

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	13
Почему продукты терпят крах	14
Почему нужна именно эта книга?	15
Для кого предназначена эта книга?	18
Как организована эта книга	19
Часть I. ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ	
Глава 1. Достижение соответствия продукта рынку с помощью процесса создания бережливого продукта	23
Что понимается под соответствием продукта рынку?	23
Пирамида соответствия продукта рынку	24
Рынок	25
Продукт	27
Соответствие продукта рынку	28
Взлет: с 47-го места на первое	29
Процесс создания бережливого продукта	30
Глава 2. Пространство проблем и пространство решений	35
Космическая ручка	35
Проблемы, формирующие рынки	38
Что и как	39
Разработка продукта «снаружи — внутрь»	39
Нужно ли прислушиваться к потребителям?	40
История о двух «фишках» Apple	42
Использование пространства решений для обнаружения пространства проблем	45
ЧАСТЬ II. ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОДУКТА	
Глава 3. Идентификация целевого потребителя (Шаг 1)	49
Ловля потребителя	49
Как сегментировать целевой рынок	50
Демографическая сегментация	51
Психографическая сегментация	51
Поведенческая сегментация	52
Сегментация на основе потребностей	52
Пользователи и покупатели	53
Жизненный цикл внедрения новых технологий	54
Метод персонажей	56
Что вы должны знать о своем Персонаже?	58
Как создавать персонажей	60
Потенциальные проблемы с Персонажами	61

Глава 4. ВЫЯВЛЕНИЕ НЕДОСТАТОЧНО УДОВЛЕТВОРЕННЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ КЛИЕНТОВ (ШАГ 2).....	64
Завуалированные потребности.....	64
Клиентские потребности на примере приложения TurboTax.....	66
Интервью с целью идентификации потребителей.....	68
Лестница потребительских преимуществ.....	70
Иерархии потребностей.....	72
Иерархия человеческих потребностей по Маслоу.....	72
Моя иерархия потребностей онлайн-пользователей.....	74
Соотношение важности и удовлетворенности.....	76
Успех Uber: удовлетворение неудовлетворенных потребностей.....	79
Прорывные и постепенные инновации.....	82
Прорывные инновации: музыка на прогулке.....	83
Измерение степени важности и удовлетворенности.....	85
Применение соотношения показателей важности и удовлетворенности на реальных данных.....	88
Нулевой размер выборки — это нормально.....	89
Другие фреймворки.....	91
Gap-анализ.....	91
Jobs-to-Be-Done («Работа для выполнения»).....	92
Визуализация потребительской ценности.....	95
Потребительская ценность, обеспечиваемая продуктом или функцией.....	95
Возможность повышения потребительской ценности.....	97
Потребительская ценность, создаваемая улучшениями продукта ..	100
Модель Канона.....	101
Практическое использование фреймворков.....	105
Глава 5. Формирование ценностного предложения (Шаг 3).....	107
Стратегия отказа.....	108
Ценностные предложения на примере поисковых систем.....	109
Не так уж и «круто».....	113
Формирование ценностного предложения продукта.....	115
Катись туда, где будет находиться шайба.....	118
Флип-камера.....	119
Учет прогнозов при формировании ценностных предложений.....	120
Глава 6. Определение функционала минимально жизнеспособного продукта (MVP) (Шаг 4).....	122
Истории пользователей.....	123
Фрагментация функций.....	124
Преимущества работы с мелкими партиями.....	126

Определение трудозатрат на основе балльной оценки историй пользователя	127
Использование показателя рентабельности инвестиций для расстановки приоритетов	127
Визуализация рентабельности инвестиций	129
Приблизительная оценка показателя ROI	132
Выбор кандидата в MVP	133
Глава 7. Создание прототипа MVP (шаг 5)	139
Чем является (и чем не является) MVP?	139
MVP-тесты	141
Продуктовые и маркетинговые MVP-тесты	142
Количественные и качественные MVP-тесты	142
Матрица MVP-тестов	144
Качественные маркетинговые MVP-тесты	145
Количественные маркетинговые MVP-тесты	146
Целевая (лендинговая) страница/«Дымовой тест»	146
MVP-тест целевой страницы на примере приложения Buffer	147
Демо-ролик	149
Рекламная кампания	149
Маркетинговое А/В тестирование	150
Краудфандинг	152
Качественные продуктовые MVP-тесты	154
Эскизы	157
Вайрфреймы	158
Макеты	162
Интерактивный прототип	163
MVP-тесты: «Волшебник страны Оз» и «Консьерж»	163
MVP-тест «Консьерж» на примере Airbnb	164
«Живой» продукт	165
Количественные продуктовые MVP-тесты	166
Аналитика продукта и А/В-тесты	168
Глава 8. Применение принципов превосходного UX-дизайна	171
Что отличает превосходный UX-дизайн?	171
Удобство использования	173
Удовольствие от использования продукта	176
Айсберг UX-дизайна	178
Концептуальный дизайн	180
Концептуальный дизайн на примере Uber	180
Исследование пользователей	181
Метод Персонажей	182
Информационная инфраструктура	184
Карты сайтов	185

