд»

Механика «выйти на высокоуровневую работу»

Анастасия Гусенцова, основательница агентства прокачки личного бренда LiFT нашла сегмент топ-менеджеров, которые готовы платить 450 тысяч рублей в месяц за создание личного бренда, но для них основная ценность в том, чтобы все сделали за них. Вместо того, чтобы предложить набор услуг, LiFT убили большую часть работ и по-сугубу вышли для топ-менеджеров на высокоуровневую работу «Прокачать личный бренд»

Механика «Сместиться в соседний сегмент». В процессе масштабирования продукта вы можете найти большое количество соседних сегментов людей, у которых есть похожая работа, но у вас для этих клиентов пока что нет ценности или вы их просто еще не привлекали. Яндекс Такси начали с тарифа эконом для сегмента менее состоятельных и требовательных людей и постепенно добавляли соседние сегменты людей с большим доходом и требованиями к комфорту и статусу

Механика «Сместиться в соседний сегмент»

В процессе масштабирования продукта вы можете найти большое количество соседних сегментов людей, у которых есть похожая работа, но у вас для этих клиентов пока что нет ценности или вы их просто еще не привлекали. Яндекс Такси начали с тарифа эконом для сегмента менее состоятельных и требовательных людей и постепенно добавляли соседние сегменты людей с большим доходом и требованиями к комфорту и статусу

На данный момент я выделил больше 50 механик для решения различных бизнес-задач. Со всеми механиками вы можете познакомиться позже в этой книге или пройдя моё обучение

На данный момент я выделил больше 50 механик для решения различных бизнес-задач. Со всеми механиками вы можете познакомиться позже в этой книге или пройдя моё обучение

Обычно команды совершают одну из двух ошибок при решении бизнес-задач:

генерируют гипотезы решений без исследований и идут их проверять

либо начинают с исследования без логики с кем и про что мы будем разговаривать. Просто надеемся, что мы найдём что-то ценное в исследовании Алгоритм решения бизнес-задач, который предлагает AJTBD:

Определиться с бизнес-задачей, решая которую мы получим наибольший ROI, то есть нужно найти точку роста. Точки роста вы можете находить из юнит-экономики или из знания про возможность создать ценность на рынке
Экспертно предположить как могут выглядеть графы работ разных сегментов, предположить сегменты и подсегменты
Из экспертного списка сегментов, подсегментов и их графов мы предполагаем какие механики имеют потенциал решить нашу бизнес-задачу
Проводим исследование, для того, чтобы понять какие из механик из пункта 2 мы можем применить. Качественное исследование [кастдев], экспертные интервью, количественные исследования, анализ конкурентов.
Генерируем гипотезы какие из механик решения бизнес-задач мы можем применить над полученной информацией.
Иновации—не более чем применение одной или нескольких механик создания ценности и продуктовой стратегии = это алгоритм

Айфон, гугл, домиклик, aviasales—всё эти продукты эффективны и постоянно увеличивают ценность и решают свои бизнес-задачи благодаря применению нескольких стратегических механик, которые выводятся из графов работ клиентов.

AJTBD-интервью—это мостик от красивой теории к принятию решений
Одна из главных проблем методологии Jobs To Be Done заключается в том, что её авторы не простили мостик от теории «существуют работы и это важно» до знания того, какие работы есть у текущих и потенциальных клиентов моего продукта. Я убеждён, что именно из-за того, что очень мало людей узнав про JTBD, смогли пойти и действительно узнать работы своих клиентов, мы не видим масштабное применение JTBD.

Я много лет разрабатывал гайды AJTBD-интервью, чтобы за 30-60 минут, любой человек, пройдя 10-часовое обучение, мог провести на минимально адекватном уровне такое интервью с другим человеком, на выходе из которого он может узнать график работ другого человека [Big Jobs + Core Jobs + Small Jobs], независимо от того, это B2B или B2C продукт.

Гайд AJTBD-интервью и алгоритмы качественных и количественных AJTBD-исследований, это тот мостик, который красивую теорию о милкшейках приземляет на реальность и делает возможным применять её для решения бизнес-задач продукта.

Вы можете научиться проводить AJTBD-интервью пройдя мой тренинг «Как делать продукт», в том числе отрабатывая навык на практиках во время обучения. Позже в этой книге появятся главы с гайдами AJTBD-интервью и логикой AJTBD-исследований. Гайды

будут доступны для всех желающих, DEMO-интервью, логика исследований будет доступна только тем, кто купил обучение.

Что ещё есть в AJTBD?

Работы бывают разных типов и имеют разные свойства. Например, частотность работы важно знать при запуске и масштабировании продукта, бизнес-модель которого стоит на повторном использовании или покупках. Последовательности работ важно знать для того, чтобы растить конверсии в регистрацию и продажу. Виральные работы это работы, выполняя которые, мы можем получать дополнительных дешёвых лидов.

Критические последовательности работ—это последовательности работ, которые человек не может не выполнить, чтобы выполнилась работа выше уровнем. Выполнять работы из критических последовательностей и чинить проблемы в них всегда является первым приоритетом создания ценности для удержания клиентов и при масштабировании продукта.

AJTBD описывает алгоритм того, как люди формируют и обновляют Consideration Set: знания про то, какими решениями они могут выполнять свои работы. Например, зная этот алгоритм вы можете успешно коммуницировать ценность новых непривычных продуктов потенциальному клиентам.

Точная работа с сегментами и подсегментами для запуска нового продукта, масштабировании продаж и выхода из конкуренции.

