

БЕСТСЕЛЛЕР  
AMAZON

ДЭН ОЛСЕН

MVP\*

КАК ВЫВОДИТЬ НА РЫНОК  
ТОВАРЫ И УСЛУГИ,  
КОТОРЫЕ НРАВЯТСЯ ПОКУПАТЕЛЯМ

\*МИНИМАЛЬНО  
ЖИЗНЕСПОСОБНЫЙ ПРОДУКТ

 БОМБОРА  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

**Дэн Олсен**

# **MVP. Как выводить на рынок товары и услуги, которые нравятся покупателям**

**Серия «Бизнес. Лучший мировой опыт»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=70069525](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=70069525)*

*MVP. Как выводить на рынок товары и услуги, которые нравятся  
покупателям / Дэн Олсен: Эксмо; Москва; 2024  
ISBN 978-5-04-196821-2*

## **Аннотация**

Как создать еще один айпад? На каждую известную историю успеха, будь то Apple или Google, приходится бесчисленное множество неудач. Тысячи компаний постоянно задаются вопросом – как делать продукты, которые понравятся покупателям, и сэкономить деньги при запуске их на рынок.

Книга «MVP» как раз об этом. Перед вами четкое пошаговое руководство, из которого вы узнаете, как:

- не только найти неудовлетворенные потребности, но и измерить степень их важности;
- грамотно сегментировать целевую аудиторию;
- использовать методы Agile – Scrum и Канбан;

- сделать превосходный UX-дизайн;
- сформировать ценностное предложение;
- повысить потребительскую ценность с помощью улучшений;
- создать прототип MVP и протестировать его на пользователях.

Информация будет полезна всем – от дизайнеров до бизнесменов и инженеров, – каждому, кто хочет создать успешный рыночный продукт.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет.

# Содержание

Введение	7
Почему продукты терпят крах	9
Почему нужна именно эта книга?	11
Для кого предназначена эта книга?	17
Как организована эта книга	19
Часть I	21
Глава 1	21
Что понимается под соответствием	22
продукта рынку?	
Пирамида соответствия продукта рынку	23
Рынок	25
Продукт	27
Соответствие продукта рынку	29
Взлет: с 47-го места на первое	30
Процесс создания бережливого продукта	32
Глава 2	38
Космическая ручка	39
Проблемы, формирующие рынки	42
Что и как	44
Разработка продукта «снаружи – внутрь»	45
Нужно ли прислушиваться к	46
потребителям?	
История о двух «фишках» Apple	48

Использование пространства решений для обнаружения пространства проблем	53
Часть II	57
Глава 3	57
Ловля потребителя	57
Как сегментировать целевой рынок	60
Демографическая сегментация	60
Психографическая сегментация	61
Поведенческая сегментация	62
Сегментация на основе потребностей	62
Пользователи и покупатели	64
Жизненный цикл внедрения новых технологий	66
Конец ознакомительного фрагмента.	68

# Дэн Олсен

# MVP. Как выводить на рынок товары и услуги, которые нравятся покупателям

The Lean Product Playbook: How to Innovate with Minimum  
Viable Products and Rapid Customer Feedback by Dan Olsen

Copyright © 2015 by Dan Olsen. All rights reserved.

© Ильин В.В., перевод на русский язык. 2024

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2024

\* \* \*

*Моим отцу и матери, которые научили меня  
учиться и мечтать,*

*Ванессе, спутнице моей жизни, которая с  
каждым днем удивляет меня все больше,*

*Софии и Ксавьеру, которым я желаю узнавать  
и мечтать вдвое больше.*

# **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, Facebook<sup>1</sup> 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

---

<sup>1</sup> Упоминаемые здесь и далее социальные сети Facebook и Instagram запрещены на территории Российской Федерации на основании осуществления экстремистской деятельности.

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?



# 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 Андреессен 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 заняться. 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, основан-

ная 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

## Процесс создания бережливого продукта

Создав пирамиду соответствия продукта рынку, я разработал и процесс создания бережливого продукта. Пошаговое выполнение этого процесса проводит вас через каждый слой представленной выше пирамиды – снизу вверх. Это поможет сформулировать и проверить ключевые гипотезы, отно-

сящиеся к каждому из пяти главных компонентов соответствия продукта рынку.

Процесс создания бережливого продукта включает в себя шесть этапов:

1. Идентификация целевых потребителей.
2. Определение недостаточно удовлетворенных потребностей.
3. Формирование ценностного предложения.
4. Определение функционала минимально жизнеспособного продукта (MVP).
5. Создание прототипа MVP.
6. Тестирование MVP на пользователях.

В книге содержится подробное описание каждого из перечисленных этапов, проиллюстрированное примерами из реальной жизни. Отдельная глава посвящена сквозному практическому исследованию применяемого процесса.

## **Исчерпывающее руководство**

Я написал эту книгу как максимально полное руководство, охватывающее множество смежных тем, поскольку для создания успешного продукта необходимо правильно сделать очень много разных вещей. Чтобы помочь в этом, в дополнение к процессу создания бережливого продукта я освещаю в этой книге еще ряд важных тем. Так, подробно

рассматриваются принципы UX-дизайна и Agile-разработки. Вы также найдете в ней раздел, посвященный аналитике, и инструкции о том, как использовать различные метрики для оптимизации вашего продукта.

Представленные в этой книге советы, касающиеся как непосредственно процесса создания бережливого продукта, так и других сфер, базируются на практическом опыте, полученном на протяжении всей моей карьеры по созданию высокотехнологичных продуктов – как успешных, так и неудачных.

## **Обо мне**

Мое образование представляет собой сочетание как технических, так и бизнес-навыков, которые я начал развивать, когда родители подарили мне мой первый компьютер. Мне тогда было 10 лет. Несколько лет спустя, я организовал первый собственный бизнес. Я изучал электротехнику в Северо-Западном университете, затем начал карьеру в сфере высоких технологий, проектируя атомные подводные лодки. Без отрыва от работы я получил степень магистра промышленной инженерии в университете Вирджинии, где и узнал о принципах бережливого производства, вдохновивших движение бережливых стартапов.

Затем я перебрался в Кремниевую долину и поступил в Стэнфордскую школу бизнеса. Получив степень MBA,

я присоединился к компании Intuit, которая стала для меня невероятной площадкой для обретения знаний в области управления продуктами, разработки, исследований потребителей, UX-дизайна и маркетинга. Я возглавил и расширил команду разработчиков приложения Quicken, и нам удалось добиться рекордных показателей продаж и прибыли. По мере накопления практического опыта у меня росло желание применить полученные знания к созданию стартапов. В конце концов, покинув Intuit, я потратил кучу времени на работу именно в этом направлении.

На протяжении многих лет я консультировал различные компании, помогая им применять принципы бережливого производства для создания успешных продуктов. Мои консультации всегда основываются на практическом подходе: я тесно сотрудничаю с генеральными директорами и их управленческими командами, общаюсь с менеджерами по продуктам, дизайнерами и разработчиками. Обычно на период реализации проекта я занимаю в компаниях своих клиентов должность временного вице-президента по продуктам и часто выступаю в роли главного продакт-менеджера в их командах.

Все приведенные в этой книге советы были проверены и усовершенствованы мной в ходе работы с реальными клиентами. В их числе Facebook, Box, YouSendIt (ныне Hightail), Microsoft, Epocrates, Medallia, Chartboost, XING, Financial Engines и One Medical Group. Я на практике убедился в том,

что предлагаемые мной идеи оказались применимы к каждому случаю, несмотря на то что компании-клиенты различались по размерам – от небольших стартапов на ранней стадии развития до крупных корпораций, – а также к различным производственным отраслям, целевым потребителям, типам продуктов и бизнес-моделям.