Интерактивный дизайн	188
Интерактивный дизайн приложения TurboTax	190
Блок-схемы	192
Вайрфреймы	195
Визуальный дизайн	197
Цвет	197
Типографика	199
Графика	200
Стандарты стиля	202
Компоновочные сетки	202
Макеты	205
Принципы дизайна	206
Гештальт-принципы	206
Визуальная иерархия	208
Принципы композиции	209
Адаптивный дизайн	210
Проектирование для экранов разных размеров	211
Копирайтинг также является частью UX-дизайна	212
«Команда “А”»	213
UX — это то, что видит пользователь	214
Глава 9. Шаг шестой: Тестирование минимально жизнеспособного продукта (MVP) на пользователей	215
Сколько пользователей нужно привлечь к тестированию?	216
Очное, дистанционное и немодерируемое тестирование с участием пользователей	219
Как отобрать для тестирования целевых потребителей	222
Как избежать ловушки планирования	227
Тестирование на посетителях Starbucks	228
Оплата участия в тестировании	229
Тестирование на пользователях в компании Intuit	230
Тестирование на пользователях по методу «Рамэн»	231
Как структурировать процедуру тестирования	233
Как задавать правильные вопросы	236
Открытые и закрытые вопросы	238
Принимайте реальность такой, как она есть	240
Завершение тестирования	241
Как собирать и обобщать отзывы пользователей	242
Юзабилити и соответствие продукта рынку	245
Глава 10. Итерации и развороты на пути к соответствию рынку	249
Цикл: «Создание — Измерение — Обучение»	249
Цикл: Гипотеза — Проектирование — Тестирование — Обучение	251
Итеративное пользовательское тестирование	253
Раунд первый	254

Раунд второй	256
Раунд третий	258
Раунд четвертый	259
Идти напролом или свернуть?	260
Глава 11. Практический пример создания бережливого продукта.	266
MarketingReport.com	266
Шаг 1: Идентификация целевых потребителей.	268
Шаг 2: Определение недостаточно удовлетворенных потребностей ..	268
Шаг 3: Формирование ценностного предложения.	269
Шаг 4: Определение функционала для MVP	271
Шаг 5: Создание прототипа MVP	274
Шаг 6: Тестирование MVP на пользователях.	276
Привлечение представителей целевого рынка для участия в тестировании	276
Скрипт пользовательского тестирования.	280
Что мы узнали от пользователей	281
Итерации и развороты для повышения степени соответствия продукта рынку.	282
Разворот.	283
Итерации, основанные на обучении.	284
Раунд второй.	287
Восхождение на вершину соответствия продукта рынку.	288
Выводы.	289
Часть III. Создание и оптимизация продукта	
Глава 12. Создание продукта с помощью методов Agile-разработки.	295
Agile-разработка	296
Scrum	301
Канбан	309
Инструменты Канбана	315
Выбор правильного метода Agile-разработки.	317
Достижение успеха с помощью Agile	320
Взаимодействие внутри команды.	320
Жесткая расстановка приоритетов.	321
Создавайте для разработчиков адекватное описание продукта ..	322
Опережайте разработчиков.	323
Разбивайте истории на фрагменты.	324
Гарантия качества	325
Разработка через тестирование	330
Непрерывная интеграция.	331
Непрерывное развертывание.	332
Глава 13. Измерение ключевых показателей	335
Аналитика в сравнении с другими методами исследования	335
Опра против Спока.	337

ОГЛАВЛЕНИЕ

Интервью с пользователями	338
Тестирование юзабилити	338
Опросы	339
Чистая оценка промодуля	341
Вопрос Шона Эллиса о соответствии продукта рынку	342
Аналитика и А/В-тестирование	343
Аналитические фреймворки	345
Аналитика в Intuit	346
Аналитика во Friendster	347
Стартап-метрики для «пиратов»	348
Определение наиболее значимой метрики	351
Начните с удержания клиентов	352
Оптимизируйте конверсию до привлечения клиентов	352
Оптимизация привлечения клиентов	353
Коэффициент удержания	354
Кривые удержания клиентов	355
Когортный анализ	359
Отслеживание улучшений степени соответствия продукта рынку ..	362
Уравнения для улучшения вашего бизнеса	363
Уравнения для бизнес-модели, связанной с получением дохода от рекламы	366
Уравнения для бизнес-модели, связанной с получением дохода от подписок	370
Достижение прибыльности	372
Пожизненная ценность клиента	373
Стоимость привлечения клиента	375
Глава 14. Использование аналитических инструментов для оптимизации продукта и бизнеса	378
Процесс анализа бережливого продукта	378
Решение проблемы локального максимума	383
Анализ бережливого продукта на примере Friendster	384
Определение ключевых метрик	385
Фиксация базовых значений для метрик	388
Оценка потенциального ROI для каждой метрики	389
Выбор НЗМ для улучшения	392
Цикл оптимизации метрики	392
«Волшебная пилюля», или нет?	394
Оптимизация с применением А/В-тестирования	396
А/В-тестирование — это все, что нам нужно?	398
Глава 15. Заключение	401
Благодарности	409
Ссылки	412
Полезные ресурсы	413

ВВЕДЕНИЕ

Почему инновационные продукты терпят крах и как бережливое производство меняет правила непростой игры — создания успешных продуктов

Создание успешных продуктов — нелегкая задача. Наверняка многие из вас знакомы с отрезвляющими данными статистики, согласно которым для огромного количества новых программных продуктов выход на рынок заканчивается провалом. На каждую широко известную историю успеха Apple, Google, Facebook¹ и некоторых других компаний приходится бесчисленное множество неудач, из-за которых разработчики вынуждены закрывать свой бизнес.