Логика и гайды AJTBD-интервью, а так же логика проведения и обработки результатов качественного и количественного AJTBD-исследований

Правила строения и обновления графа, свойства и типы работ, а так же принципы принятия решения мозгом о покупке, дают полное описание того, как решать различные бизнес-задачи

AJTBD даёт точный алгоритм как коммуницировать продукт: писать тексты рекламных объявлений, лэндингов, email-рассылок, скрипты продаж, коммерческих предложений через работы, ценность, проблемы, увольнение конкурентов.

И многое другое

Чем AJTBD отличается от обычного JTBD?

Jobs To Be Done является гениальным, но теоретическим инструментом, в котором нет научной базы про то, как человек принимает решения, а так же алгоритмов решения бизнес-задач.

AJTBD включает в себя ядро JTBD и дополнительно включает в себя:

принципы принятия решения человеком
инструменты для поиска, ранжирования и выбора сегментов
логику качественных и количественных AJTBD-исследований
граф работ как важную единицу анализа
алгоритм создания ценности
алгоритм решения бизнес-задач
алгоритм коммуникации продукта через работы, ценность и барьеры
и многое другое

Jobs To Be Done является гениальным, но теоретическим инструментом, в котором нет научной базы про то, как человек принимает решения, а так же алгоритмов решения бизнес-задач

Jobs To Be Done является гениальным, но теоретическим инструментом, в котором нет научной базы про то, как человек принимает решения, а так же алгоритмов решения бизнес-задач

Вот за счёт чего AJTBD расширяет и делает JTBD применимым

Вот за счёт чего AJTBD расширяет и делает JTBD применимым

Для каких бизнес-задач даёт алгоритмы AJTBD

Позже в этой книге или на обучении вы познакомитесь с пошаговыми алгоритмами решения следующих бизнес-задач:

Создать ценность продукта

Найти сегмент для нового продукта

Снизить отток, улучшить удержание, увеличить возвращаемость клиентов

Вырастить конверсию в регистрацию, оплату

Коммуницировать продукт

Эффективнее привлекать клиентов

Масштабировать существующий продукт

Выходить из прямой конкуренции

Создавать прорывные [disruptive] продукты

Как AJTBD соотносится с другими фреймворками

AJTBD или включает в себя все продуктовые фреймворки, которые мне известны или имеет удобный интерфейс взаимодействия с ними

Customer Journey Map [CJM]

Вы наверное увидели, что граф работ сильно похож на CJM.

Если вы работаете с инструментом CJM, но в нём нет работ—тогда вы упускаете самое главное, что позволяет вам эффективнее решать бизнес-задачи: знание про сегменты людей, объединённые работами, а так же сами работы, потому что работы первичны. CJM с работами является проекцией графа работ на временную шкалу и может совпадать с критической последовательностью работ, а может содержать в себе не входящие в критическую последовательность работы [если этого не знать можно принимать ошибочные решения].

Граф работ—это CJM на стероидах, потому что он даёт 50+ механик решения бизнес-задач.

В пределе CJM должен являться совпадать с критической последовательностью работ, что это такое вы узнаете позже в книге.

CJM базово не включает в себя сегментацию и, как следствие, имеет ограниченную применимость для стратегических задач, таких как: Go To Market, масштабирование продукта, выход из конкуренции

Ideal Customer Profile [ICP]

ICP включает в себя детальное описание портрета клиента, а так же работ, но ICP не даёт алгоритмы решения бизнес-задач.

Я считаю, что все признаки ICP это дополнительные к работам признаки сегментации. Willingness to pay [WTP]

WTP подключается к AJTBD и позволяет изучать то, как люди оценивают созданную с помощью AJTBD ценность продукта в деньгах.

AAARRR

Awareness—загрузка активирующего знания про наше решение в Consideration Set человека

Acquisition—привлечение клиентов из сегмента с коммуникацией через работы, ценность

Activation—коммуникация ценности, а так же способы растить конверсию описываются AJTBD и вытекают из критических последовательностей работ

Retention и Referral—зависят от того, какую ценность вы дали при выполнении работы, активировали ли в дополнительные или следующие работы, выполнили ли виральные работы

Revenue — зависит от итоговых конверсий, возвращаемости, среднего чека, издержек на обслуживание. AJTBD даёт алгоритмы как растить каждую из этих метрик.

Юнит-экономика

Юнит-экономика позволяет находить точки роста продукта и определить бизнес-задачу, для которой AJTBD даёт алгоритм решения.

ABCDX-сегментация и сегментация Шона Эллиса

ABCDX-сегментация даёт дополнительные критерии сегментации по маржинальности и удовлетворённости. Для существующих продуктов я часто использую

ABCDX-сегментацию в связке с сегментацией по работам

Сегментация Шона Эллиса делает принципиально то же самое, только не учитывает маржинальность юнита.

UX

UX описывает часть механик создания ценности AJTBD, например: «удобство», «упрощение» является ни чем иным, как применением механик создания ценности:

убивать работы, починить проблемы, снять выполнение работы с человека, выполнять больше работ одним решением, выйти на следующую работу итд

Границы применимости AJTBD

Поскольку один из главных инструментов изучения работ и графов работ людей это интервью и опросы, если человек не осознаёт что-то, то мы не можем достоверно находить работы, и, как следствие, генерировать гипотезы решения бизнес-задач, если человек не осознаёт причины своих поступков.

