



ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА
ЦЕНТР КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ



**билайн
университет**

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

УПРАВЛЕНИЕ ЦИФРОВЫМ ПРОДУКТОМ

Светлана Аюпова

Приглашенный преподаватель ВШБ НИУ ВШЭ

28.01.22

УПРАВЛЕНИЕ ЦИФРОВЫМ ПРОДУКТОМ

23 ДЕКАБРЯ | 10:00 – 14:00



СВЕТЛАНА АЮПОВА

ЭКСПЕРТ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЦИФРОВЫМ ПРОДУКТОМ
ПРЕПОДАВАТЕЛЬ ВШБ НИУ ВШЭ

Head of Product Контур.Экстерн

ex-Head of Marketing Products Skyeng
ex-продакт-менеджер Нетология
ex-продакт-менеджер и руководитель отдела маркетинга Naumen, Скорозвон
ex-руководитель отдела развития СтройЮрист

ТЕМЫ ДНЯ:

1. Создание и развитие цифрового продукта: целеполагание. Пирамида метрик. North-star метрика. Теория ограничений систем Голдратта. Поиск точек роста.
2. Продуктовый цикл. Этапы жизненного цикла продукта. Наді-циклы.
3. Генерация гипотез. Расширение контекста. Customer Development. Количественная и качественная информация. Формулировка гипотез.
4. Приоритизация. Rice, Ice, ROI, Value vs Effort, авторская модель развесовки приоритетов.
5. Проверка гипотез. Способы проверки гипотез. Сплит-тесты. Качественное подтверждение гипотез. Выводы и влияние на развитие цифрового продукта
6. Выводы. Управление цифровым продуктом. Как вписать продуктовые подходы и инструменты в работу.

ВВЕДЕНИЕ



Цель семинара: изучить и применить основные инструменты управления цифровым продуктом

Менеджер — это человек, максимально эффективно принимающий решения.

Современный продакт-менеджмент — методология принятия решений при условии недостаточности данных.

СОЗДАНИЕ И РАЗВИТИЕ ЦИФРОВОГО ПРОДУКТА: ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ



Цель блока: познакомиться с методологиями, помогающими сфокусироваться и определить, на какую точку продукта или процесса сейчас необходимо работать, как определить метрику этой точки, а также связать изменение метрики с главными целями компании

1. Целеполагание.
2. Run Change Disrupt
3. Пирамида метрик
4. North-star метрика
5. Теория ограничений систем Голдратта
6. Поиск точек роста
7. Мини-практикум

ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ



1. Задач всегда больше, чем ресурсов
2. Псевдозакон Парето: 80% времени мы делаем не то, что нужно
3. Расфокус ведет к тому, что ни одна цель не закрывается эффективно

Для эффективной работы над продуктом необходимо выявить точку максимально эффективного приложения усилий прямо сейчас.

RUN CHANGE DISRUPT



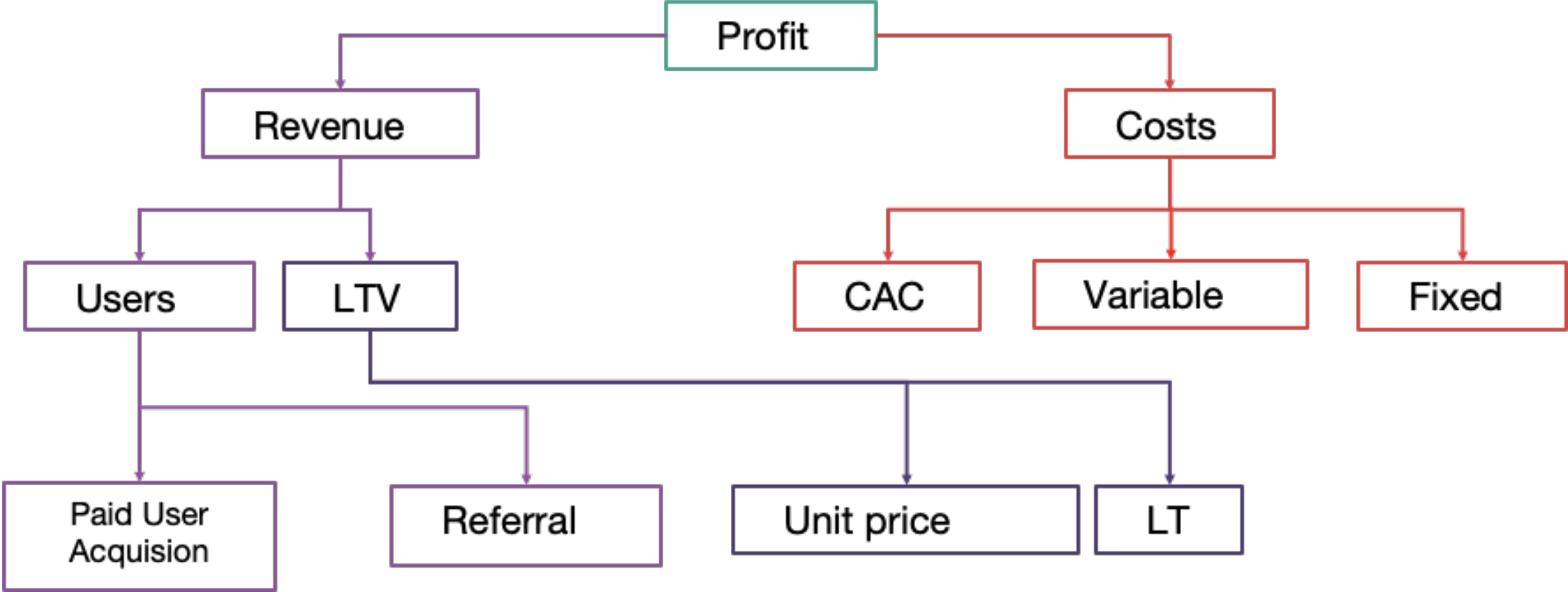
RUN CHANGE DISRUPT



1. Run — всегда съедает другие сферы.
2. Нас нанимают для change.
3. Disrupt нужен не всем и требует много, но наиболее ценен.

