

PRODUCT DEVELOPMENT FRAMEWORK





Александр Еремеев **Управляющий партнер Product.Vision**

- Более 15 лет в IT бизнесе той или иной сложности. Видел изнутри маленькие и большие компании, такие, например как Motorola.
- За 5 лет работы в акселераторах поработал с более чем 1000 стартапов.
- Стоял у истоков трекерства, практикует профессию более 5 лет, обучил не один десяток трекеров
- Создал более 20 акселерационных программ, как для фондов, так и для корпораций (КАМАЗ, Альфа, КРОК, МАИ, Сбербанк, ФПСР, ФРИИ, StartupLab)
- Автор и преподаватель курса “Управление бизнес-акселерацией” на факультете “Капитаны” в Академии им. Плеханова.
- Соавтор курса “Интернет-предпринимательство” на Coursera.
- Соавтор учебника “Интернет предпринимательство” для 10-11 классов.

**В чем основная задача
(она же сложность)
при создании новых продуктов?**

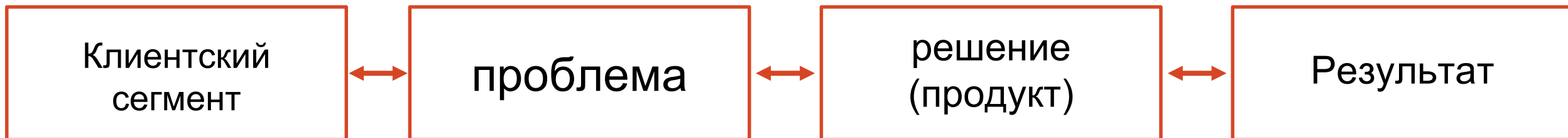
Создать востребованный продукт

Что такое продукт?

Клиентский сегмент

проблема

решение
(продукт)



**Мы придерживаемся принципов
бережливой разработки (lean)**

- **Тестирование гипотез**
- **Итеративная разработка**
- **Создание минимальных жизнеспособных продуктов (MVP)**
- **И много-много экспериментов**

- **Product development:** находим клиентские сегменты, в которых есть потребность, которую мы можем удовлетворить. Убеждаемся, что клиенты готовы платить.
- **Product sales:** находим каналы, в которых есть достаточное количество клиентов, сходится экономика и возможно масштабирование.

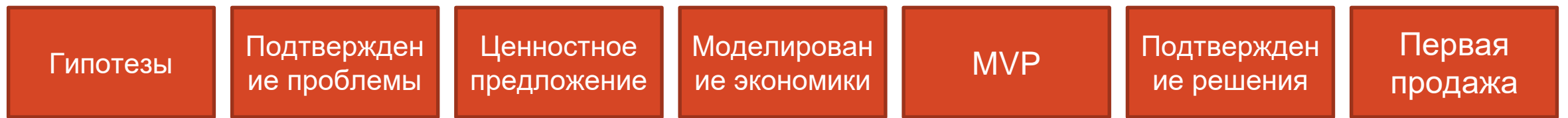
Product
Development



Product
sales



Если не устраивает результат





- Определяем клиентские сегменты. Сегмент – это описание клиента, его проблемы и ценности для него. Разные проблемы = разные сегменты.
- Начальный набор сегментов – это гипотеза, они могут меняться в процессе работы.
- Проводим проблемные интервью, чтобы подтвердить, уточнить или опровергнуть гипотезу и сформулировать ценностное предложение. Возможно, в процессе интервью вы обнаружите новые сегменты или уточните существующие.

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

Клиентский сегмент – группа пользователей, объединенная единой проблемой или «болью»

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

1. Кто может быстро принести первый доход.
2. С кем легко установить контакт.
3. Кто поможет вам развивать бизнес.