Мне нравится делиться и обсуждать свои идеи в сфере бережливого производства с как можно большим количеством людей. Я регулярно читаю лекции, провожу мастер-классы и размещаю презентации на SlideShare (доступны по ссылке: [http://slideshare.net/dan\\_o/presentations](http://slideshare.net/dan_o/presentations)). Ежемесячно в Кремниевой долине я организую встречи, посвященные теме бережливого производства, которые можно посетить по адресу <http://meetup.com/lean-product>. Участники этих форумов своими вопросами, предложениями и отзывами оказали мне существенную помощь в совершенствовании данной книги.



# Для кого предназначена эта книга?

Если вы интересуетесь такими темами, как бережливый стартап, исследование клиентских потребностей, создание UX, дизайн-мышление, продуктовый менеджмент, дизайн, ориентированный на пользователя, Agile-разработка или продуктовая аналитика, то эта книга для вас. Она снабдит вас необходимым руководством по использованию полезных инструментов, включая пошаговый процесс, следуя которому вы сможете обрести уверенность в том, что создадите действительно ценный для потребителей продукт.

Эта книга предназначена для:

1. Каждого, кто пытается создать новый продукт или услугу;
2. Каждого, кто пытается улучшить уже существующий продукт или услугу;
3. Предпринимателей;
4. Менеджеров по продуктам, дизайнеров и разработчиков;
5. Маркетологов, аналитиков и руководителей проектов;
6. Генеральных директоров и других руководителей высшего уровня;
7. Каждого, кто работает в компаниях любого размера;
8. Каждого, кто увлечен идеей создания успешных продуктов.

Рекомендации, приведенные в этой книге, имеют наибольшую ценность для создания программных продуктов. Однако все написанное в ней относится и к другим категориям товаров, таким как аппаратное обеспечение, гаджеты и даже нетехнические товары и услуги. Кроме того, предлагаемые советы также применимы к широкому спектру бизнес-контекстов, включая такие взаимосвязи, как «бизнес-потребитель» (B2C) и «бизнес-бизнес» (B2B).

# Как организована эта книга

Книга состоит из трех частей. В Части I, «Основные концепции», объясняются основополагающие идеи соответствия продукта рынку и приводится сравнительное описание возможных проблем и решений.

Часть II, «Процесс создания бережливого продукта», содержит подробное описание каждого из шести этапов данного процесса. При этом каждому этапу посвящена отдельная глава. Кроме этого, вторая часть книги включает в себя разделы, посвященные:

1. Принципам проектирования превосходного UX-дизайна.
2. Итеративному повышению степени соответствия вашего продукта рынку.
3. Детальному сквозному исследованию процесса создания бережливого продукта.

Часть III, «Создание и оптимизация продукта», содержит рекомендации, следование которым будет полезным после того, как вы – с помощью прототипа минимально жизнеспособного продукта (MVP) – убедитесь в соответствии вашего продукта рынку. Там же вы найдете главу о том, как создать свой продукт с использованием принципов Agile-разработки, которая охватывает в том числе такие темы, как тестирование, непрерывная интеграция и непрерывное развертыва-

ние (CI/CD). Кроме того, две главы этой части книги посвящены аналитике. В них описывается методология использования различных метрик для оптимизации продукта и приводится подробный тематический пример из реального мира.

Работа над этой книгой дала мне возможность поделиться с более широкой аудиторией идеями, знаниями и советами, которые я накопил за свою карьеру. Приобрести этот опыт мне помогли наставники, коллеги и многие другие люди, увлеченные идеями создания успешных продуктов. Сфера наших общих интересов продолжает развиваться, в ней постоянно появляются новые знания. Вот почему я хочу предложить сайт, посвященный этой книге, в качестве площадки для обмена опытом и обсуждения новых идей: <http://leanproductplaybook.com>. Приглашаю вас зайти по указанной ссылке, чтобы ознакомиться с обновленной информацией и внести свой вклад в обсуждение.

# **Часть I**

## **Основные концепции**

### **Глава 1**

## **Достижение соответствия продукта рынку с помощью процесса создания бережливого продукта**

Соответствие продукта рынку – замечательный термин, потому что он отражает самую суть того, что представляет собой успешный продукт. Эта концепция прекрасно сочетается в себе все факторы, которые имеют решающее значение для достижения рыночного успеха. Соответствие продукта рынку – одна из самых важных идей бережливого стартапа, и эта книга призвана помочь вам в ее воплощении.

Рыночному соответствию продукта посвящено множество публикаций, и в информационном пространстве гуляет множество интерпретаций данного термина. Объяснение своего понимания я решил построить на примерах из реального мира, поскольку считаю такой способ наиболее подходящим, когда речь идет о сложных концепциях. На протяжении всего повествования я буду рассматривать множество

реальных продуктов, которые соответствовали или, наоборот, не соответствовали требованиям рынка. Но давайте начнем с разъяснения того, что же все-таки означает соответствие продукта рынку.

## **Что понимается под соответствием продукта рынку?**

Как я уже упоминал во Введении, Марк Андреесен ввел термин «соответствие продукта рынку», опубликовав ставший широко известным пост в своем блоге под названием «Единственное, что имеет значение». В этом посте он пишет: «Соответствие продукта рынку означает ваше присутствие на хорошо развитом рынке с продуктом, который способен удовлетворить потребности этого рынка». Мое собственное определение данного термина согласуется с приведенной цитатой и подразумевает продукт, который имеет значительную потребительскую ценность. То есть продукт отвечает реальным потребностям клиентов и делает это лучше, чем его аналоги.

Некоторые трактуют это понятие гораздо шире, выходя за рамки основного определения и включая в него наличие проверенной модели получения дохода, то есть возможности успешной монетизации продукта. Другие включают в определение соответствия продукта рынку наличие экономически эффективной модели привлечения клиентов. Та-

кие трактовки приравнивают соответствие продукта рынку к описанию прибыльного бизнеса. Однако я считаю, что использование термина «соответствие продукта рынку» в качестве еще одного способа описания «прибыльного бизнеса» оставляет в тени важные аспекты этой концепции, которые могут быть реализованы сами по себе.

В этой книге я использую приведенное выше основное определение. В бизнесе существует различие между созданием ценности и ее получением. Чтобы монетизировать ценность, ее сначала нужно создать. Понятно, что такие аспекты, как бизнес-модель, привлечение клиентов, маркетинг и ценообразование имеют для успешного бизнеса решающее значение. Каждый из них достоин отдельной книги. Я тоже затрагиваю эти темы, представляя качественные и количественные методы, которые могут быть использованы для улучшения перечисленных бизнес-аспектов – в главах 13 и 14 обсуждается, как оптимизировать бизнес-показатели. Но все же большая часть этой книги посвящена основному определению соответствия продукта рынку и содержит руководство по его достижению.

## **Пирамида соответствия продукта рынку**

Если вы попытаетесь добиться соответствия вашего продукта рынку, опираясь исключительно на определение этого термина, это вряд ли приведет вас к желаемому результату.