Большое количество своих действий и причин своих действий человек не осознаёт, как следствие, для неосознаваемых потребностей, таких как потребность в статусе бесполезно спрашивать у человека «почему ты это сделал?», более того, это опасно делать, так как вы услышите ложную рационализацию.

Примеры таких продуктов и потребностей:

Аддиктивные продукты и поведение: насколько я понимаю, AJTBD не работает с продуктами с сильной дофаминовой стимуляцией соцсети, порно, гемблинг, алкоголь, наркотики и не описывает то, как человек принимает решения про использование таких продуктов.

Травматическое поведение: вследствие психологической травмы человек может поступать иррационально, например, вредя своему здоровью, отношениям с близкими людьми

Глубокая творческая мотивация: пока что я не изучал принципы принятия решений человеком на этапе развития, на котором ему становится важна творческая реализация
Статус, продолжение рода и другие сильные, не осознаваемые потребности: я пока не понимаю как AJTBD может описывать принципы принятия решения мозга и психики для сильных и не осознаваемых потребностей

Больше про неосознаваемые действия и ложную рационализацию вы узнаете из будущей главы про потребности.

Подпишитесь на мой Telegram-канал [@zamesin](#), чтобы не пропускать новые главы.

1.1 Первые принципы

Почему проблема это проблема Ссылка скопирована

Кому может быть полезна эта глава

Если вы создаёте ценность через «починку болей» и хотите узнать что стоит за «болью» и эффективнее принимать решения

Если вы хотите лучше узнать базу создания продуктов

Введение

Представьте, что вы утром заходите в любимую кофейню за кофе, получаете свой кофе, делаете первый глоток, и понимаете, что вам не нравится вкус. На следующий день вкус тоже не очень. Бариста говорит, что они изменили поставщика кофе, и вот вы перестаёте ходить в эту кофейню и привыкаете ходить в другую кофейню.

Или вы заказали разработку Learning Management System у подрядчика, который предложил цену в два раза ниже чем по рынку, подрядчик уложился с запуском первой версии, но доработки на протяжении трёх месяцев практически не внедрялись. Месячное расследование показывает, что код написан настолько плохо, что дорабатывать продукт очень сложно, и подрядчик не справляется с этим. Вы нанимаете дорогого и проверенного разработчика, и он переписывает всё с нуля. Вы теряете несколько миллионов рублей и полгода.

В обоих случаях проблема приводила к раздражению или злости, потраченным ресурсам при неудовлетворительном результате, и к смене решения.

Проблемы—это основной фокус «кастдева» и создания ценности продукта в русскоговорящем продуктовом мире: найди проблемы людей с помощью интервью, провалидируй количественно что это массовая проблема и вперёд пилить MVP. Все акселераторы, инвест-фонды и эксперты по созданию продуктов в один голос говорят: найди проблему клиентов и почини её своим продуктом.

Кажется, что проблема—это очень просто. Берёшь, и чинишь проблемы. Но, если копнуть на уровень глубже от интуитивного понимания, оказывается, что проблема значительно более сложное явление. Из глубокого понимания проблемы можно принимать более хитрые решения.

Проблема = решение было нанято на работу и оно облажалось
Давайте вспомним базовый тезис про проблемы из главы Главное про Jobs To Be Done:

Проблемы никогда не существуют сами по себе.

Проблема—ВСЕГДА следствие того, что на работу было нанято конкретное решение, и это решение облажалось, то есть выполнило работу ниже ожиданий.

Человек нанял решение на работу и это решение или не выполнило работу совсем, или выполнило хуже, чем человек ждал: потребовало бОльших расходов энергии, времени или денег и/или даёт пользы меньше, чем человек ждал от этого решения.

Например, на работу «выпить вкусный кофе» человек нанял решение «зайти в любимую кофейню», и это решение внезапно перестало удовлетворять клиента: кофе стал не вкусным. На работу «разработать LMS в нужный бюджет, сроки и с возможностью развивать LMS в будущем» был нанят подрядчик, он выполнил часть работ, но не мог выполнить следующую работу «дорабатывать LMS». Проблемы возникли с решениями «кофейня, которая решила поменять поставщика зёрен» и «некомpetентный подрядчик» на работы «выпить кофе» и «дорабатывать LMS».

Что происходит в мозге и психике человека при возникновении проблемы

Для того, чтобы разобраться в том, почему проблема это проблема для клиента, важно учесть что происходит с человеком, в его психике и мозге, когда он выполняет свои работы с различными решениями:

человек испытывает эмоции в контексте выполнения важных целей и если цель не выполнена—человек испытывает «негативные» эмоции. В этом случае «негативные» эмоции выполняют функцию обратной связи: «важная цель не выполнена нужно менять стратегию» и дают энергию менять поведение чтобы всё равно достичь цель. Чем важнее цель, тем интенсивнее эмоции. Больше про эмоции вы сможете прочитать в будущей главе «Как связаны потребности, работы и эмоции»

мозг всегда автоматически и по большей части не осознанно предсказывает реальность, то есть формирует ожидания относительно того, сколько энергии, времени и денег ему нужно будет потратить на выполнение работы с конкретным решением, какая польза будет получена и насколько это решение будет энергоэффективным [ценным].

Отклонения от этих ожиданий мозг корректирует просадкой или всплесками относительно базового уровня дофамина

Что осознаёт и говорит человек, если сталкивается с проблемой: я потратил время и деньги, задача не выполнена, мне приходится искать другой способ решить задачу. Но это по большей части рационализация автоматических и бессознательных процессов.