К какой деятельности относите себя?

ПИРАМИДА МЕТРИК

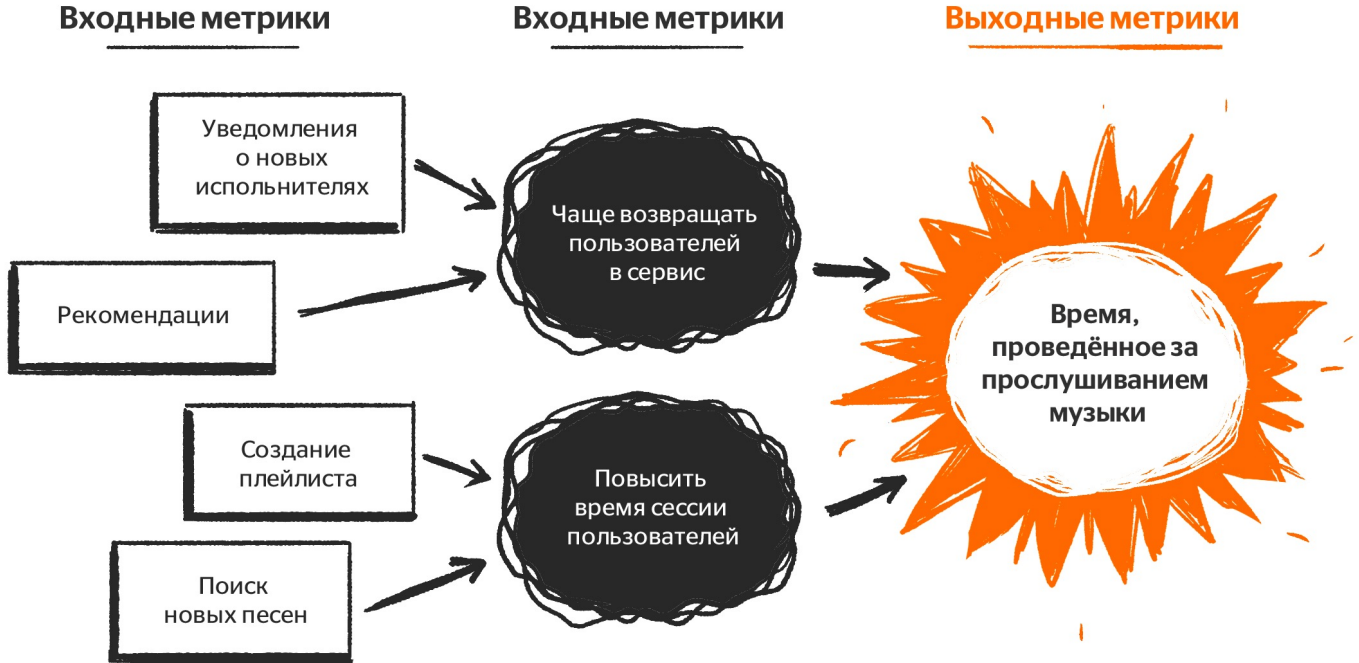


NORTH-STAR МЕТРИКА



North-star метрика: метрика, посмотрев на которую, можно однозначно сказать, улучшается ли что-то в компании или нет. Эта метрика служит индикатором для изменений, предиктором для денег или другой бизнес-цели. Изменения в компании отражаются на метрике всегда.

NORTH-STAR МЕТРИКА

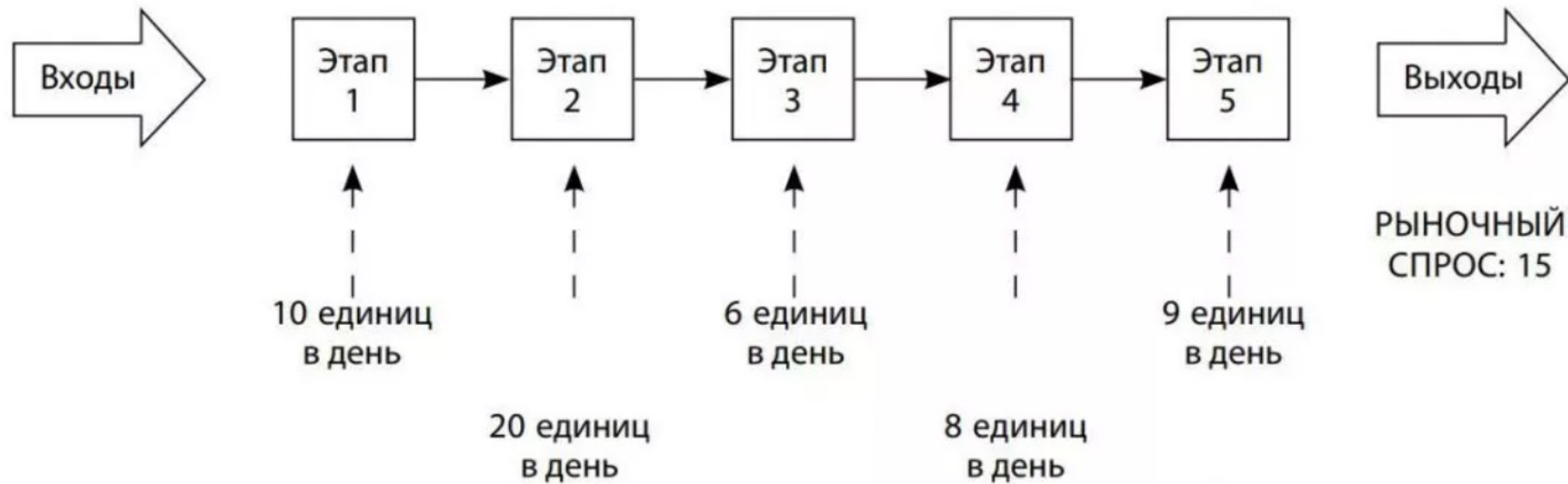


NORTH-STAR МЕТРИКА



1. Владимир Солосин, Head of International Performance Яндекс.Такси: Lifetime Value.
2. Виктория Харламова, Growth Product Manager Miro: количество коллаборативных досок, созданных пользователями.
3. Андрей Михайлюк, Product Director Flo: количество активных платящих пользовательниц (50+ MM).
4. Алексей Понтяков, Product Manager sports.ru: совокупное время пользователей на сайте, которое формируется из трех производных:
5. Евгений Заремба, Director of Demand Generation PandaDoc: количество ICP (Ideal Customer Profile) клиентов.
6. Skysmart: количество проведенных уроков.