Вот почему я создал действенную структуру под названием Пирамида соответствия продукта рынку, показанную на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1. Пирамида соответствия продукта рынку

Представленная иерархическая модель включает в себя пять ключевых компонентов, каждый из которых является отдельным слоем единой пирамиды. Ваш продукт – это верхняя часть пирамиды, состоящей из трех слоев. Рынок – ее нижняя часть, которая состоит из двух слоев. Как в верхней, так и в нижней части каждый слой находится в зависимости от соседнего слоя, расположенного непосредственно под ним. Соответствие продукта рынку располагается между



верхней и нижней частями пирамиды.

## **Рынок**

Учитывая, что мы имеем дело с пирамидой, давайте начнем ее подробное рассмотрение с основания, то есть той части, которая описывает рынок. В нашем случае рынок включает в себя всех существующих и потенциальных клиентов (покупателей, пользователей), имеющих определенную потребность или набор взаимосвязанных потребностей. Например, все граждане Соединенных Штатов, которые обязаны платить подоходный налог, являются участниками рынка услуг, связанных с заполнением налоговых деклараций. Об объеме рынка можно судить по общему количеству клиентов или по суммарной выручке, которую они генерируют. Для каждого из этих двух показателей можно получить как его текущую, так и прогнозную оценку.

Присутствующие на рынке клиенты выбирают разные решения для удовлетворения своих потребностей. Например, некоторые клиенты на рынке услуг по заполнению налоговых деклараций могут довериться профессиональным консультантам, таким как компания H&R Block. Другие могут заняться этой работой самостоятельно – вручную либо с использованием специализированного программного обеспечения, например, TurboTax.

В рамках конкретного рынка можно определить рыноч-

ную долю каждого конкурирующего продукта, то есть понять, какой процент рынка охватывает каждый продукт. Например, вы могли бы сравнить доли рынка смартфонов, принадлежащие компаниям Apple и Samsung. Или же сегментировать рынок смартфонов по операционным системам (iOS, Android и так далее). Интернет-браузеры – еще один сегмент, в котором рыночные доли каждого отдельного продукта внимательно отслеживаются участниками и аналитиками.

Проходя по рядам супермаркета, вы видите товары, относящиеся к самым разным категориям: зубные пасты, шампуни, стиральные порошки, хлопья, йогурты, пиво – и это далеко не полный перечень. Стадия жизненного цикла, на которой пребывает тот или иной рынок, может быть разной. Многие из продуктов, которые вы видите на магазинных полках, такие как молоко, яйца и хлеб, представлены на относительно зрелых рынках, где практически нет инноваций или изменений. Но существуют рынки, которые появились совсем недавно. Например, компания Febreze фактически создала рынок с нуля, выпустив новый продукт, который устраняет неприятные запахи с тканей без применения стирки – до этого соответствующего рынка просто не существовало. Для многих рынков характерно наличие активной конкуренции, когда компании пытаются завоевать как можно большую долю за счет применения инноваций при производстве своих продуктов.

Пирамида соответствия продукта рынку разделяет рынок

на два отдельных компонента (слоя): целевых потребителей и их потребности. При этом уровень потребностей располагается в пирамиде выше уровня, представляющего целевых потребителей, поскольку именно недостаточно удовлетворенные потребности имеют самое непосредственное отношение к нашей теме – достижению соответствия продукта рынку.

Создавая новую ценность для потребителей, вы пытаетесь выделить такие их потребности, которые порождают хорошие рыночные возможности. Например, вы, вероятно, не захотите выходить на рынок, где клиенты вполне удовлетворены уже имеющимися продуктами. Когда вы разрабатываете новый продукт или улучшаете существующий, вы стремитесь удовлетворить потребности клиентов, которые в настоящее время не удовлетворяются должным образом. Вот почему я обозначил соответствующий слой пирамиды как «недостаточно удовлетворенные потребности». Клиенты будут оценивать ваш продукт, сравнивая его с имеющимися аналогами. Таким образом, степень, в которой ваш продукт удовлетворяет потребности клиентов, зависит от состояния конкурентной среды. Теперь давайте перейдем к той части пирамиды, которая относится к продукту.

## **Продукт**

Продукт – это специфическое предложение, предназна-

ченное для удовлетворения набора потребностей клиента. Из этого определения следует, что концепция соответствия продукта рынку применима как к товарам, так и к услугам. Различие между товаром и услугой заключается в том, что товар имеет физическое воплощение, в то время как услуга нематериальна. Однако с появлением продуктов, продаваемых через Интернет и мобильные устройства, различия между товаром и услугой оказались размытыми. Достаточно вспомнить хотя бы популярный ныне термин программное обеспечение как услуга (Software as a Service, или SaaS).

Что касается программного обеспечения, то такой продукт представляет собой неосязаемый код, к тому же часто выполняющийся на серверах, которые пользователи даже не видят. Единственное, с чем они соприкасаются при использовании программных продуктов, – это так называемый пользовательский опыт (UX), который представлен верхним слоем пирамиды соответствия продукта рынку. То же самое можно сказать о любом другом продукте, с которым взаимодействует пользователь. Пользовательский опыт – это именно то, что полностью воплощает в себе функционал продукта в глазах пользователя.

Он включает в себя множество отдельных функций, каждая из которых призвана удовлетворять те или иные потребности. В совокупности они формируют набор функций продукта – слой пирамиды, который располагается непосредственно за слоем UX.

Планируя, какие функции разработать и включить в состав продукта, необходимо определить конкретные потребности его потенциальных пользователей. Изучая эти потребности, вы рассчитываете получить понимание, насколько ваш продукт будет лучше аналогов, уже присутствующих на рынке. В этом состоит суть продуктовой стратегии. Набор потребностей, которые вы стремитесь удовлетворить, формирует ценностное предложение – в пирамиде соответствия продукта рынку он располагается на уровень ниже «набора функций» и в то же время непосредственно над потребностями клиента и определяет, насколько точно функционал, заложенный в вашем продукте, совпадает с неудовлетворенными нуждами.

В совокупности три слоя пирамиды – ценностное предложение, набор функций и пользовательский опыт – и определяют ваш продукт. Как показано на рисунке 1.1, продукт и рынок – части пирамиды, на стыке которых находится соответствие продукта рынку. Ваша цель при создании ценности для клиентов, таким образом, состоит в том, чтобы эти отдельные части сочетались друг с другом наилучшим образом.

## **Соответствие продукта рынку**

Соответствие продукта рынку являет собой показатель того, насколько хорошо продукт (три верхних слоя пирами-

ды) удовлетворяет требованиям рынка (два нижних слоя). Именно целевым клиентам предстоит определить, насколько точно предлагаемый продукт соответствует их потребностям. Не надо забывать, что оценивать ваш продукт они будут, сравнивая его с уже имеющимися аналогами, и, чтобы продукт соответствовал рынку, он должен удовлетворять потребности лучше аналогов. Давайте рассмотрим пример достижения такого успешного результата.

## **Взлет: с 47-го места на первое**

Отличным примером соответствия потребностям рынка является приложение для ведения личных финансов Quicken, разработанное компанией Intuit. Продукт был выпущен на и без того переполненный рынок, на котором присутствовали 46 аналогов. Тем не менее, проведя исследование потребностей пользователей, учредители компании пришли к выводу, что ни один из них не отвечал потребностям клиентов в полной мере, и к тому же все они были сложны в применении. Идея нового продукта была основана на использовании дизайна, напоминающего обычную чековую книжку, – в то время каждый американец сталкивался с процедурой выписывания чеков. Гипотеза оказалась верной: созданный пользовательский опыт, основанный на концептуальном дизайне, напоминающем обычную чековую книжку, нашел отклик со стороны клиентов. В итоге приложение

Quicken быстро стало ведущим программным обеспечением для ведения личных финансов.