Как проблему описывает методология Advanced Jobs To Be Done опираясь на знание о работе мозга

У человека есть работа

он нанял на работу конкретное решение

мозг человека автоматически предсказал график работы, кости и пользу от выполнения этой работы

человек воспользовался решением, и решение не оптимально или совсем не выполнило работу

негативные эмоции как сигнал о не выполнении цели: раздражение что работа не выполнена: человек испытывает "негативные" эмоции от того, что не выполнена важная цель. Это может быть злость, раздражение, разочарование, грусть, боль, отвращение, и т.д. Негативные эмоции в том числе являются сигналом обратной связи скорее НЕ использовать это решение в будущем

корректировка предсказательной модели просадкой дофамина: у человека в мозге снижается дофамин относительно базового уровня как сигнал «наше предсказание о том, что работа с этим решением будет выполнена с такими костями, и будет получена такая польза не подтвердилось». Это является сигналом обратной связи для переобучения мозга НЕ использовать это решение в будущем

человек осознаёт удовлетворён ли он результатом, и если нет—настолько ли важна исходная работа, что он согласен выполнять налоговые работы. Если не важна—может перестать выполнять работу. Если важна—выполняет налоговые работы

раздражение от необходимости выполнения налоговых работ: ЕСЛИ работа совсем не выполнена или нужная польза не получена—человек вынужден выполнять налоговые работы, чтобы всё-таки выполнить исходную работу, но он не хочет это делать.

человек с меньшей вероятностью воспользуется исходным решением для похожих работ в будущем и или не будет рекомендовать, или будет активно отговаривать знакомых

Почему проблема клиента это проблема для бизнеса

Негативные эмоции от того, что важная работа не выполнена и от необходимости выполнять налоговые работы, а так же просадка дофамина от ошибки предсказания «думал работа будет выполнена хорошо, а оказалось, плохо»—это сильный сигнал обратной связи, который приводит к переобучению мозга «это плохой способ выполнять цели и удовлетворять потребности», то есть: каждый раз когда клиент сталкивается с проблемами с конкретным решением—он с меньшей вероятностью в будущем найдёт это решение на эту или какую-то другую работу.

Если клиент сталкивается с проблемами в вашем продукте—очевидно, что вы можете потерять клиента, и получить негативные отзывы, что может привести к удорожанию привлечения новых клиентов.

Почему проблема клиента это возможность для бизнеса

Если вам повезло найти сильную проблему с текущим решением у достаточно большого количества человек, и вы знаете как вы можете починить эту проблему—это может стать возможностью вывести продукт на рынок и заполучить этих клиентов себе.

Почему?

Представьте, что у человека есть важная работа [переводить деньги родителям в другой стране], и все известные человеку решения выполняют работу с проблемами или вообще не выполняют. Если вы будете выполнять работу без проблем—вы получите самый большой интерес и желание выполнить работу именно с вами. Ни один другой способ создания ценности не даст вам такой же интерес и желание людей выполнять работу с вами, чем выполнение работы без проблем.

Чинить проблемы—не единственный способ создавать ценность

Очень часто путают все остальные способы создавать ценность с починкой проблем.

Например, в гайде «The Arc Product-Market Fit Framework» от Sequoia Capital, все способы создать ценность: выполнять больше работ одним решением, значительно упростить граф работ и другие механики, с которыми вы познакомитесь в тренинге или из этой книги, называются «починкой проблем».

Это происходит из-за того, что люди не знают, что

Работы первичны

Ценность это более энергоэффективно выполнять работы человека

Изучение и преобразование графа работ позволяет создавать ценность

Проблемы часто путают с работами

Студенты, которые приходят ко мне на тренинг всё называют проблемами. «Я хочу починить проблему заказать уборку дома» или «мой продукт решает проблему автоматизации маркетинга».

Заказать уборку дома и автоматизировать маркетинг—это работы. При выполнении этих работ с текущими решениями у конкретных сегментов могут быть проблемы,

Проблемы связанные с другими работами и потребностями

Ещё часто случается ситуация, в которой решение выполнило работу, на которую было нанято, но создало проблемы при выполнении других работ и потребностей.

Например: вы наняли транспортную компанию, которая упаковала и перевезла вещи из одного города в другой, но они испачкали стены в вашем доме. Или вы используете Slack для общения в вашей компании. Общение происходит, но его становится настолько много, что приходится вводить правила, чтобы люди ещё достигали результата, а не отвлекались целый день на уведомления.

Как извиняться за свои косяки

Если вы накосячили и у человека есть проблемы с вашим решением, лучшее что вы можете сделать—попросить прощения и выполнить работу без проблем.

Если вы даёте бонусы, что-то дарите, но это не выполняет исходную работу человека—таким действием вы вызовете только больше раздражения.

Если клиент заказал у вас химчистку кроссовок, вы испортили кроссовки и в качестве компенсации дарите скидку на следующую чистку—это не поможет исправить отношения с клиентом. Лучшее, что вы можете сделать—найти и купить человеку такие же кроссовки.

Если клиент заказал у вас помидоры, но вы их ему не привезли, лучшее что вы можете сделать—всё-таки привезти помидоры вместо промокода на следующий заказ.

Проблемы в критических последовательностях работ

Не все проблемы клиентов нужно чинить. Кроме очевидных факторов: проблема редко встречается и/или встречается не у большого количества людей, а так же проблема встречается у людей не из фокусных сегментов, есть ещё фактор: «проблема возникает при выполнении критической последовательности работ».

Критическая последовательность работ—это последовательность работ, которые человек не может не выполнить, чтобы выполнить работу выше уровнем.