ТЕОРИЯ ОГРАНИЧЕНИЙ СИСТЕМ ГОЛДРАТТА

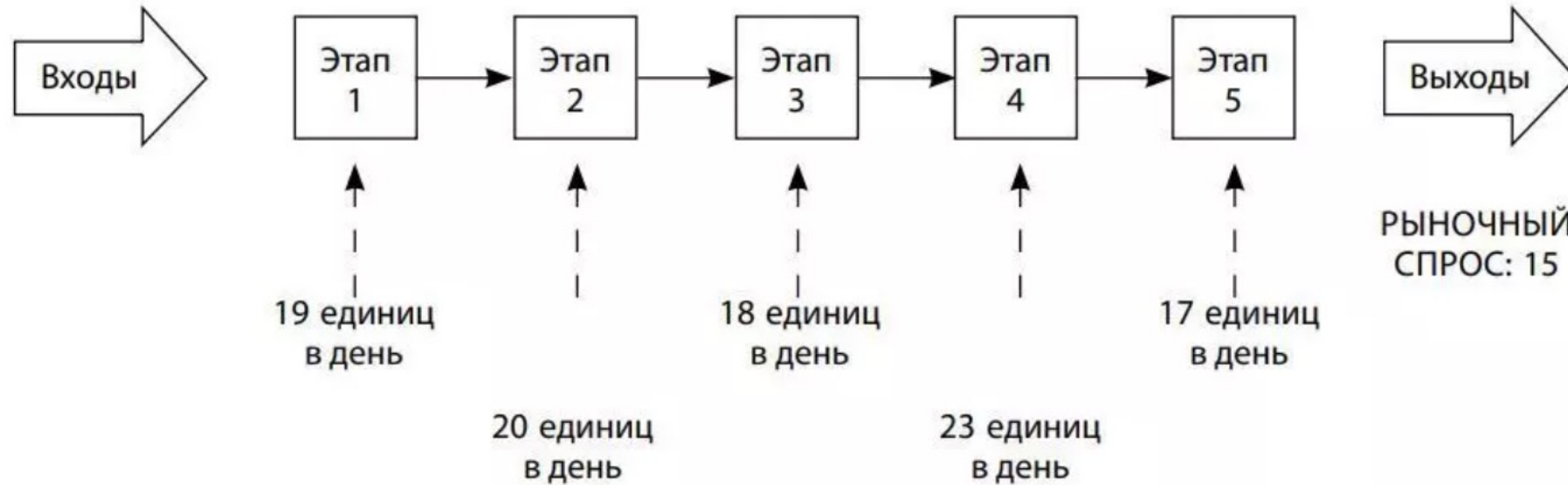


- Каков максимальный выход продукции системы в день?
- Где самое слабое звено и почему?

ТЕОРИЯ ОГРАНИЧЕНИЙ СИСТЕМ ГОЛДРАТТА



ТЕОРИЯ ОГРАНИЧЕНИЙ СИСТЕМ ГОЛДРАТТА



- Каков максимальный выход продукции системы в день?
- Где сейчас самое слабое звено и почему?

ПОИСК ТОЧЕК РОСТА В ВОРОНКЕ



МИНИ-ПРАКТИКУМ НА 10 МИНУТ В ГРУППАХ



Две задачи на выбор:

- составить усеченную пирамиду метрик от своей бизнес-модели до ключевой метрики компании
- составить схему производственного цикла/воронки в своей бизнес-модели и предположить узкое место
- первая задача выполняется сейчас, вторая — уходит в домашнюю работу.