Во многом успех Quicken был обусловлен тем, что в Intuit применялись принципы производства, которые сегодня называли бы бережливыми. Компания одной из первых начала проводить исследования клиентских потребностей, тестирование своих продуктов на пользователях в процессе разработки программного обеспечения. Перед выпуском каждой версии своих продуктов компания обязательно проверяла ее на удобство использования и проводила публичное бета-тестирование. Все это делалось задолго до того, как подобные идеи превратились в мейнстрим. Кроме этого, компания придумала концепцию «Проводи клиента домой»: сотрудники Intuit дежурили в розничных магазинах в ожидании, пока кто-то из посетителей купит копию приложения Quicken. Когда это случалось, они просили у покупателя разрешения проводить его домой, чтобы посмотреть, как он будет использовать приобретенное ПО. Это очень помогало в оценке первого впечатления от использования продукта.

Давайте попробуем рассмотреть приложение Quicken с помощью пирамиды соответствия продукта рынку. В рыночном сегменте присутствовало довольно много клиентов, и продукт определенно был заточен под удовлетворение реально существующей потребности: людям, безусловно, требовалась помощь в подведении балансов их чековых книжек, отслеживании остатков на счетах – в общем, в пони-

мании того, куда уходят их деньги. Компьютерное ПО хорошо для этого подходило, а представленные на рынке специализированные программы отвечали этим требованиям недостаточно полно – это показали результаты общения учредителей Intuit с клиентами компании. Применение креативных дизайнерских решений привело к созданию инновационного UX, который пользователи сочли гораздо более простым в использовании. Этот фактор, по сути, стал главной «фишкой» ценностного предложения Quicken. Добившись соответствия продукта рынку, приложение сумело выдержать жесткую конкуренцию на рынке, что дало основателям Intuit повод для шуток о преимуществах статуса 47-го первопроходца.

## **Процесс создания бережливого продукта**

Теперь, когда вы вооружены подробно описанной моделью соответствия продукта рынку, осталось понять, как его можно достичь. Основываясь на опыте использования пирамиды соответствия, полученном в результате работы со многими командами над множеством продуктов, я разработал простой итеративный процесс, позволяющий достичь указанной цели. Процесс создания бережливого продукта, показанный на рисунке 1.2, проведет вас через каждый слой пирамиды – от ее основания до самой вершины.



Такой подход поможет вам сформулировать и проверить ваши ключевые гипотезы по каждому из пяти компонентов соответствия продукта рынку.



Рисунок 1.2. Процесс создания бережливого продукта

Я подробно описываю шесть этапов процесса создания бережливого продукта во второй части этой книги. Каждому из перечисленных ниже этапов посвящена отдельная глава:

- Идентификация целевых потребителей.
- Определение недостаточно удовлетворенных потребностей клиентов.
- Формирование ценностного предложения.

- Определение функционала минимально жизнеспособного продукта (MVP).
- Создание прототипа MVP.
- Тестирование MVP на пользователях.

Последние три шага относятся к важному аспекту бережливого производства – минимально жизнеспособному продукту (MVP). Эта тема будет подробно обсуждаться в главах 6 и 7, пока же скажу лишь, что, по сути, речь идет о минимальном функционале, который обеспечивает достаточную ценность для потребителя вашего продукта. При создании нового продукта на этапе подготовки к тестированию ключевых гипотез на пользователях вы стремитесь обойтись минимально необходимым для этого набором готовых функций. Идея использования MVP применима в том случае, когда речь идет либо о совершенно новом продукте в его первой версии (сокращенно v1), либо о редизайне существующего продукта или создании его обновленной версии – v2.

Процесс создания бережливого продукта применим также в тех случаях, когда вы создаете продукт не целиком, а, например, добавляете в уже существующий новые функции или улучшения. В таком случае вы можете рассматривать этапы процесса применительно к «минимально жизнеспособной функции», а не к продукту в целом, если такая формулировка будет для вас более понятной.

Пятый шаг подразумевает создание прототипа MVP. Я

намеренно использую этот термин, чтобы охватить весь спектр связанных с продуктом артефактов, которые вы можете протестировать на пользователях. Конечно, в качестве используемого при тестировании «прототипа» может выступать и готовый продукт, но в целях получения более быстрого результата проверки гипотез правильнее будет использовать его минимально жизнеспособную версию.

Далеко не для каждого продукта или функции требуется пройти все шесть этапов описываемого процесса. Некоторые шаги требуются только тогда, когда вы создаете совершенно новый продукт. Возьмем, к примеру, идентификацию целевых потребителей, выявление недостаточно удовлетворенных потребностей и формирование ценностного предложения. После первичного успешного прохождения этих этапов вам, возможно, не придется их повторять еще довольно долгое время. Однако после запуска первой версии продукта обязательным для его улучшения и добавления функциональности является выполнение трех оставшихся шагов: определения функционала, создания соответствующего прототипа и его тестирования на пользователях.

Чтобы увеличить шансы на достижение соответствия продукта рынку, этапы процесса представляют собой некий чек-лист, помогающий убедиться, что вы продумали все ключевые решения, которые необходимо принять при его создании. Даже если вы не формулируете свои предположения или решения в явной форме, это лишь означает, что вы все

равно принимает их мысленно. Процесс создания бережливого продукта помогает сформулировать, пусть и без фиксации на бумаге, предположения и гипотезы, которые позже могут быть пересмотрены по мере прохождения итераций. Если же вы пропустите эти этапы, требующие применения критического мышления, то оставите на произвол судьбы такие важные элементы, как изучение целевой аудитории и формирование продуктовой стратегии.

Ключевой концепцией бережливого производства, вдохновившей появление понятия бережливого стартапа, является концепция переработок: необходимость тратить время на исправление того, что изначально было сделано неправильно. Сведение переделок к минимуму является ключевой тактикой устранения потерь («мудов»). Процесс создания бережливого продукта не только помогает достичь соответствия продукта рынку, но и за счет сокращения количества переделок позволяет сделать это быстрее.

Безусловно, в процессе создания бережливого продукта у вас не получится обойтись без переработок. Это итеративный процесс, который по мере продвижения вперед требует регулярного пересмотра гипотез, дизайнов и самого продукта – все это можно считать переработкой. Цель данного процесса – как можно быстрее достичь соответствия продукта рынку. Быстрое, но трезвое мышление, позволяющее избежать переработок или сократить их количество, помогает успешному ее достижению.

Процесс создания бережливого продукта можно представить как упражнения на тренировках по карате по мере того, как занимающиеся прогрессируют, достигая все новых высот мастерства. Начав с изучения основных приемов и став со временем обладателями черных поясов, бойцы могут перейти к комбинированию и модификации приемов, которые они освоили на более ранних стадиях, создавая таким образом свой собственный индивидуальный стиль. Мастер боевых искусств Брюс Ли красноречиво высказался на эту тему: «Следуй принципам, не будучи ими связанным». Ему же принадлежат другие слова: «Примеряй полезное, отвергай бесполезное и добавляй свое». Я призываю вас прислушаться к этим советам, когда будете применять на практике идеи и рекомендации, почерпнутые из этой книги.

Я был бы рад получить от вас любые вопросы или отзывы, а также описание вашего собственного опыта применения изложенных здесь идей. Пожалуйста, не стесняйтесь делиться своими мыслями и историями на веб-сайте этой книги: <http://leanproductplaybook.com>. Так вы внесете свой вклад в обсуждение темы создания успешных продуктов.