И крайне важно уметь отличать проблемы, которые возникают у людей при выполнении критической последовательности работ и чинить именно их в первую очередь [при прочих равных], потому что не выполнение работы из критической последовательности с высокой вероятностью приводит к отвалу клиента.

Больше про критические последовательности, граф работ и дополнительные работы вы узнаете позже из этой книги.

Какие ошибки обычно совершают при починке проблем клиентов
Одна из самых больших ловушек людей, которые развиваются продукты—это чинить не те проблемы не тех клиентов.

Какие ошибки обычно совершаются:

Не изучаются сегменты клиентов
Как следствие не выбираются экономически самые привлекательные сегменты
В сегментации не учитываются работы клиентов, при выполнении которых возникают проблемы
Не учитывается маржинальность клиентов, что приводит к починке проблем для клиентов которые в принципе не могут приносить прибыль
Чинятся проблемы маленьких сегментов
Чинятся проблемы которые возникают при выполнении редких работ
Чинятся проблемы низкоуровневых работ, неудовлетворённых CD-сегментов, которые встречаются у небольшого количества человек и не чинят проблемы в критической последовательности работ.
Всё создание ценности приводится исключительно к починке проблем, что СИЛЬНО ограничивает то, какая ценность может быть создана
Позже в этой книге вы познакомитесь с сегментацией по работам, критическими последовательностями, ABCD-сегментацией и графиком работ.

Какие ошибки обычно совершают при починке проблем клиентов
Одна из самых больших ловушек людей, которые развиваются продукты—это чинить не те проблемы не тех клиентов.

Какие ошибки обычно совершаются:

Не изучаются сегменты клиентов
Как следствие не выбираются экономически самые привлекательные сегменты
В сегментации не учитываются работы клиентов, при выполнении которых возникают проблемы
Не учитывается маржинальность клиентов, что приводит к починке проблем для клиентов которые в принципе не могут приносить прибыль
Чинятся проблемы маленьких сегментов
Чинятся проблемы которые возникают при выполнении редких работ
Чинятся проблемы низкоуровневых работ, неудовлетворённых CD-сегментов, которые встречаются у небольшого количества человек и не чинят проблемы в критической последовательности работ.

Всё создание ценности приводится исключительно к починке проблем, что СИЛЬНО ограничивает то, какая ценность может быть создана

Позже в этой книге вы познакомитесь с сегментацией по работам, критическими последовательностями, ABCD-сегментацией и графиком работ.

1.2 Каким должен быть продукт, чтобы клиент переключился на него с текущего решения

Невероятная сила привычки
Ссылка скопирована
С написанием этой главы помогли 14 контрибьюторов

Введение

8 октября 2015 года Кинопоиск, выпустил редизайн своего сервиса, который вызвал недовольство у своих пользователей: шумиха стояла такая, что пришлось поспешно откатывать все изменения и извиняться. Команда Кинопоиска допустила много ошибок, но самая серьёзная ошибка редизайна—недооценка привычки пользователей к интерфейсу, логике работы сайта и ожиданию что сервис продолжит выполнять ключевую работу «найти что посмотреть».

Привычка—эволюционный механизм закрепления повторяющегося поведения, цель которого является экономия ресурсов прожорливого мозга. Привычка проявляется в физическом изменении структуры мозга. В контексте использования продуктов, под конкретный продукт/интерфейс у человека формируются нейросети, которые позволяют автоматически выполнять рутинные действия с конкретным продуктом.

У нас сформирована привычка, что на странице товара в любом интернет-магазине кнопка «В корзину» находится справа от картинки товара, кнопка «Корзина» находится в правом верхнем углу и заметна. По нажатию на логотип в левом верхнем углу любого сайта, мы перейдём на главную страницу, а если мы заполняем форму с данными, форма подскажет нам какие поля не заполнены, а кнопка «Продолжить» или «Далее» находится в правом нижнем углу.

Привычки имеют сильное влияние на то, как мы принимаем решения и взаимодействуем с миром вокруг нас. Пользователи кинопоиска ожидали определённого привычного поведения сервиса, привычных функций и интерфейса, и когда увидели кардинально другой сервис, который фокусировался на выполнении работы "посмотреть" вместо "найти что посмотреть"? и им было сходу тяжело разобраться как выполнять работу для выполнения которой они привыкли использовать кинопоиск.

Давайте разберемся, чем в самой своей сути является «привычка», что это означает для развития продуктов, и какие решения мы можем принимать, учитывая то, что пользователи могут иметь сильную привычку к какому-то решению.

Как работают привычки
Что такое привычки и чем они ценные для человека

Мозг—самый прожорливый до ресурсов орган: в состоянии покоя, он потребляет примерно 20% энергии, которые требуются организму в течение дня. Для того, чтобы экономить ресурсы, у мозга эволюционно сформировано много алгоритмов экономии ресурсов, один из самых эффективных—объединять повторяющиеся действия и выносить их из зоны сознательных усилий в нейросети, отвечающие за автоматическое поведение.

[все тезисы ниже я забрал из метаисследования Neural substrates of habit и статьи How the Brain Makes and Breaks Habits в Scientific American]

Привычки—это автоматические шаблоны поведения, которые работают на слабоосознаваемом уровне благодаря объединению рутинных действий в «упаковки» похожих и часто повторяющихся действий и передаче их в отдельные участки мозга [striatum], отвечающие за привычки.