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

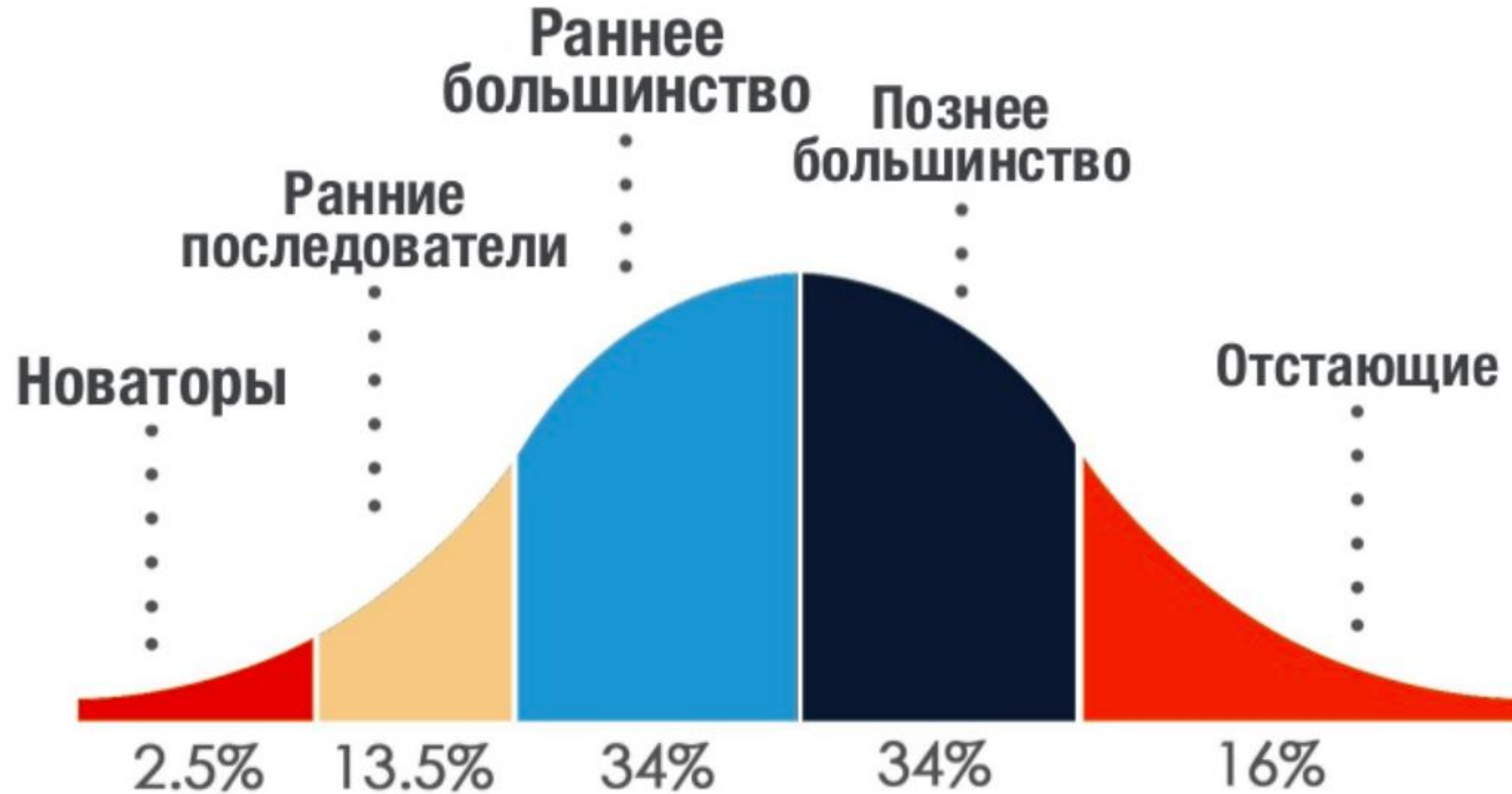
Ценностное
предложение

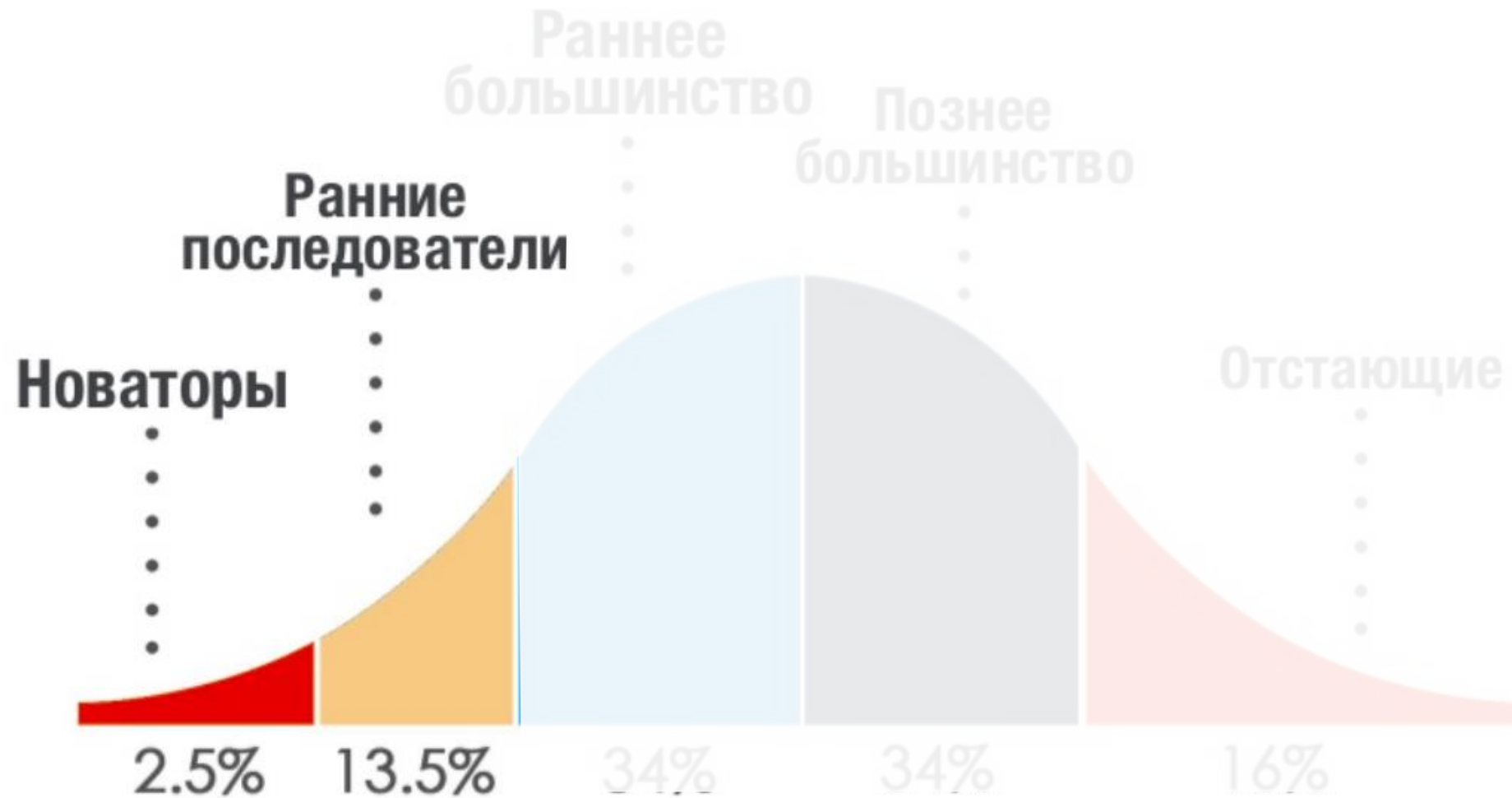
Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа





На этом этапе клиентский сегмент
является **ГИПОТЕЗОЙ**