Прежде чем перейти к первому этапу процесса создания бережливого продукта, я хотел бы посвятить следующую главу важной концепции – соотношению пространств проблем и решений. Понимание этой фундаментальной идеи поможет осмысленному продвижению вверх по пирамиде ответственности продукта рынку.

## **Глава 2**

# **Пространство проблем и пространство решений**

Процесс создания бережливого продукта подразумевает прохождение через все этапы критического мышления, что необходимо для достижения соответствия продукта рынку. В следующей главе я приступлю к описанию деталей этого процесса, но прежде хочу поделиться с вами очень важной концепцией, которая описывает различия между пространством проблем и пространством решений.

Любой продукт, который вы создаете, – равно как и любые проекты продукта, включая его макеты, вайрфреймы и прототипы, – находится в пространстве решений. Оно включает в себя любой продукт или его прототип, который используется или предназначен для использования клиентом. Это противоположность чистого листа. Создавая продукт, вы выбираете конкретные параметры его реализации. Вне зависимости от того, делается это в явном виде или нет, вы определяете, как будет выглядеть ваш продукт, каков его функционал и как он должен работать.

Напротив, в проблемном пространстве еще не существует ни продукта, ни дизайна. В проблемном пространстве собраны все потребности клиента, которые, по вашему мне-

нию, должен удовлетворять создаваемый продукт. При этом не следует толковать слово «потребности» слишком узко – проблемная точка клиента, его пожелание, работа, которую ему необходимо выполнить, или пользовательская история – все это располагается именно в проблемном пространстве.

## **Космическая ручка**

Моя любимая история, иллюстрирующая концепцию пространства проблем в его сравнении с пространством решений, связана с космической ручкой. Когда в NASA еще только готовились отправить астронавтов в космос, одним из вопросов, требующих решения, являлась проблема шариковых ручек, которыми, как было очевидно, невозможно писать в отсутствие гравитации. Один из подрядчиков NASA, компания Fisher Pen Company, подготовила исследовательскую программу по разработке ручки, которая работала бы в условиях невесомости. Потратив миллион долларов из личных средств, президент компании Пол Фишер в 1965 году изобрел космическую ручку – замечательную технологию, которая отлично работает на орбите.

В свою очередь, столкнувшись с той же проблемой, Российское космическое агентство просто снабдило своих космонавтов карандашами. Теперь у вас есть возможность приобрести «русскую космическую ручку» (которая представляет собой просто красиво упакованный красный карандаш).

Эта история раскрывает риски, связанные с преждевременным переходом в пространство решений, и преимущества проработки начальных решений в рамках пространства проблем. Если мы ограничим наше мышление задачей получить «ручку, которая умеет писать в невесомости», мы можем упустить из виду креативное, менее дорогое решение, такое как карандаш. Наличие же четкого понимания проблемного пространства (без каких-либо «наводок» из области пространства решений) позволяет использовать самый широкий спектр творческих идей, которые потенциально способны обеспечивают более высокую рентабельность. Если считать карандаш и авторучку одинаково адекватными решениями, то, очевидно, предпочтительной альтернативой было бы избежать затрат в размере миллиона долларов на исследования и разработки.

В описанной ситуации, чтобы не заикливаться на возможных решениях, связанных исключительно с авторучкой, мы могли бы перефразировать задачу в области проблемного пространства следующим образом: «нам нужен пишущий инструмент, работающий в условиях невесомости». Это позволило бы предложить карандаш в качестве допустимого решения. Ведь оно вполне соответствует поставленной задаче: получить «пишущий инструмент». Мы можем еще раз улучшить постановку задачи, указав, что «нужен простой способ создания записок в условиях невесомости для их последующего использования». Такая формулировка позволила бы



использовать более креативные решения, такие как запись голоса с возможностью последующего воспроизведения. На самом деле, само по себе рассмотрение возможных вариантов решения проблемы может помочь уточнить параметры проблемного пространства, даже если предлагаемые идеи не подходят для реализации. В рассматриваемом случае диктофон, вероятно, был бы не таким хорошим решением, как авторучка. Для него потребовался бы источник питания. Кроме того, необходимость постоянного воспроизведения голосовой записи для обращения к сделанным заметкам делает это решение менее удобным по сравнению с возможностью читать рукописный текст. Выполнение умственного упражнения в ходе поиска решения позволило бы сделать определение проблемного пространства еще более точным: «нужен такой способ создания заметок в условиях невесомости, который был бы удобен и прост как в применении, так и при последующем использовании, недорог и не требовал внешнего источника питания».

Приводя этот пример, я всегда уточняю, что он ни в коем случае не является попыткой высмеять NASA. Эта история – всего лишь иллюстрация. В действительности решение, к которому в итоге пришло NASA, оказался наилучшим. Есть веские причины не использовать карандаши в космосе: кончики грифелей могут отломиться и вызвать короткое замыкание. После трагического пожара, случившегося на «Аполлоне-1» в 1967 году, NASA потребовало, чтобы все находя-

щиеся в кабине космического корабля предметы были негорючими, включая и письменные принадлежности. Таким образом, космическая ручка на самом деле была полезной инновацией, которую, кстати, переняло и Российское космическое агентство.

Когда я привожу пример с космической ручкой во время выступлений, часто случается, что кто-нибудь из аудитории заявляет, что это просто байка. Однако правдивость этой истории подтверждает само NASA (источник: <http://history.nasa.gov/spacepen.html>) и компания-разработчик Fisher Space Pen Company (источник: <http://fisherspacepen.com>). Ключевым моментом дебатов вокруг этой истории обычно является вопрос, чьи же все-таки деньги были потрачены на исследования и разработку космической ручки: NASA или Фишера? На самом деле, как я и указал, это были личные средства Фишера.

## **Проблемы, формирующие рынки**

Однажды в начале моей карьеры продуктового менеджера основатель Intuit Скотт Кук, сам того не осознавая, очень помог мне в укреплении концепции сопоставления пространств проблем и решений. Выступая перед нашей группой, Скотт спросил: «Кто является главным конкурентом нашего налогового приложения TurboTax?» Взметнулось множество рук. В то время еще одним популярным ПО для за-

полнения налоговых деклараций было приложение TaxCut от компании H&R Block. Но, после того как кто-то уверенно ответил «TaxCut», Скотт удивил нас, заявив, что главным конкурентом TurboTax на самом деле являются бумага и ручка. Он пояснил, что американцы заполняют вручную гораздо больше бумажных форм деклараций, чем все налоговые программы вместе взятые (на тот момент времени).

Этот пример подчеркивает еще одно преимущество мышления в парадигме пространства проблем: более точное понимание того, на каком рынке в действительности конкурирует ваш продукт. Менеджеры, присутствовавшие в аудитории, мыслили слишком узко, поскольку делали это, находясь внутри пространства решений, в границах рынка «программных продуктов для заполнения налоговых деклараций». В свою очередь, Скотт мыслил в проблемном пространстве о более широком рынке «услуг по заполнению налоговых деклараций», который включал в себя в том числе налоговых бухгалтеров, которым клиенты поручают подготовку этих отчетов. Как уже было сказано в предыдущей главе, рынок представляет собой набор взаимосвязанных клиентских потребностей, которые напрямую относятся к пространству проблем. Рынок не привязан к каким-либо конкретным решениям, которые удовлетворяют эти потребности. Вот почему мы с вами наблюдаем так называемые «рыночные сбои», когда выясняется, что новый тип продукта (пространство решений) в большей степени соответ-

ствуует потребностям рынка (пространство проблем). Появление новой технологии часто приводит к рыночным сдвигам, предлагая все те же выгоды, но при гораздо меньших затратах. Передача голоса с использованием интернет-протокола (VOIP) – отличный пример прорывной технологии, пришедшей на смену традиционной телефонной связи. Поначалу качество звука при VOIP-звонках было заметно хуже, чем при использовании традиционных телефонных линий, но их стоимость была настолько ниже, что данное решение стало предпочтительным для большей части рынка телефонной связи.