ПРОДУКТОВЫЙ ЦИКЛ

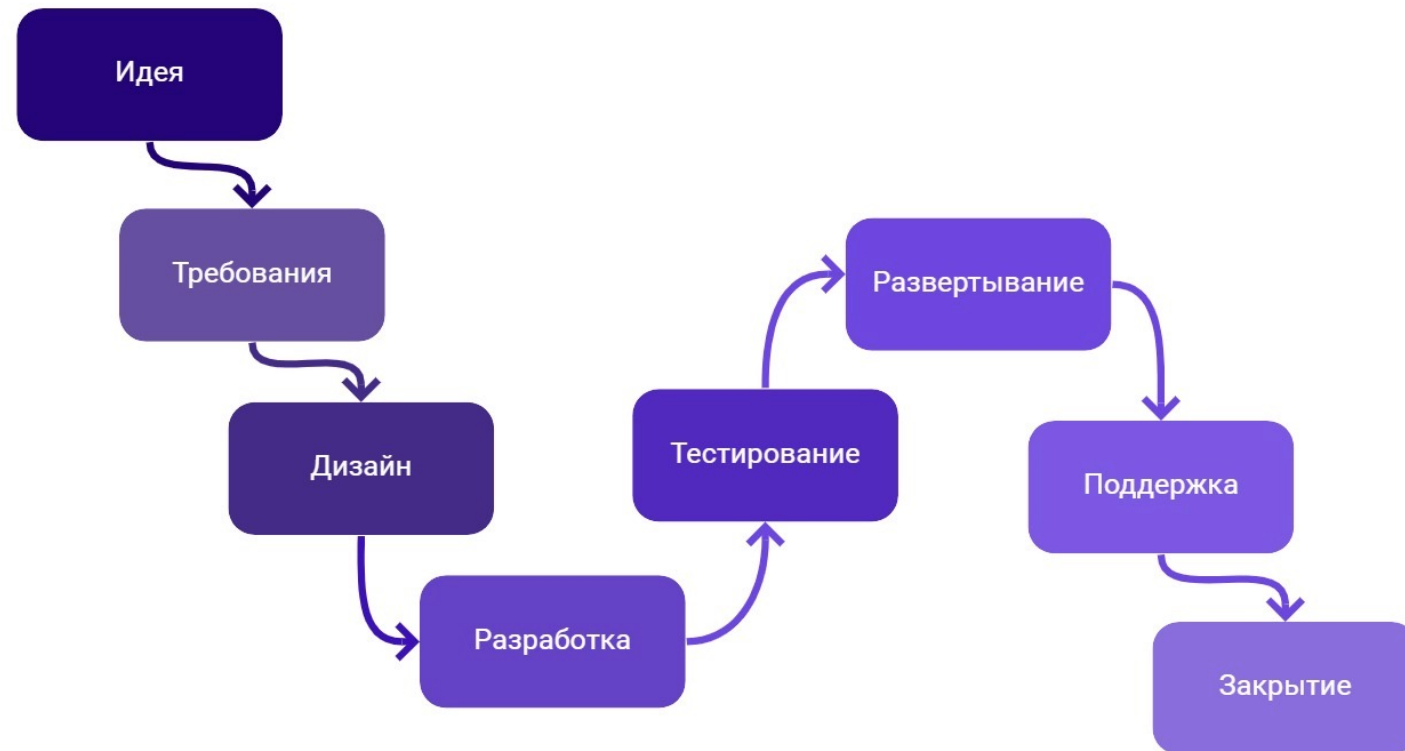


Цель блока: создать каркас, основу продуктовой работы, на которую будут приземлены основные продуктовые подходы и инструменты