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

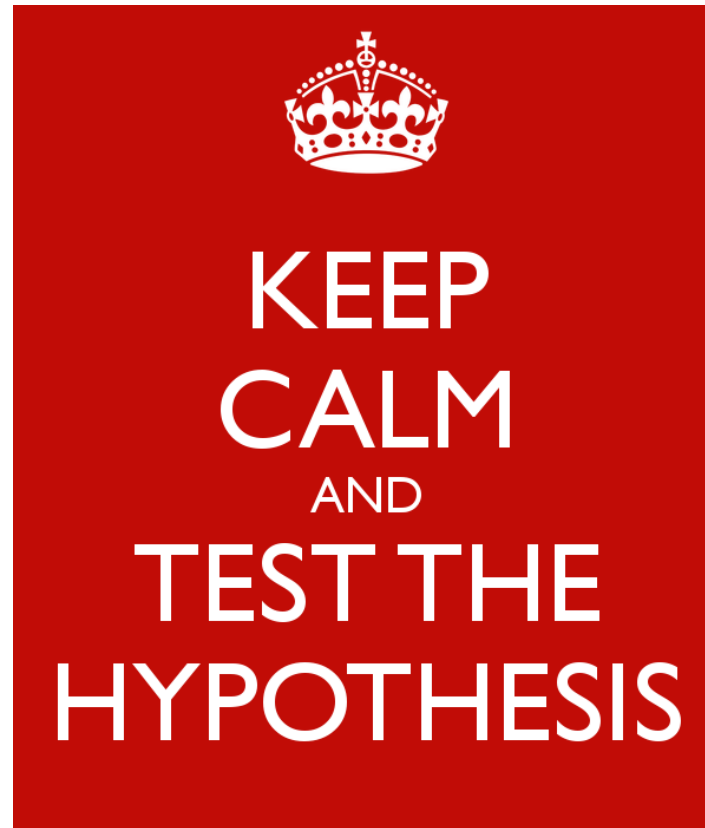
Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа



Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

ГИПОТЕЗА – ЛЮБОЕ ПРЕДПОЛОЖЕНИЕ, ДОПУЩЕНИЕ, ИЛИ ИДЕЯ.