## **Что и как**

За время работы в компании Intuit я научился писать подробные требования к продуктам, которые оставались в области проблем, не переходя в область решений. Нас учили сначала фокусироваться на том, что продукт должен предлагать клиентам, прежде чем переходить к тому, как он может это сделать. Наверняка вы часто слышали, что действительно сильные команды разработчиков проводят четкое различие между понятиями «что» и «как». При этом к категории «Что» относят преимущества, которые разрабатываемый продукт должен дать потребителю. Под «Как» подразумеваются способы достижения и предоставления клиенту этого самого «Что». «Как» – это дизайн продукта и конкрет-

ная технология. «Что» находится в пространстве проблем, а «Как» – в пространстве решений.

## **Разработка продукта «снаружи – внутрь»**

Неспособность получить четкое представление о пространстве проблем до перехода в пространство решений присуща компаниям и командам, которые практикуют разработку своих продуктов по схеме «изнутри наружу», где под «внутри» понимается компания-разработчик, а под «снаружи» – потребители и рынок. В таких командах идеи новых продуктов представляют собой то, что, по мнению одного или нескольких сотрудников, было бы неплохо сделать. Они не тестируют свои идеи на пользователях, чтобы убедиться, что придуманный ими продукт действительно удовлетворит реальные потребности клиентов. Лучший способ снизить риск такого мышления «наизнанку» – убедиться, что команда разработчиков общается с потребителями. Вот почему Стив Бланк<sup>2</sup> призывает продуктовые команды «выходить в народ»<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Стив Бланк – известный американский предприниматель, создатель восьми успешных стартапов, «Крестный отец Кремниевой долины», автор методики развития клиентов (англ. Customer Development methodology), которая легла в основу концепции бережливого стартапа, автор популярных книг, посвященных стартапам, преподаватель ведущих американских университетов. – Прим. ред.

<sup>3</sup> В оригинале данная концепция называется «get out of the building» (сокр.

Напротив, разработка продукта «снаружи внутрь» начинается с понимания проблемного пространства заказчика. Общение с клиентами позволяет понять их потребности и выяснить, что им нравится или не нравится в уже существующих решениях. Так, еще до начала работы над продуктом разработчики получают четкое представление о проблемном пространстве. Команды, создающие бережливые продукты, выдвигают гипотезы и запрашивают от потребителей обратную связь в отношении предлагаемых дизайнерских решений на ранних стадиях, чтобы таким образом проверить жизнеспособность своих гипотез. Такой подход соответствует самой сути бережливого производства. Впервые он был предложен много лет назад практиками дизайна, ориентированного на пользователя.

## **Нужно ли прислушиваться к потребителям?**

Критики ориентированного на пользователя дизайна считают, что общение с потребителями не способно привести к появлению новых, прорывных решений. При этом они любят цитировать Генри Форда, который сказал: «Если бы я спросил людей, что им нужно, пределом полета их мысли была бы просто более быстрая лошадь». В качестве еще одного аргумента они приводят историю Стива Джобса, де-

скасть, Apple выпустила на рынок множество успешных продуктов, используя, как они полагают, ту самую «вывернутую наизнанку» схему разработки. Действительно, в интервью Forbes в 2008 году Стив Джобс процитировал вышеприведенное высказывание Генри Форда.

Трудно спорить с тем, что клиенты вряд ли сумеют определить следующее прорывное решение в вашей продуктовой линейке. Но откуда вообще берутся подобные ожидания? Потребители не являются дизайнерами, менеджерами или технологами разрабатываемых продуктов. Те, кто использует подобный аргумент, доказывая необязательность общения с клиентами и понимания их потребностей и предпочтений, допускают ошибку. Большинство из них на самом деле просто ищут предлог, чтобы не тратить время на общение с потребителями, придерживаясь вместо этого своей любимой философии разработок «наизнанку». Они полагают, что у них уже есть ответы на все возможные вопросы и не понимают разницы между пространством проблем и пространством решений.

Да, вполне вероятно, что потребители не изобретут за вас прорывной продукт. Но это не значит, что понимание их потребностей и предпочтений – пустая трата времени. Напротив, глубокое понимание нужд клиентов помогает командам разработчиков при анализе предлагаемых инновационных решений объективно оценивать, насколько востребованным окажется каждое из них.

Еще одним из аргументов, так любимых критиками дизайна, ориентированного на пользователя, является ссылка на принцип: «Apple не разговаривает с клиентами». Однако в своем выступлении на Всемирной конференции разработчиков Apple 1997 года Стив Джобс поделился с аудиторией более развернутой формулировкой, которая вполне согласуется с принципами бережливого производства:

«Вы должны начать с пользовательского опыта и лишь затем обращаться к технологиям. Вы не можете начинать с технологии, не пытаясь понять, кому вы собираетесь ее продавать... Когда мы работали над корпоративной стратегией и миссией для Apple, все началось с вопроса “Какие невероятные преимущества мы можем предложить клиенту?..” Не стоит начинать с “Давайте сядем с инженерами и выясним, какая потрясающая технология у нас есть, а потом решим, как мы будем ее продавать”».

## **История о двух «фишках» Apple**

Несмотря на то что Apple действительно имеет репутацию компании, не тестирующей на пользователях свои продукты до их выхода на рынок, своим успехом она во многом обязана тому, что хорошо понимает потребности клиентов. Взять к примеру датчик отпечатков пальцев Touch ID, который Apple впервые представила в iPhone 5S. Эта функция работает благодаря передовой технологии: сенсор толщиной



всего 170 микрон сканирует ваш палец с разрешением 500 точек на дюйм. Для защиты датчика его кнопка изготовлена из сапфирового стекла – одного из самых чистых и твердых из доступных материалов. Кроме того, кнопка выполняет функцию объектива для точной фокусировки датчика на пальце пользователя. Touch ID может распознавать несколько отпечатков пальцев в любой ориентации и при этом видит даже такие детали узоров, которые недоступны человеческому глазу.

Маловероятно, что кто-либо из пользователей iPhone самостоятельно додумался бы до такого решения. Могу предположить, что Apple не тестировала эту функцию на пользователях до ее реализации. Но, несмотря на это, я утверждаю, что команда разработчиков iPhone хорошо ориентировалась в проблемном пространстве и могла с уверенностью ожидать, что потребители сочтут Touch ID ценной инновацией. Разработчики предложили альтернативу традиционному способу разблокировки iPhone и входа в AppStore для совершения покупки. Функция Touch ID в большей степени соответствовала потребностям клиентов, для которых, несомненно, было важно, чтобы процедура аутентификации была удобной и безопасной. Особенно если учесть, что обычно эти две характеристики являются взаимоисключающими – более удобные механизмы аутентификации являются менее безопасными (и наоборот).