Ценность, которую получает мозг от формирования специфичных для выполнения конкретных задач нейронных путей, то есть привычек:

Эффективность и экономия физических ресурсов: «упаковка» и передача рутинных действий в нейросети, отвечающие за привычки позволяет мозгу тратить меньше энергии и физических ресурсов: глюкозы, кислорода, воды, нейромедиаторов, электролитов и жиров, чем решение той же задачи при активации большей части мозга при сфокусированном выполнении действий.

Экономия когнитивных ресурсов: привычка освобождает когнитивные ресурсы мозга, которые могут быть использованы для более сложных задач, в частности навигации в сложных или новых ситуациях.

Стабильность результата: привычки обеспечивают высокую степень стабильности и повторяемости поведения, что может быть полезно или даже критично во многих ситуациях, от правильной чистки зубов, до проведения хирургических операций и управления автомобилями и самолётами. Формирование привычки, укрепление через подкрепление и исправление ошибок позволяет получать стабильный и предсказуемый результат.

Менять привычки сложно

Представим, что вы поставили перед собой цели «стать здоровее» и «быть физически привлекательным(ой)», чтобы достичь этой цели, вы решили привить привычку бегать по утрам. Давайте изучим этапы формирования привычки и что может мешать привить привычку.

Вы решили привить новую привычку: Вы решили, что хотите вставать рано и бегать в 6 утра. Для этого вам необходимо изменить свое текущее поведение: ложиться спать раньше, изменить утренний ритуал, чтобы освободить время для бега, и добавить новую привычку бега. Это означает, что вам придётся менять существующие привычки, а это не просто.

Привычка должна удовлетворять важной цели [= быть решением для важной работы]: если идея привить привычку не имеет под собой важной цели, которая сформирована для достижения важной и актуальной в данный момент времени глубинной психологической потребности [например, «быть здоровым» и «быть физически привлекательным(ой)»]—привычка с высокой вероятностью не будет привита. Если вы решили привить привычку, но за этим решением нет важной цели—тогда у вас с высокой вероятностью не получится.

Это очень важный для создания продуктов инсайт, так как в основе успешного использования нашего продукта лежит важная для человека работа [Job], а работа является ни чем иным, как целью, которую мозг формирует для удовлетворения глубинных психологических потребностей. [про это вы сможете больше прочитать в будущей главе «Базовые психологические потребности и цели мозга»]. То есть формирование привычки является неизбежным следствием повторения выполнения важной и частотной работы с одним и тем же решением. Если клиент выбрал наш продукт для своей работы и использовал наш продукт несколько раз, то использование нашего продукта постепенно переходит в зону автоматизмов, а это означает более высокую возвращаемость

Мозг переоценивает потери от изменения текущего поведения в сравнении с потенциальными выгодами нового поведения: Как только вы приняли это решение, ваш мозг начинает оценивать вероятность успеха и в большинстве случаев выгоды не перевешивают потери отказа от текущего поведения, тем более, потери мозг сильно переоценивает. [study pdf, study url]. До сознания оценка рисков поднимается тревогами и сомнениями «У меня не получится», «На самом деле, будет еще хуже чем сейчас» и тд

Мозг принимает решение попробовать привить новое поведение: Вы решаете преодолеть свои страхи и сомнения и попробовать новую привычку. Вы ложитесь спать раньше, встаёте рано и начинаете бегать. Это требует много энергии и силы воли, так как ваш мозг вынужден перестраивать свои привычные пути, старые привычки активны и не сдаются без боя.

Привычка укрепляется: Если вы продолжаете выполнять новую привычку, несмотря на трудности и тревогу, со временем мозг эффективнее «упаковывает» рутинные действия и передаёт их отделам мозга, отвечающим за привычки.

Поздравляю, привычка успешно привита! Вы просыпаетесь и без раздумий надеваете шорты, футболку и кроссовки, берёте телефон и наушники, и выбегаете на пробежку.

На каждом из этих шагов, вы имеете высокую вероятность сдаться и вернуться к старым привычкам.

Для продукта это означает, что главное преимущество привычек—бессознательное автоматическое повторение—практически гарантированно будет вам мешать, так как в

большинстве случаев, вы будете конкурировать за работу с УЖЕ существующим привычным для клиента решением, то есть с уже сформированными привычками.

Не недооценивайте силу привычки

Чтобы принять решение о том, чтобы сформировать новую привычку проходит много этапов. Но даже если, человек согласен с тем, что новая привычка ему необходима, возникает другая проблема. Дело в том, что мы склонны недооценивать силу наших привычек и переоценивать свою силу воли.

В книге "Сила воли" Келли Макгонигал описывает исследование, в котором участникам предлагалось привить новую привычку. Исследование продолжалось в течение двух недель, и за это время участникам приходилось записывать свой прогресс в выполнении упражнений.

Из исследования, проведенного Келли Макгонигал, выяснилось, что в начале исследования 74% участников были уверены, что они смогут привить новую привычку, а 22% сомневались в этом. Остальные не определились или не ответили на вопрос. В результате исследования, более половины участников (51%) заявили, что они привили привычку. Большинство из тех, кому удалось привить новую привычку, сильно недооценили сколько времени у них займёт на прививание новой привычки.

Это означает, что мы—люди, которые создаём продукты—так же недооцениваем силу привычки людей к их текущим решениям. Мы думаем, что люди легко перейдут с привычного решения на наше, но это не так.

Что это означает для создания и развития продуктов?

Привычка—это та сила, которая привязывает пользователя к решению. Привычка невероятно сильна и с ней приходится считаться.