Вспомните о приложениях, которые вы использовали за последний год. Сколько из них вам нравятся? Сколько вызывают раздражение? А о скольких вы вообще не можете даже вспомнить? Если ваши предпочтения не отличаются от предпочтений большинства людей, то вам, должно быть, *по-настоящему нравятся* очень немногие продукты из тех, которыми вы пользуетесь.

Если вам довелось быть членом команды, которая смогла создать действительно успешный продукт, значит, вам знакомо это непередаваемое чувство эйфории. Увлеченные новым продуктом пользователи не перестают им восхищаться. Показатели вашего бизнеса растут по экспоненте. Вы изо всех сил стараетесь удовлетворить огромный спрос, потому что потребители обожают и ценят ваш продукт.

Но печальная реальность такова, что все вышеописанное случается довольно редко. Типичные же истории выглядят совсем иначе. Так почему создать продукт, который понравится клиентам, сложно? И почему так много продуктов терпят неудачу?

¹ Упомянутые здесь и далее социальные сети Facebook и Instagram запрещены на территории Российской Федерации на основании осуществления экстремистской деятельности.

ПОЧЕМУ ПРОДУКТЫ ТЕРПЯТ КРАХ

На протяжении всей своей карьеры я занимался созданием и изучением множества различных продуктов. Анализируя первопричины неудач конкретных продуктовых решений, я вывел общую закономерность: основная причина провалов крылась в том, что новые продукты не удовлетворяли потребности клиентов лучше, чем уже имевшиеся на рынке альтернативы. В этом состоит суть *соответствия продукта рынку*. Марк Андреесен из Netscape ввел этот термин в обиход в 2007 году. Тогда же он написал в своем блоге (и в этом я с ним полностью согласен), что стартапы «терпят неудачу потому, что не достигают соответствия своих продуктов рынку».

Движение бережливых стартапов, родоначальником которого стал Эрик Рис, помогло популяризировать идею соответствия продукта рынку. Я тоже являюсь убежденным сторонником принципов бережливого стартапа. Одна из причин, по которой эта концепция обрела столь широкую популярность, состоит в том, что разработчики прекрасно знают, насколько сложно создавать успешные продукты.

Многие приходят в восторг, когда впервые знакомятся с идеей бережливого стартапа, и горят желанием опробовать ее на практике. Но, общаясь со многими из таких энтузиастов, я заметил, что на поверку их знания оказываются слишком поверхностными, и все их действия являются лишь тщетной попыткой понять, что именно им следует делать и как применить на практике то, что они знают.

Это подобно историям людей, которые в какой-то момент решают, что им пора улучшить свою физическую форму. В порыве энтузиазма они начинают больше тренироваться. Они записываются в тренажерный зал и покупают новую спортивную одежду. Замотивированные, они приходят в спортзал и здесь неожиданно для себя осознают, что понятия не имеют, чем именно они должны там заниматься. Какие упражнения выполнять? Какие тренажеры использовать? Какой метод тренировок лучше? У этих людей есть большое желание, но не хватает знания о том, что именно им нужно делать.

ПОЧЕМУ НУЖНА ИМЕННО ЭТА КНИГА?

Я написал *Руководство по созданию бережливых продуктов*, чтобы помочь людям, которые хотели бы создавать свои продукты, используя принципы бережливого стартапа; восполнить описанные выше пробелы в знаниях и понимании самой идеи такого стартапа. Эта книга содержит четкие пошаговые инструкции, которые помогут в разработке успешных продуктов. Работая со многими командами, я часто становился свидетелем возникновения различных проблем и видел множество примеров как хорошо работающих, так и плохих решений. Используя накопленный опыт, я разработал структуру (фреймворк) и пошаговый процесс, направленный на достижение соответствия продукта рынку.

Пирамида соответствия продукта рынку

Структура, которую я называю *пирамидой соответствия продукта рынку*, включает в себя пять компонентов. Это: целевой потребитель, его недостаточно удовлетворенные потребности, ценностное предложение, набор функций предлагаемого продукта и пользовательский опыт (user experience, или UX). При этом каждый компонент по своей сути состоит из проверяемых гипотез. Существует логическая последовательность всех пяти компонентов, основанная на их взаимосвязи, в результате чего образуется иерархия, которую я изобразил в виде пирамиды (см. Рисунок 1.1).



Рисунок 1.1. Пирамида соответствия продукта рынку