Большинство пользователей iPhone разблокируют свои

телефоны довольно часто. Поскольку они ценят свое время, более быстрая разблокировка является очевидным преимуществом. А еще пользователи iPhone ценят безопасность. Они не хотят, чтобы посторонние люди могли получить доступ к содержимому их смартфонов, особенно в том случае если он утерян или украден. При использовании четырехзначного кода вероятность того, что кто-то угадает ваш пароль, составляет 1 к 10 000. По данным же Apple, вероятность того, что два отпечатка пальцев окажутся достаточно похожи, чтобы Touch ID посчитал их одинаковыми, составляет 1 к 50 000 (не говоря уже о том, что пытаться прикладывать к сенсору тысячи разных пальцев гораздо сложнее, чем вводить разные цифры).

Touch ID позволяет выполнить аутентификацию намного быстрее, чем это происходит при вводе цифрового кода разблокировки или пароля App Store. Он более удобен еще и потому, что пользователям больше не нужно беспокоиться о том, что они забудут свои пароли.

Итак, поскольку Touch ID явно экономит время, более удобен и безопасен, чем предыдущее решение, команда разработчиков iPhone, даже не проводя тестирования на пользователях, могла с полной уверенностью ожидать, что те сочтут эту функцию ценной. Но, как бы то ни было, если Apple действительно не проводила такого тестирования, она подвергала себя риску непредвиденных негативных последствий. Стоит отметить, что на самом деле Apple все же опро-

бует свои новые продукты внутри компании на собственных сотрудниках (которые довольно часто являются хорошими посредниками между клиентами и компанией). Такой метод внутреннего тестирования на сотрудниках, выступающих в роли пользователей разрабатываемого продукта, называется «догфудинг».

Тем не менее, и на «солнце» Apple есть свои «пятна». Например, клиенты были явно недовольны «улучшением» продукта, которое выражалось в изменении кнопки включения на MacBook Pro 2013 года выпуска. В предыдущей версии ноутбука кнопка включения располагалась вдали от клавиш клавиатуры, имела меньший размер, отличительный цвет и была утоплена в корпус, что затрудняло ее случайное нажатие. Кроме того, когда пользователи нажимали эту кнопку, на экране появлялось диалоговое окно, предлагающее варианты перезагрузки, перехода в спящий режим или выключения ноутбука, а также возможность отмены любого действия. Для версии 2013 года в Apple предусмотрели изменение дизайна кнопки включения: они сделали ее похожей на другие клавиши и встроили в общую клавиатуру (разместив ее в правом верхнем углу, там, где раньше была клавиша для извлечения диска). Более того, «усовершенствованная» кнопка включения теперь соседствовала с клавишей «Delete» и клавишей увеличения громкости звука, которые используются довольно часто. В результате пользователи стали то и дело случайно нажимать кнопку включения

и делать отмену действия.

В довершение всего последующее обновление операционной системы Apple – OS X Mavericks – привело к изменению отклика при нажатии кнопки включения. В Mavericks, нажав кнопку питания, вы уже не вызывали диалоговое окно с различными вариантами выбора; вместо этого ваш MacBook сразу переходил в спящий режим. Закономерным последствием совокупности этих двух изменений (переноса кнопки включения и изменения ее поведения) стало разочарование пользователей, чьи ноутбуки внезапно «полюбили» переходить в спящий режим. Подобные проблемы, связанные с удобством применения продукта, легко выявляются при тестировании даже на небольшом количестве пользователей.

А теперь давайте сравним два приведенных выше примера из жизни Apple. В случае с Touch ID имелись очевидные преимущества и не возникло никаких непредвиденных рисков. А в случае с изменением кнопки включения, каковы были предполагаемые преимущества для пользователей? В любом случае их нельзя назвать очевидными, верно? Возможно, новый дизайн кнопки базировался на решении неких внутренних задач компании, связанных, например, с общей эстетикой продукта или снижением его себестоимости. Как бы то ни было, непривычный вид и поведение кнопки вызвали недовольство пользователей. Таким образом, хотя клиенты и не помогут вам с созданием прорывного инновационного продукта, но их отзывы подобны свету предупреждаю-

щих фонарей, которые уберегут вас от падения со скалы, когда вы попытаетесь пойти наугад в кромешной темноте и в неизвестном направлении.

## **Использование пространства решений для обнаружения пространства проблем**

К вышесказанному необходимо добавить, что клиенты не поднесут вам на блюдечке с голубой каемочкой не только идеи для инноваций, но даже и описание проблемного пространства. Им сложно судить об абстрактных преимуществах и относительной важности каждой из этих идей. Даже когда они это делают, результат часто изобилует неточностями. Поэтому выявление потребностей и определение пространства проблем входит в задачи команды разработчиков. Одним из способов решения здесь является опрос потребителей и наблюдение за тем, как они используют существующие продукты. Такие методы называются «контекстуальным исследованием» или «выявлением потребителя». Они позволяют обнаружить проблемы клиентов даже в тех случаях, когда о них не говорится напрямую. Вы можете спросить, что пользователям нравится и что не нравится в уже существующих продуктах. Используя эти методы, можно проверять и улучшать гипотезы о потребностях клиентов, которые вы формируете в процессе исследования, и их относительной важности.

Реальность такова, что у потребителей гораздо лучше получается давать вам обратную связь в области решений. Если вы покажете им новый продукт или дизайн, они могут рассказать, что им нравится, а что нет. Они могут сравнить увиденное с другими знакомыми им решениями и описать плюсы и минусы. Обсуждение с клиентами тем, находящихся в пространстве решений, оказывается гораздо более плодотворным, чем попытки совместного формирования пространства проблем. Но обратная связь, относящаяся к пространству решений, на самом деле помогает проверять и улучшать гипотезы, сформулированные в пространстве проблем. Наиболее качественное исследование пространства проблем часто основывается на отзывах, которые вы получаете от клиентов в отношении артефактов, созданных вами в пространстве решений.

Пространство проблем, как и пространство решений, являются неотъемлемой частью пирамиды соответствия продукта рынку, как это показано на рисунке 2.1. Набор функций продукта и пользовательский опыт (UX) находятся в пространстве решений – это то, с чем клиенты непосредственно сталкиваются и на что могут реагировать. Остальные три слоя пирамиды находятся в пространстве проблем. Важный интерфейс между двумя пространствами возникает между ценностным предложением и набором функций продукта. Вы можете менять по своему усмотрению набор функций и пользовательский интерфейс, но не в состоянии изме-

нить клиентов и их потребности. На них вы можете только ориентироваться. Таким образом, ценностное предложение – это тот единственный слой проблемного пространства, который вы способны контролировать.

Как сказал Дэйв Макклюр, основатель стартап-акселератора 500 Startups: «Клиентам наплевать на ваше решение. Они заботятся только о своих проблемах». Разделение пространства проблем и пространства решений, а также чередование внимания к ним по мере проведения итеративного тестирования и улучшения выдвигаемых гипотез – лучший способ добиться соответствия продукта рынку. Процесс создания бережливого продукта обеспечивает вас пошаговым руководством о том, как это сделать. Давайте перейдем к первому этапу этого процесса: идентификации целевого потребителя.