1. Этапы жизненного цикла продукта.
2. Hadі-циклы.
3. Discovery-delivery

ЭТАПЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОДУКТА

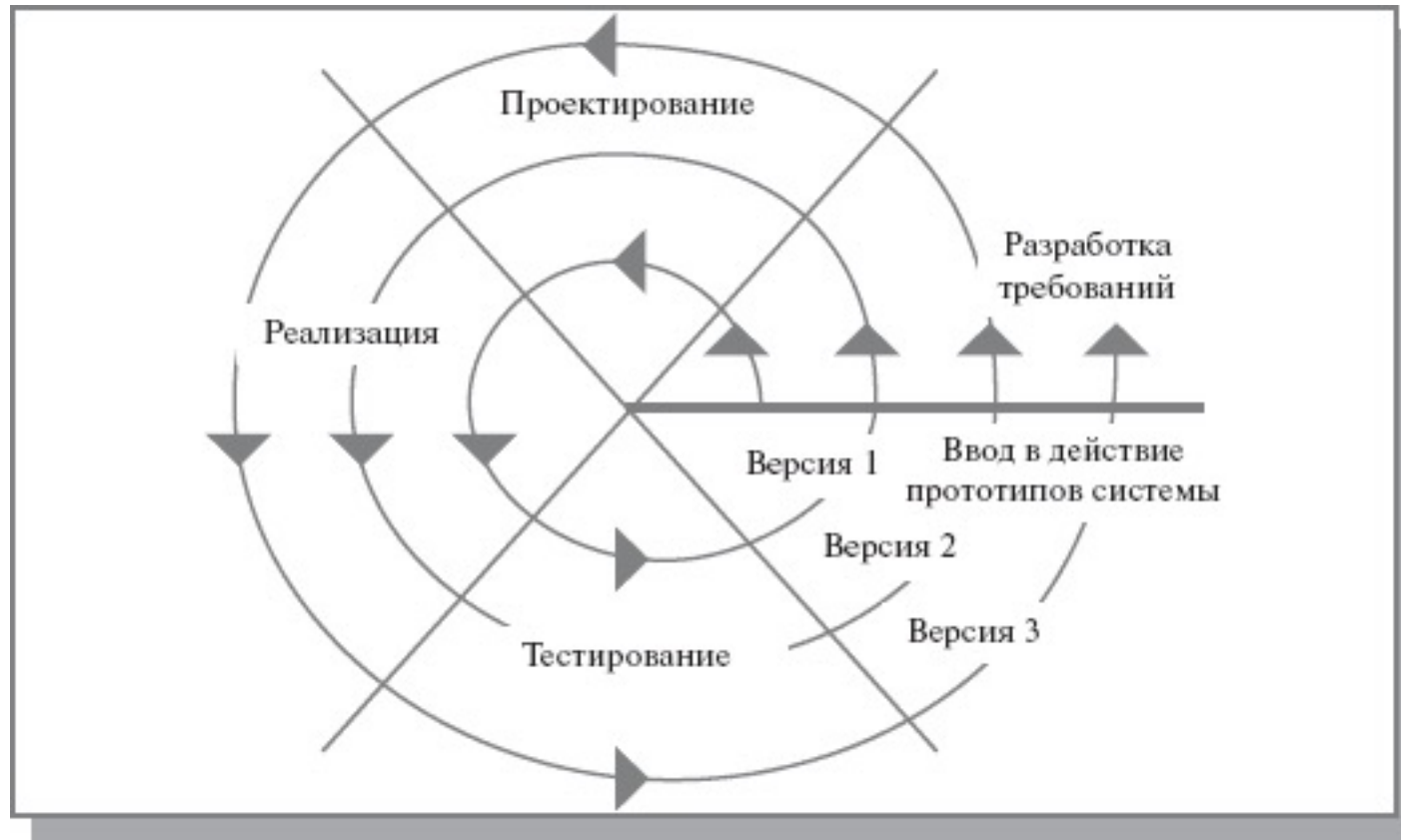
С точки зрения разработки



miro

ЭТАПЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОДУКТА

С точки зрения развития продукта



ЭТАПЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОДУКТА



С точки зрения бизнеса

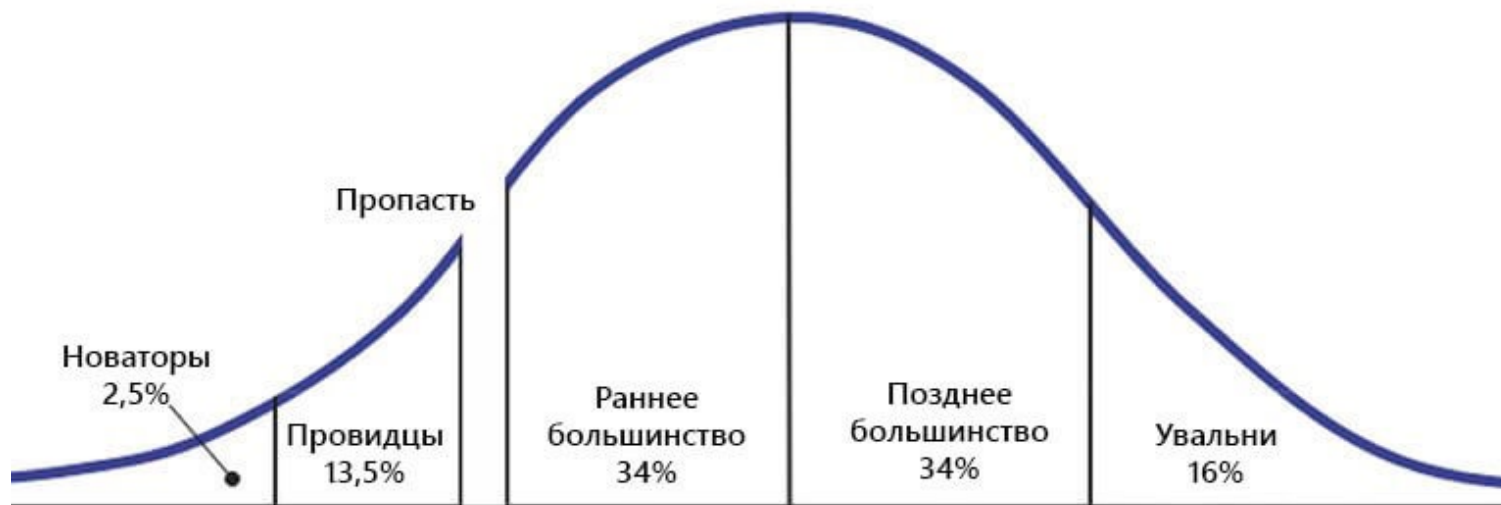
1. Идея и сбор ресурсов
2. Изучение рынка, поиск проблемы/возможности на рынке
3. Поиск решения проблемы
4. Верификация: подойдет ли такое решение
5. Разработка прототипа/MVP или запуск тестовых продаж
6. Подтверждение/опровержение идеи
7. Полноценная разработка
8. Масштабирование

ЭТАПЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОДУКТА

С точки зрения рынка



Жизненный цикл принятия технологии

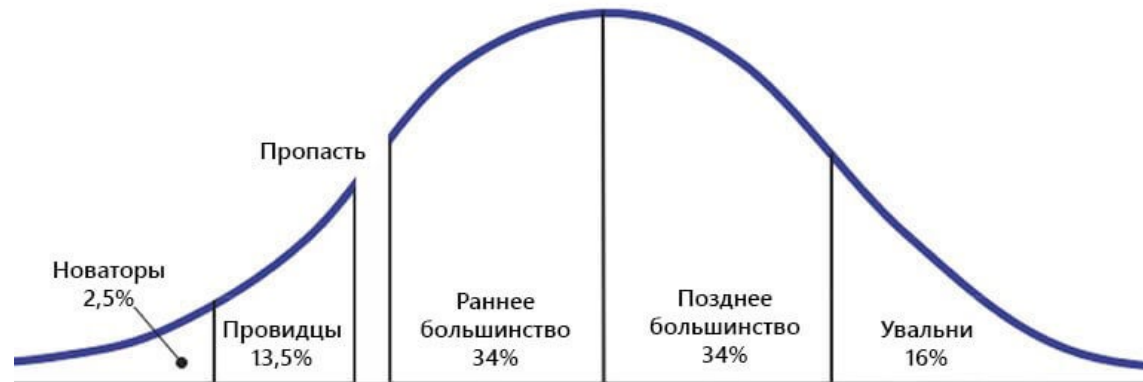


ЭТАПЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОДУКТА

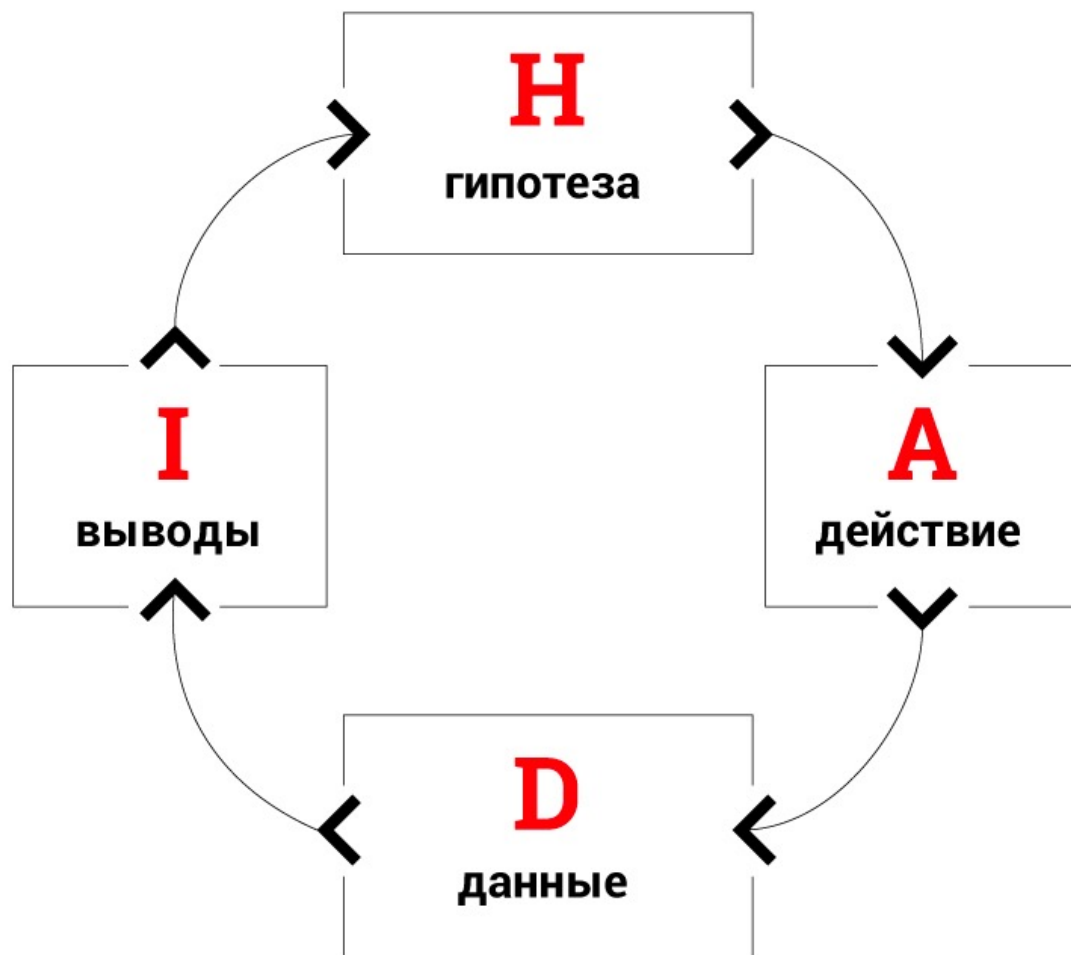
Давайте возьмем 5 гипотетических продуктов билайн и расставим их по стадиям:

- мобильная связь
- цифровой офис
- цифровое ТВ
- мобильный интернет
- Beeline Gaming

Жизненный цикл принятия технологии



НАДИ-ЦИКЛЫ



НАДИ-ЦИКЛЫ



Н

1. HYPOTHESIS
(ГИПОТЕЗА)

Трафик из поисковых сетей конвертится в ежемесячные подписки к продукту

Запуск мобильного приложения положительно скажется на удержании и возврате юзеров не менее, чем на 10%

А

2. ACTION
(ДЕЙСТВИЕ)

Создаем 3 тестовых лендинга по ключевым направлениям бизнеса даст

Ссегментируем активных юзеров, льём внутренний траф на ленд + форму для подписки на анонс выхода приложения

Д

3. DATA
(ДААННЫЕ)

Через 3 месяца появилось 6 новых пользователей из поиска, оформивших подписку

72% от задействованной аудитории оставили свою почту, подписавшись на анонс запуска приложения

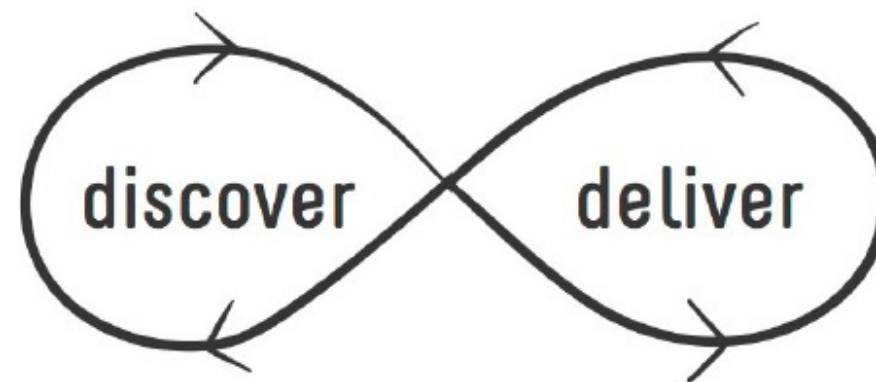
И

4. INSIGHTS
(ВЫВОДЫ)

Гипотеза подтвердилась, необходимо масштабировать действия

Гипотеза подтвердилась, необходимо думать дальше про разработку MVP приложения

DISCOVERY-DELIVERY



МИНИ-ПРАКТИКУМ НА 10 МИНУТ В ГРУППАХ



- Выберите большую задачу для своей бизнес-модели
- Разделите её на подзадачи
- Разбейте задачи на два типа: Дискавери и Деливери

ГЕНЕРАЦИЯ ГИПОТЕЗ



Цель блока: научиться генерировать гипотезы на основании данных и информации, а не субъективном мнении

1. Расширение контекста.
2. Customer Development.
3. Количественная и качественная информация.
4. Формулировка гипотез.

РАСШИРЕНИЕ КОНТЕКСТА



Цель: почувствовать сферу «на кончиках пальцев», знать основные принципы, по которым функционирует продукт, рынок, система

1. Сходить к эксперту внутри или снаружи
2. Посмотреть на конкурентов
3. Отчеты big4 и других консалтинговых компаний
4. Что происходило на рынке раньше
5. Упоминания за последние полгода
6. Стартапы, сделки, поглощения
7. Вывод

CUSTOMER DEVELOPMENT / USER RESEARCH



Customer Development — это тестирование идеи или прототипа будущего продукта на потенциальных потребителях.

Главная цель — быстрее получать более качественную и прямую обратную связь

CustDev бывает проблемным и решенческим.

Основные принципы:

- целевая аудитория, но не заинтересованная
- спрашиваем про проблему, боли, потребности, а не продукт
- основываемся не на словах, а на опыте
- слушать больше, чем спрашивать
- 5 почему
- прекращаем, когда больше нет новой информации
- делаем заметки/записываем

CUSTOMER DEVELOPMENT / USER RESEARCH



Предположим, что у вас есть 1 день на то, чтобы понять, как именно нужно реализовать идею.
Где вы возьмете респондентов для CustDev?