Пока гипотеза не проверена, она является
вашей **галлюцинацией**.

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

ГИПОТЕЗЫ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ

Например: люди хотят заказывать продукты питания
домой из крупных магазинов

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

Наш клиент хочет [сделать что-то]

Но не может [потому что...]

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

Например:

Мы делаем проект по доставке одежды и обуви на дом

Мы считаем, что люди не любят ходить по магазинам и выбирать одежду.

Мы считаем, что им было бы удобно, если бы одежду привозили домой, учитывая персональные пожелания.

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

Например:

Мы делаем проект по подбору автосервисов

Мы считаем, что у автомобилистов есть проблемы с выбором хорошего, проверенного автосервиса

Мы считаем, что автосервисы не умеют привлекать клиентов и не откажутся платить за лидов

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

ГИПОТЕЗЫ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПРО ЦЕННОСТЬ, А НЕ ПРО ЦЕНУ

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

НА ПЕРВОМ ЭТАПЕ ГИПОТЕЗЫ ДОЛЖНЫ
БЫТЬ НЕ ПРО РЕШЕНИЕ, А ПРО ПРОБЛЕМУ

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

ГИПОТЕЗЫ ТАКТИЧЕСКИЕ

**Например: Если мы увеличим цену с 1000 до 1500 рублей,
то продажи упадут всего на 10%**

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

Мы верим что компании будут платить по 10.000 рублей за наш сервис

Для того чтобы это проверить мы запустим симулятор продаж на сайте

И померяем конверсию в покупателей

Мы окажемся правы если конверсия составит не менее 8%

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

ТАКТИЧЕСКИЕ ГИПОТЕЗЫ - формулировка по S.M.A.R.T.

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

S

SPECIFIC

Формулировка должна быть конкретной

M

MEASURABLE

Результат должен быть измеримым

A

ACHIEVABLE

Результат должен быть достижимым

R

RELEVANT

Гипотеза должна способствовать движению к цели

T

TIME BOUND

**У проверки гипотезы должен быть
временной интервал**

CUSTOMER DEVELOPMENT

Или изучение пользователя

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

- 1. Мы не знаем пользователя (а точнее чего он хочет), хотя зачастую утверждаем обратное.**
- 2. Мы строим бизнес на догадках, хотя можем просто спросить у клиентов.**