С точки зрения создания и развития продуктов, привычки проявляются в следующих процессах/явлении:

Если наш продукт стал тем решением, которое нанимается на работу и клиент использовал наш продукт несколько раз, то благодаря формирования привычки мы получаем следующую бизнес-ценность:

когда человеку нужно будет в очередной раз выполнить работу, он с большей вероятностью вспомнит именно про наш продукт, а это означает, меньшую вероятность отвала и более высокую возвращаемость, что мы обычно видим на графике ретеншна, который выходит на плато после aha-момента и чем больше дней клиенты в когорте пользуются нашим продуктом

Я уверен, что значимая часть причин таких классных МЕСЯЧНЫХ когорт Netflix'a—сформированная привычка

при начале выполнения работы с нашим решением каждый последующий раз, мы можем получать выше активацию в выполнение целевой работы [например, в очередную покупку в нашем маркетплейсе], так как клиенту придётся заплатить ниже Job/Solution Cost, так как наш продукт всё больше используется на автомате

Если вы хотите привлечь клиентов И они уже использовали или используют другое решение и привыкли к нему—привычки могут стать непреодолимым препятствием для привлечения этих клиентов. Привычка держит человека в своих сетях, и для того чтобы перестроить его поведение, потребуется внушительные усилия.

Например, сейчас крайне сложно растить новый мессенджер: подавляющее большинство пользователей уже привыкли использовать какой-то из популярных мессенджеров, такие как WhatsApp, Facebook Messenger и Telegram. Они привыкли к интерфейсу, функциям, сформировали круг контактов, у них изменён мозг под использование этих приложений, и заставить их изменить поведение и перейти на другой мессенджер будет крайне тяжело: вам потребуется или кардинально больше ценности, или надеяться, что у клиентов внезапно массово появятся проблемы с текущим решением, как, например, тревога, что моя переписка защищена от авторитарного режима.

Переиспользуйте существующие привычки вместо того, чтобы бороться с ними Главное—постарайтесь не менять, а переиспользовать существующие привычки людей. Дайте людям то к чему они привыкли, только лучше. У ваших целевых сегментов уже сформированы привычки и вы можете их переиспользовать, чтобы не платить за изменение привычек.

Используйте привычки людей к их текущим решениям:

Когда появлялись сервисы доставки продуктов, они по-сущи использовали сформированные привычки людей заказывать товары из интернет-магазинов, и благодаря этим привычкам, у людей стала формироваться новая похожая привычка.

Благодаря привычке людей первым делом при заходе в Instagram листать сториз, такие приложения как Yandex Go, Тинькофф, Сбербанк, успешно внедрили коммуникацию со своими клиентами в формате сториз, заимствовав привычку к конкретному интерфейсному решению.

Когда Spotify уходил из России, Яндекс Музыка дала возможность импортировать перенести свою музыку из Spotify, таким образом она воспользовалась привычкой слушать генеративные плейлисты в Spotify, но уже в своём сервисе, снизив Job/Solution Cost на обучение Яндекс Музыке какая музыка мне нравится

Кейс: как стартап PitchMe нашёл Product/Market Fit, подстроившись под привычки рекрутеров к старому решению

Светлана Григорьева, моя экс-коллега по Яндексу рассказала кейс, как компании PitchMe, в которой она работает, удалось переиспользовать привычку рекрутеров на рынке Великобритании и США к старому решению.

Крупные рекрутинговые агентства в Великобритании и США используют старые и неудобные базы данных для хранения данных кандидатов, так называемые ATS (applicant tracking system). Информация в этих базах быстро устаревает, поэтому поиск по вакансии приносит кандидатов, которые были релевантны для конкретной вакансии много лет назад, а с тех пор у них могли поменяться как род деятельности, так и контактная информация.

Рекрутеры привязаны к этим базам данных из-за существенных инвестиций: как финансовых—уже купили дорогостоящую подписку, так и временных—уже настроили интерфейс и структуру базы данных под свои потребности. Первоначальный поиск кандидатов проводится именно в этих базах. Однако, рекрутеры страдают от неудобного интерфейса и от трудоемкости обновления данных в базе—надо найти каждого кандидата, например, в LinkedIn и сравнить информацию в его профиле с тем, что уже лежит в ATS построчно.

Компания PitchMe предложила надстройку над стандартными ATS, не предлагая рекрутерам переходить на новый инструмент и отказываться от своих привычек и инвестиций. Решение PitchMe агрегирует данные о кандидате из открытых источников и обновляет его профиль, в том числе дополняя его свежими контактами. Это выгодно и для кандидата, поскольку PitchMe автоматически создает его CV, основываясь на цифровых следах в Интернете. Кандидаты признаются, что формулируя резюме самостоятельно некоторые детали CV, выделенные PitchMe, они могли бы забыть, или они не пришли бы им в голову.

Рекрутеры продолжают использовать продукт, которому доверяют, находятся в привычном интерфейсе, при этом они получают доступ к актуальным данным без дополнительных усилий. При этом, PitchMe в фоне обновляет данные по кандидатам и делает привычные ATS значительно ценнее за счёт актуальных данных.

На текущий момент компания нашла product market fit, агрессивно растет и готовится к следующему раунду инвестиций.

Интересно, что конкурирующие решения с менее привычным UX, при всей элегантности интерфейсного решения проигрывают PitchMe. Новые инструменты кажутся рекрутерам ненадежными, слишком модными, они опасаются за сохранность своих ценных данных. Кроме того, рекрутеры не хотят тратить время на освоение новых инструментов, их очень устраивает ситуация, когда внешне их основной рабочий инструмент практически не меняется.