КОЛИЧЕСТВЕННАЯ / КАЧЕСТВЕННАЯ ИНФОРМАЦИЯ



Количественная

1. Объективна
2. Низкая погрешность
3. Дорого и долго
4. Эксперименты, статистика, сплит-тесты
5. «Где проблема» или «а что лучше»
6. Используем на этапе поиска точки роста или на этапе финальной проверки гипотезы

Качественная

1. Субъективна
2. Высокая погрешность
3. Быстро и дешево
4. Опросы, интервью, фокус-группы
5. А почему это лучше и что сделать?
6. Используем на всех стадиях проверки гипотез: от набавывая контекста до глубоких интервью по решению

ФОРМУЛИРОВКА ГИПОТЕЗ



Мы полагаем, что если (что-то), то это приведет нас (к чему-то).
Чтобы проверить это, мы сделаем (вот это) для (кого-то).
Гипотеза подтвердится, если мы получим (вот такой) результат.
Мы будем измерять его (вот так)

МИНИ-ПРАКТИКУМ В ГРУППЕ НА 15 МИНУТ



Генерация гипотез.

1. Возьмите вашу бизнес-модель.
2. Коллективно найдите там неудобное место или точку роста.
3. Придумайте минимум 3 гипотезы, как можно сделать удобнее или как можно вырастить метрику
4. Используйте уже готовые идеи, но помните: если вы не можете заполнить шаблон, скорее всего, это не гипотеза. :)

ПРИОРИТИЗАЦИЯ



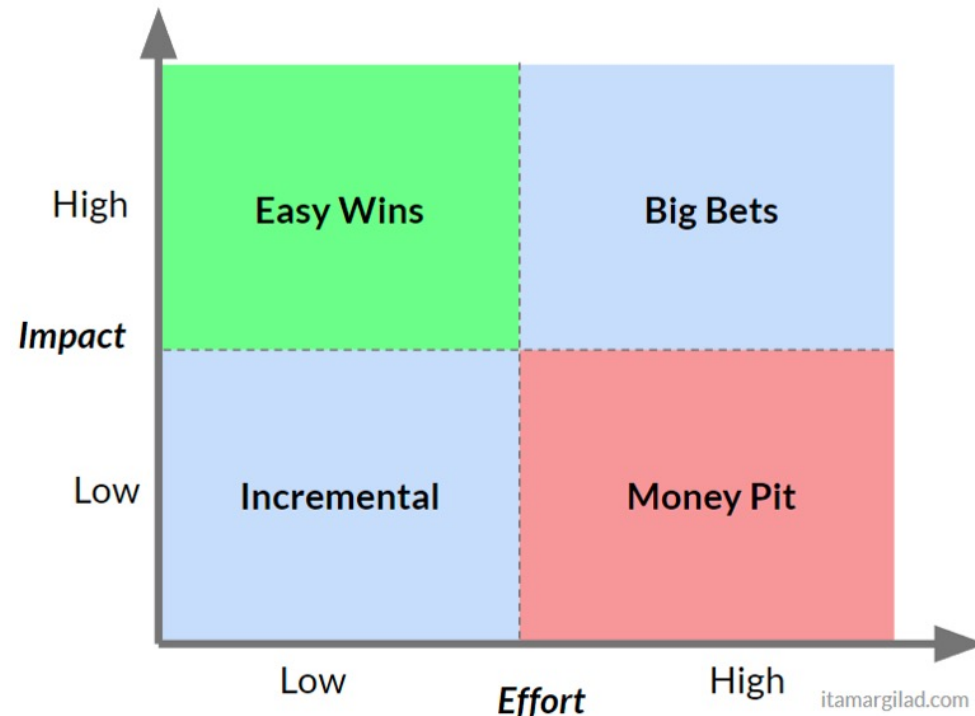
Цель блока: научиться выделять самую сильную гипотезу развития с учетом приоритетов компании

1. Impact vs Effort
2. Rice,
3. Ice,
4. ROI,
5. авторская модель развесовки приоритетов.

IMPACT / EFFORT



1. Оцениваем Impact/Effort в баллах
2. Сначала High Impact/Low Effort
3. Потом Low Impact/Low Effort и High Impact/High Effort.
4. Не делаем Low Impact/ High Effort



ICE



Impact × **C**onfidence × **E**ase = **ICE** SCORE

ICE



Идея	Impact	Confidence	Ease	ICE Score (IxCxE)
Кнопка «сделать хорошо»	8	3	1	24
Новый тариф для тик-тока	3	8	5	120

RICE



$$\frac{\text{Reach} \times \text{Impact} \times \text{Confidence}}{\text{Effort}} = \text{RICE SCORE}$$

RICE



Идея	Reach	Impact	Confidence	Effort	RICE Score (RxIxC/E)
Кнопка «сделать хорошо»	10	7	3	10	21
Новый тариф для тик-тока	2	3	8	3	16

ROI



Return on Investment Formula

=

$$\frac{\text{Net Profit}}{\text{Cost of Investment}}$$

× 100



ROI



1. Идея X.
2. Ожидаемая выручка от идеи 10 000 000
3. Ожидаемые затраты 4 000 000
4. Профит 6 000 000
5. $ROI = 6\,000\,000 / 4\,000\,000 * 100\% = 150\%$

КАКОЙ ГЛАВНЫЙ МИНУС ЭТИХ МОДЕЛЕЙ?