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

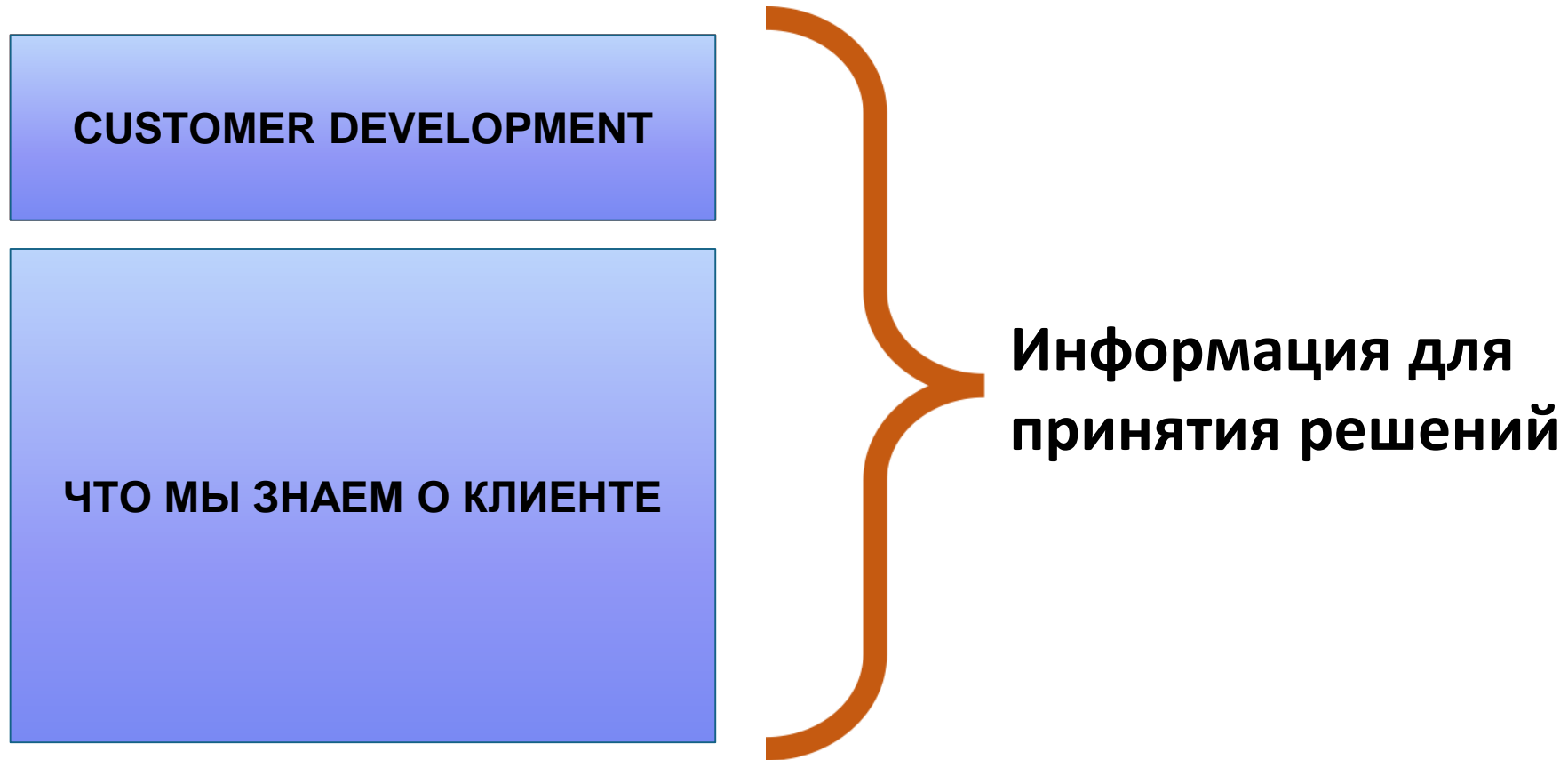
Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа



Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

Customer Development

Это про изучение клиентов

путем разговоров с ними

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

CUSTOMER DEVELOPMENT - ЛАЙФХАК

инструмент быстрого проведения
социологических опросов

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

1

Первый принцип Customer Development

**СПРАШИВАЕМ О ПРОШЛОМ
а не о будущем**

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

Позвольте же вас спросить, как же может управлять [жизнью] человек, если он не только лишен возможности составить какой-нибудь план хотя бы на смехотворно короткий срок, ну, лет, скажем, в тысячу, но не может ручаться даже за свой собственный завтрашний день?

- *Воланд, «Мастер и Маргарита»*

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

НИКОГДА НЕ СПРАШИВАЙТЕ ПРО РЕШЕНИЕ,
СПРАШИВАЙТЕ ПРО ПРОБЛЕМУ

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

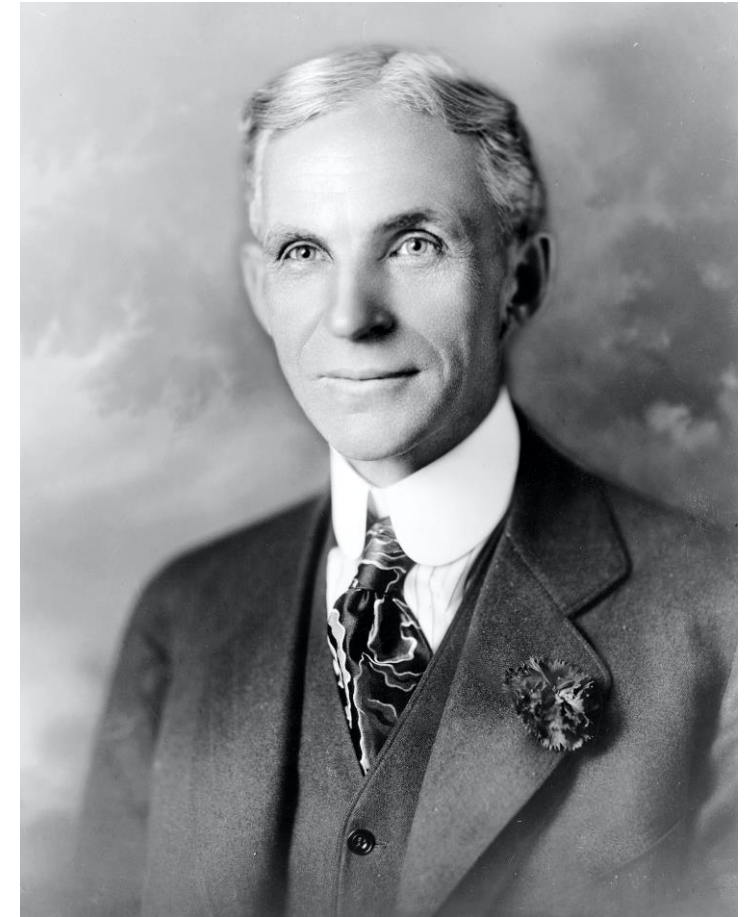
MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