Если у вас есть продукт и пользователи привыкли к нему—старайтесь не делать большие и резкие изменения

Редизайн, который вы запланировали с целью сделать ваш сервис удобнее, если он меняет или полностью ломает привычки людей, может вызвать большие проблемы.

У вас могут просесть метрики: когда Яндекс выкатывал редизайн Поиска под названием «Острова» в июне 2014 года, после выкатки, выручка от продажи рекламы просела на 5%. Команде потребовались большие усилия и три месяца, чтобы найти причину просадки и починить её. В итоге, Яндекс, откатил редизайн и все метрики вернулись на прежние значения. Главная проблема при большом редизайне заключается в том, что вы обновили весь продукт разом, и у вас нет ответа на вопрос «какой фактор влияет на то, что у нас ухудшились метрики» и вам придётся проводить долгое расследование с обратными экспериментами или вообще откатывать всё назад.

При выкатке сложного продукта у вас может сломаться ВООБЩЕ ВСЁ: в январе 2023 года Федеральная Налоговая Служба обновила Личный Кабинет налогоплательщика с целью сделать его удобнее в сравнении со старой, кривой и неудобной версией, но сервис просто-напросто не работал, что привело к тому, что в течение полугода бухгалтеры носились в панике, в ЛК висели извинения что они плохо работают, а в мае 2023 года, главе ФНС пришлось приносить извинения за проблемный запуск.

Вы можете получить негативное отношение клиентов: если вы делаете редизайн массового сервиса вам будут писать ОЧЕНЬ МНОГО гневных писем, что вы всё поломали. Я знаю это на своей шкуре, так как за 2012-2015 годы я сделал три редизайна поиска Картилок Яндекса, и каждый редизайн вызывал очень много недовольства в саппорте и соцсетях.

Если вы решили сделать редизайн—умоляю, заклинаю, не делайте редизайн одним большим обновлением. Единственный способ сделать редизайн или большое обновление сервиса, и не поседеть, а так же не краснеть перед топами и акционерами с риском быть уволенным(ой)—тщательность тестируйте все последовательности экранов на UX-тестах, выкатывайте изменения постепенно, экран за экраном, атомарно обновляя элементы интерфейса или привычные шаги взаимодействия клиента с вашим продуктом. Таким образом, вы сможете не сломать привычку, не вызвать хейт от большого изменения, а также, вы на атомарных экспериментах будете видеть что именно просаживает метрики.

Вы точно готовы прививать новую привычку?
Если сейчас люди не выполняют работу, а вы хотите сделать так, чтобы люди начали её выполнять или если вы хотите сделать так, чтобы люди по-другому выполняли свою текущую работу—поздравляю, вы собираетесь привить людям привычку. И если ваш продукт не приносит значимо больше ценности [про это будет отдельная глава] в сравнении с привычным решением—тогда прививать новую привычку может быть ДОЛГО, ДОРОГО, И ОЧЕНЬ БОЛЬНО. Если вы стартап—маловероятно, что у вас получится.

Во-первых, это требует больших ресурсов времени и денег на проверку кучи гипотез.

Во-вторых, если у вас ВДРУГ получится и вы проведёте титаническую работу по обучению рынка—сформированные привычки могут переиспользовать другие компании, чтобы продать клиентам тот тип продукта, к которому вы приучили клиентов

В третьих, если вы стартап—у вас практически гарантированно не хватит бюджета на изменение привычки, так как это выльется в очень высокую стоимость привлечения клиента

Если вы крупная компания и вы хотите разбудить спящую работу—тогда для вас это единственный путь. Например, Тинькофф в России по-сути прививает привычку большому количеству людей инвестировать не очень большие суммы в ценные бумаги.

Да, у кого-то получается, но это крупные компании и они инвестируют с долгим горизонтом возврата инвестиций, например, Amazon в 2007 году в США стала формировать рынок продажи электронных книг, и на текущий момент Kindle является доминирующим игроком в США с 67% долей рынка.

Если вы решили прививать привычку—вы можете использовать научно изученные способы прививать привычки. Да, это требует значительных вложений времени и ресурсов. Да, это может быть сложным и длительным процессом. Но результаты, которые можно получить в конечном итоге, того стоят. Если у вас получится «зашепиться» за существующую привычку пользователя или создать новую—вы получите лояльного клиента, который будет возвращаться к вашему продукту снова и снова.

Повторяем основные тезисы главы

Привычка—эволюционный механизм механизма закрепления повторяющегося поведения, цель которого является экономия ресурсов прожорливого мозга. Привычка проявляется в физическом изменении структуры мозга. В контексте использования продуктов, под конкретный продукт/интерфейс у человека формируются нейросети, которые привыкают к этому продукту или интерфейсу.

Привычки прививаются долго и сложно, мозг старается сохранять текущее поведение, так как это позволяет экономить энергию

Если клиент привык пользоваться конкретным решением—эта привычка сильна и изменить её может быть очень тяжело.

Постарайтесь не менять привычки людей в своём продукте, а наоборот переиспользовать существующие привычки людей, как общие привычки использования интерфейсов, так и конкретные привычки к существующим, в том числе конкурирующим решениям

Умоляю, если вы задумали сделать редизайн—выкатывайте его постепенно, экран за экраном, эксперимент за экспериментом, иначе можете повторить судьбу редизайна Кинопоиска или Личного Кабинета ФНС