АВТОРСКАЯ МОДЕЛЬ РАЗВЕСОВКИ ПРИОРИТЕТОВ



Гипотеза	Потенциальная выручка от гипотезы	60%	40%	50%	20%		30%		ИТОГО
		Выручка (уже в баллах)	Сигналы успеха	Ценность	Сколько уйдет на эксперимент		Сколько уйдет на реализацию		
		4 – От 50 М 3 – от 25М до 50М 2 – от 10М до 25М 1 – от 5 до 10М 0 – до 5	4 – провели а/б тест, MVP, пилотные продажи 3 – провели качественное и количественное исследование, либо сильное подтверждение от рынка 2 – работает у конкурентов или есть кейсы на рынке 1 – данные ресерча, расчет рынка, юнит-экономика 0 – просто идея	Итоговая ценность задачи	часы	баллы	часы	баллы	
Фича 3	35,000,000	3	4	34	16	2	170	1	17.70
Фича 1	68,000,000,000	4	2	32	32	2	170	1	16.70
Фича 2	60,000,000	4	1	28	16	2	350	0	14.40
Фича 4	10,000,000	2	3	24	16	2	170	1	12.70
Фича 6	14,000,000	2	2	20	16	2	350	0	10.40
Фича 5	27,000,000	3	0	18	4	4	170	1	10.10
Фича 8	5,800,000	1	3	18	16	2	350	0	9.40
Фича 7	12,000,000	2	1	16	32	2	350	0	8.40

МИНИ-ПРАКТИКУМ В КОМАНДЕ НА 20 МИНУТ



- выберите модель приоритизации: в миро или скопируйте шаблон и сделайте свою
- приоритизируйте свои гипотезы и выберите приоритетную

ПРОВЕРКА ГИПОТЕЗ



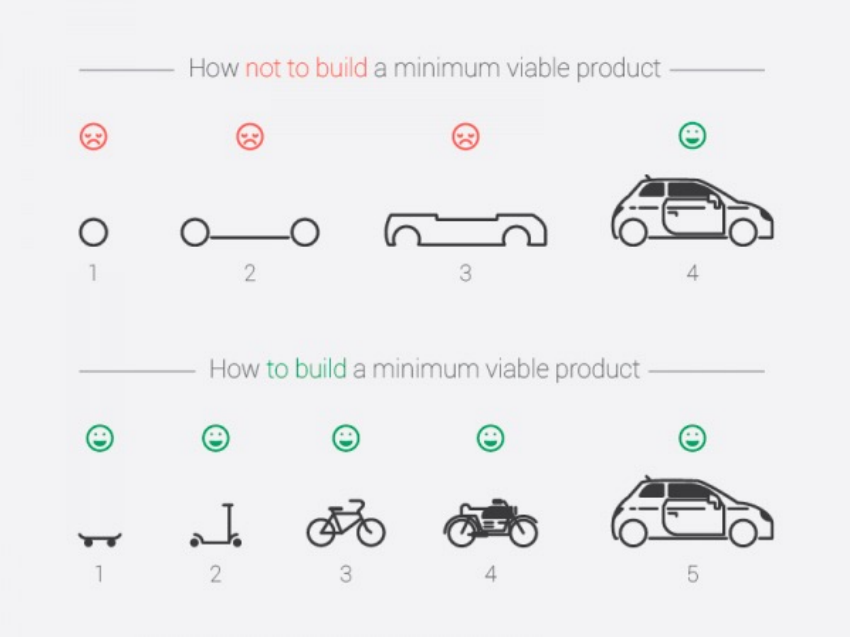
Цель блока: научиться принимать обоснованное решение по запуску или улучшению продукта

1. Способы проверки гипотез.
2. Сплит-тесты. Статистическая значимость.
3. Качественное подтверждение гипотез.
4. Выводы и влияние на развитие цифрового продукта

СПОСОБЫ ПРОВЕРКИ ГИПОТЕЗ



1. MVP (минимально значимый продукт)



СПОСОБЫ ПРОВЕРКИ ГИПОТЕЗ



1. MVP (минимально значимый продукт)
2. Тестовые продажи
3. Качественная проверка
4. Сплит-тесты
5. Имитация продукта

КАЧЕСТВЕННАЯ ПРОВЕРКА ГИПОТЕЗ



1. Проблемное интервью (а у вас это болит? А сколько денег вы тратите?)
2. Решенческое интервью (посмотрите на наше решение, оно вам подходит?)
3. Фокус-группы
4. Опросы

СПЛИТ-ТЕСТЫ



У вас есть 2 страницы сайта с продажей нового девайса

1. 210 посещений и 12 покупок
2. 224 посещения и 13 покупок

Какая страница работает лучше?

СПЛИТ-ТЕСТЫ ИЛИ АВ-ТЕСТЫ



<https://mindbox.ru/ab-test-calculator/>

1. Два или более вариантов сравниваются одновременно.
2. Требуется много трафика.
3. Чем меньше вариантов, тем лучше.
4. Сначала проверяем АА-тестом

ВЫВОДЫ ИЗ ПРОВЕРКИ



Результат проверки гипотезы — снижение неопределенности

1. Цифры, данные и информация — это ещё не решение
2. Иногда решение может быть сильнее проверки: Яндекс.Такси
3. Иногда даже если гипотеза подтверждена, есть причины не реализовывать идею
4. Ответственность на том, кто принимает решение

МИНИ-ПРАКТИКУМ НА 10 МИНУТ В ГРУППАХ



Придумайте и опишите, как вы будете проверять ключевую гипотезу

ВЫВОДЫ: УПРАВЛЕНИЕ ЦИФРОВЫМ ПРОДУКТОМ



Цель блока: приземлить полученную информацию на собственный опыт и задачи

1. Основные продуктовые подходы
2. Что и как можно внедрять в моменте в работу
3. Домашнее задание.

ОСНОВНЫЕ ПРОДУКТОВЫЕ ПОДХОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ



1. Расширение контекста, CustDev и исследования
2. Формулировка гипотез
3. Приоритизация гипотез
4. Проверка гипотез
5. Принятие решений

ЧТО МОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ В ЛЮБОЙ РАБОТЕ?



1. Построить свой процесс принятия решений
2. Построить свою систему приоритизации задач, идей и гипотез
3. Искать узкое место и точки роста в системе
4. Регулировать долю Change-действий

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ



1. Найти в своей зоне ответственности точку роста
2. Пройти полный продуктовый цикл (или хотя бы описать его):
 - генерация гипотез,
 - приоритизация,
 - проверка самой сильной гипотезы,
 - анализ полученной информации.



ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА
ЦЕНТР КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ



билан
университет