“Если бы я спросил людей, чего они хотят, они бы попросили более быструю лошадь.”

- Генри Форд



Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

2

НАМ НУЖНО УЗНАТЬ О **ДЕЯТЕЛЬНОСТИ** НАШЕГО КЛИЕНТА

Самые главные вопросы: **почему?** и как?

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа







Почему № 1: Почему Джули захочет пользоваться электронной почтой?

Ответ: Чтобы отправлять и получать сообщения.

Почему № 2: Почему она захочет это делать?

Ответ: Потому что ей нужно быстро обмениваться информацией.

Почему № 3: Почему она захочет это делать?

Ответ: Чтобы знать, что происходит в жизни ее коллег, друзей и родственников.

Почему № 4: Почему она хочет это знать?

Ответ: Чтобы понять, нуждаются ли в ней.

Почему № 5: Почему это ее беспокоит?

Ответ: Она боится одиночества.



«Покупатель на крючке.
Руководство по созданию
продуктов, формирующих
привычки»
Нир Эяль

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

3

Третий принцип Customer Development

**ВАЖНО ВЫЯСНИТЬ КАК
РЫНОК ФУНКЦИОНИРУЕТ БЕЗ НАС**

**для этого не нужно рассказывать про свой продукт или
решение на проблемном интервью**

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

В ЧЕМ РАЗНИЦА МЕЖДУ ПРЯМЫМИ И КОСВЕННЫМИ КОНКУРЕНТАМИ?

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

ПРЯМЫЕ КОНКУРИРУЮТ ЗА ПРОЦЕСС, КОСВЕННЫЕ - ЗА РЕЗУЛЬТАТ

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

Ценность и ценностное предложение

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

Ценностное предложение формируется исходя из того, что вам сказали клиент, а не из галлюцинаций.

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

ЦЕНА ≠ ЦЕННОСТЬ

ЦЕННОСТЬ = ЦЕНА

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

ПРОДАЖА БЕЗ ЦЕННОСТИ - ВПАРИВАНИЕ

Впаривание порождает неудовлетворенных клиентов

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа



Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

КАК РЕКЛАМИРУЮТ ЦЕННОСТЬ ANDROID ТЕЛЕФОНОВ?

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа



Две камеры

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа



Три камеры

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа



Четыре камеры

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

ЧТО ДАЛЬШЕ?

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа



Гипотезы

Подтверждение
проблемы

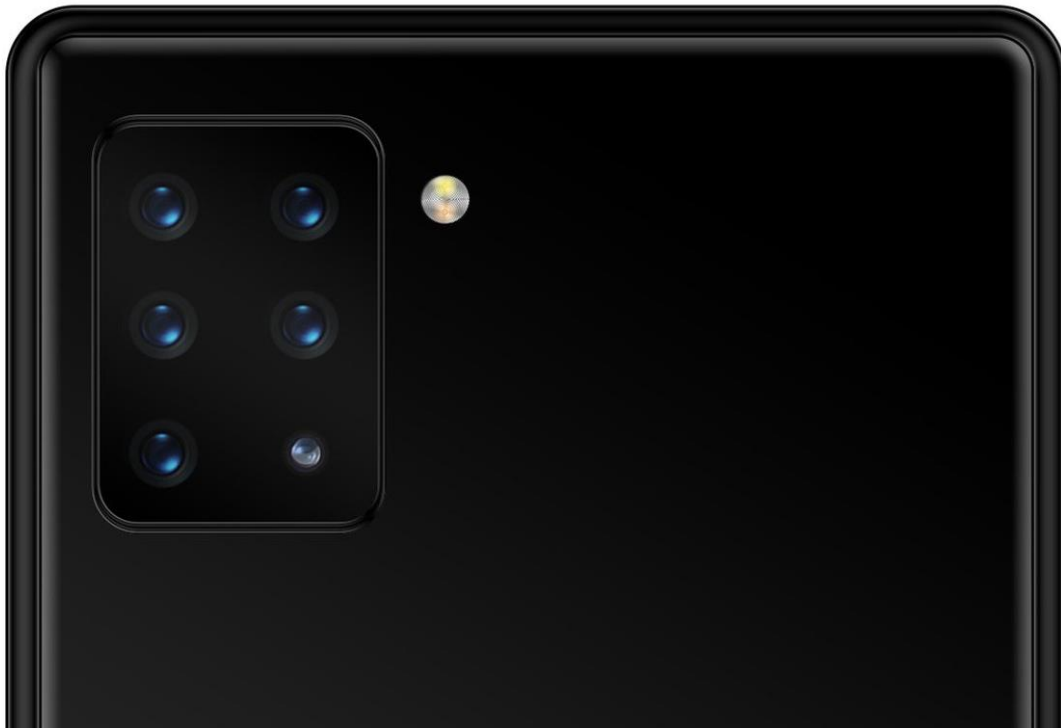
Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа



Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

КАК РЕКЛАМИРУЕТСЯ iPhone?

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа



Shot on iPhone

[View the Gallery >](#)

- Когда проблема подтверждена – моделируем экономику по сегменту. При каких условиях экономика сойдется? Реалистичны ли эти условия? Сколько вообще денег в этом сегменте, есть ли смысл им заниматься?
- Если экономика потенциально сойдется – можно делать MVP

$$\text{ARPU} > \text{CPA}$$

Гипотезы

Подтверждение
проблемыЦенностное
предложениеМоделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решенияПервая
продажа



Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

MVP – состояние продукта, позволяющее минимальными ресурсами с достаточной достоверностью подтвердить или опровергнуть гипотезу.

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

MVP – состояние продукта,
позволяющее донести до
пользователей ценность и, по
возможности, ее продать

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

Зачем делать MVP?

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

- 1. Протестировать продуктовые гипотезы с использованием минимальных ресурсов**
- 2. Представить проект пользователям как можно раньше**
- 3. Изучить поведение пользователя, получить обратную связь**
- 4. Убедиться в том, что мы реально сможем это сделать**

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

- Прямые продажи и презентации
- Москир
- Имитация / ручной сервис
- Конструктор
- Краудфандинг
- ...пришлось программировать...

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

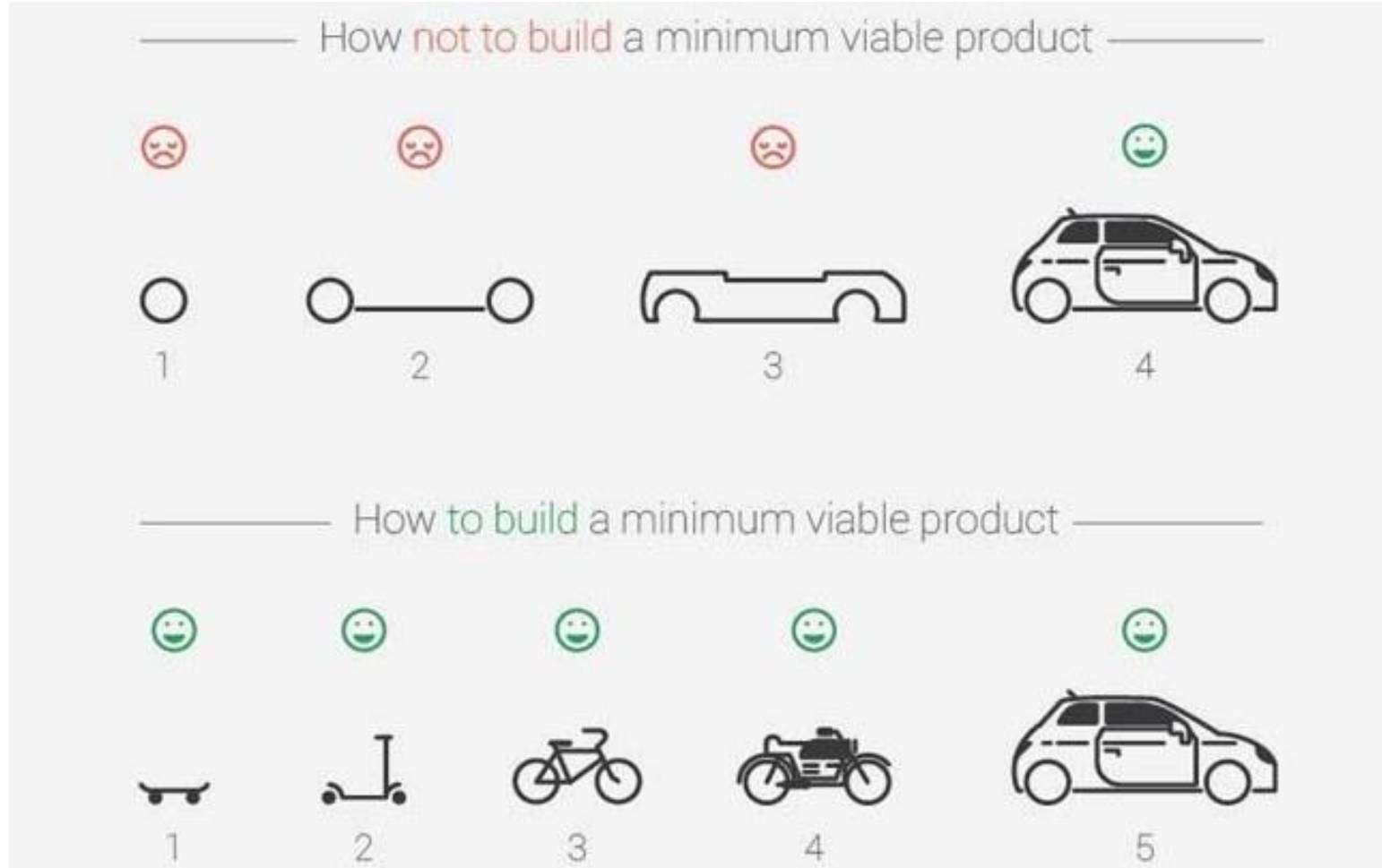
Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа



Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

Подтверждение решения:

- Решенческое интервью.
- Кто-то воспользовался вашим продуктом, пусть даже бесплатно.

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

Уточняем и подтверждаем ценность

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа



Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

ИНТЕРВЬЮ О РЕШЕНИИ:

определяем готов ли клиент купить
продукт с предлагаемой
функциональностью, решает ли он
его проблемы

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

- Продажа – подтверждение, что ваш продукт кому то нужен.
- Не считайте экономику – продавайте!
- Если слишком долго не продается – переходите к другому клиентскому сегменту.
- Сделали одну продажу – сделайте несколько, подтвердите полезность продукта в сегменте.

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

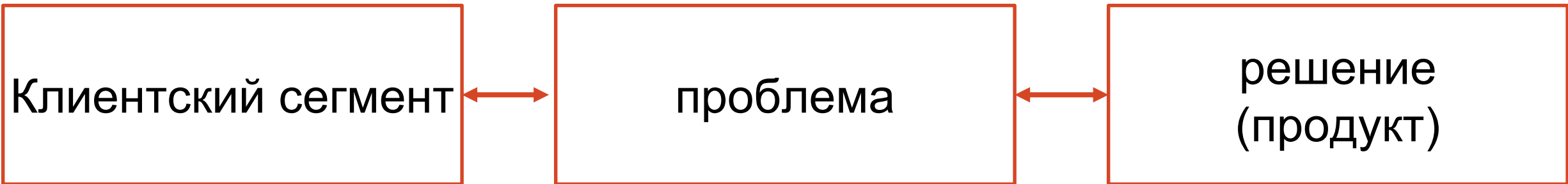
Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа



Объединен схожей проблемой

Результаты интервью с пользователями.
Подтверждаем цитатами клиентов и выводами на основании ЭТИХ цитат.

Подтверждение – результат решенческого интервью.
Настоящее подтверждение - продажи

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

Если у продукт покупают и вы понимаете почему –
можно переходить к тестированию каналов

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

В конце первого этапа критической цепочки у нас есть:

1. Выявленная проблема
2. Клиентские сегменты
3. Сформулированное на основе опроса ценностное предложение
4. Смоделированная экономика
5. MVP
6. Проверенное решение

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

Если не устраивает результат

Ценностное предложение для канала

Привлечение пользователей

Инструмент продаж в канале

Первая продажа

Статистически значимый поток продаж

Сходимость экономики

Сходимость экономики на масштабе

ВОПРОСЫ?

www.product.vision



**PRODUCT
VISION•**

Школа Управления Продуктами