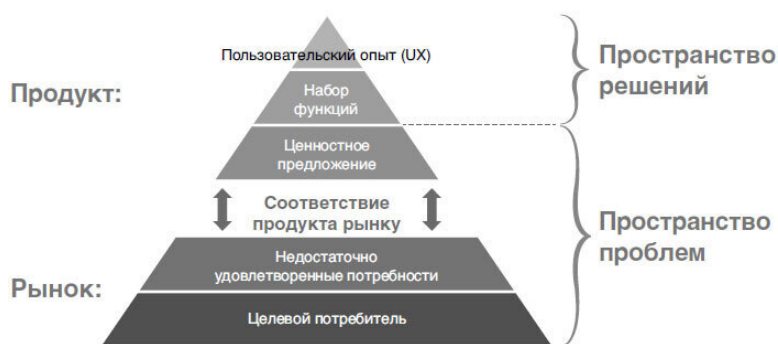


Рисунок 2.1. Сопоставление пространства проблем с пространством решений



# **Часть II**

## **Процесс создания бережливого продукта**

### **Глава 3**

#### **Идентификация целевого потребителя (Шаг 1)**

Процесс создания бережливого продукта начинается с идентификации целевого потребителя, который представлен нижним слоем пирамиды соответствия продукта рынку. Элементы пространства проблем, которые вам предстоит выявить, имеют отношение к определенному сегменту общей массы потребителей. Разные клиенты будут иметь разные потребности – и даже те, у кого они совпадают, могут расходиться в оценке их относительной важности.

### **Ловля потребителя**

Многие компании выпускают на рынок свои продукты без мало-мальски серьезного предварительного обсуждения со своими целевыми потребителями. Иногда компания пред-

ставляет продукт, ориентируясь на одну целевую аудиторию, но в конечном итоге оказывается, что он вызвал интерес у представителей совершенно другого потребительского сегмента. Подбор продукта для целевого потребителя подобен рыбной ловле. При этом продукт, который вы выпускаете на рынок, выступает в качестве приманки; а рыба, которую пытаетесь поймать, – это ваш целевой клиент. Иногда вам удастся поймать именно ту рыбу, за которой вы охотились, но в других случаях улов оказывается для вас неожиданным. Вы можете выдвигать гипотезы, описывая свою целевую аудиторию, но при этом не будете знать наверняка, кто на самом деле является вашими клиентами до тех пор, пока не забросите крючок с наживкой и не увидите, какая рыба на нее клюнет. После того как у вас появится продукт или прототип, который можно продемонстрировать потребителям, вы будете готовы к тому, чтобы получить четкое представление о своем целевом рынке.

Конечно, ваша наживка может привлечь сразу несколько типов потребителей. Например, приложение Quicken было разработано таким образом, чтобы его индивидуальные пользователи могли легко управлять своими домашними финансами. Но он оказался настолько прост в использовании, что владельцы малого бизнеса начали применять его для управления финансами своих компаний. К удивлению команды разработчиков Quicken, они поймали на одну и ту же наживку сразу двух рыб разных видов. Проведя ис-

следование профилей клиентов, в Intuit обнаружили, что почти треть пользователей Quickpen использовали приложение применительно к бизнесу, а не к домашним финансам. В итоге компания разработала новую версию приложения Quickpen для дома и бизнеса, которая в еще большей степени удовлетворяла специфическим потребностям владельцев малого бизнеса. Это же открытие, изменившее представление Intuit о своем целевом рынке, побудило компанию выпустить QuickBooks – еще один бухгалтерский программный продукт, предназначенный на этот раз исключительно для управления бизнес-финансами.

Компании часто хотят расширить или изменить свой целевой рынок. При этом некоторые из них стремятся продвигаться «вверх по рынку». Например, в настоящее время они продают свою продукцию малому бизнесу, но хотели бы привлечь в качестве покупателей более крупные предприятия. Другие компании, напротив, начав работу с крупными предприятиями, предпочли затем переместиться «вниз по рынку». Компания, добившаяся успеха в узкой отраслевой нише, может захотеть выйти на смежные рынки. Скажем, если вы создали программное обеспечение для управления учебными курсами, которое отвечает потребностям преподавателей колледжей, то можно попытаться выйти на более широкий рынок профессионального обучения. Если потребности смежного рынка схожи, незначительной доработки вашего продукта может быть вполне достаточно для обеспече-

ния необходимого соответствия.

## **Как сегментировать целевой рынок**

Вы выявляете своего целевого потребителя на основе всех релевантных атрибутов, позволяющих его идентифицировать. Эти атрибуты могут быть демографическими, психографическими, поведенческими или определяться набором потребностей. Разделение широкого рынка на отдельные группы на основе атрибутов называется сегментацией рынка.

### **Демографическая сегментация**

Демографические атрибуты – это относящиеся к людям и поддающиеся количественной статистической оценке данные, такие как возраст, пол, семейное положение, доход и уровень образования. Допустим, вы разработали приложение для мам, чтобы они могли легко делиться фотографиями своих малышей с друзьями и родственниками. Тогда описание демографических атрибутов ваших целевых клиентов могло бы выглядеть следующим образом: женщины в возрасте от 20 до 40 лет, у которых есть один или несколько детей в возрасте до трех лет.

Если же ваше приложение ориентировано на бизнес, вы должны использовать статистические данные, относящие-

ся к компаниям. Это будет похоже на демографические атрибуты, применяемые к людям, но включать такие характеристики, как размер компании и ее отраслевая принадлежность. Для идентификации по последнему названному атрибуту используются коды Стандартной промышленной классификации (Standard Industrial Classification, или SIC) и Североамериканской системы отраслевой классификации (North American Industry Classification System, или NAICS).

## **Психографическая сегментация**

Психографические атрибуты – это также поддающиеся статистическому учету показатели, которые позволяют классифицировать группу людей в соответствии с их психологическими признаками, такими как установки, мнения, ценности и интересы. Для упомянутого выше приложения вы могли бы описать своих целевых потребителей как мам, которым нравится пользоваться социальными сетями и делиться фотографиями своих малышей с друзьями и родственниками. Если вернуться к демографическому описанию, можно заметить, что в нем ничего не было сказано о желании отбираемых женщин в возрасте от 20 до 40 лет делиться фотографиями своих детей. Для многих продуктов психографические атрибуты более полезны, чем демографические данные, которые часто не являются основными признаками, относящими человека к вашей целевой аудитории. Они игра-

ют, скорее, второстепенную роль. Как в рассматриваемом случае, когда тот факт, что вы ориентируетесь на мам с маленькими детьми, отражен в выборе демографической категории «женщины» и статистически обоснованного возрастного диапазона «от 20 до 40 лет».

## **Поведенческая сегментация**

Для описания своего целевого потребителя вы также можете воспользоваться поведенческими атрибутами, позволяющими установить, совершает ли кандидат определенные действия и как часто он это делает. Например, вы можете описать свою целевую аудиторию как мам, которые публикуют в среднем три или более детских фотографий в неделю в социальных сетях. Если же разработанное вами приложение предназначено для торгующих акциями активных инвесторов, вы могли бы определить свой целевой рынок так: трейдеры, которые совершают 10 и более сделок с акциями в неделю.

## **Сегментация на основе потребностей**

Еще одним мощным критерием для сегментации рынка являются потребности. При его использовании вы делите рынок на потребительские сегменты, каждый из которых характеризуется отличительными потребностями. Возьмем, к примеру, Dropcam – доступную и простую в использовании

беспроводную камеру. Будучи отцом, я использую Dropcam для наблюдения за своими детьми, пока они спят: я могу их видеть и слышать, не заходя в комнату, благодаря установленному на моем смартфоне специальному приложению. Другие используют Dropcam как камеру для домашнего видеонаблюдения. Владельцы домашних животных с помощью все той же камеры и специального приложения могут проверять, все ли в порядке у их питомцев, пока сами они находятся в отъезде. На предприятиях данный продукт используют в качестве охранной камеры слежения в ночное время либо для фиксации противоправных действий, например, таких как магазинные кражи.

При всем желании невозможно составить единое, точное и всеобъемлющее описание для перечисленных выше разрозненных потребительских сегментов, используя лишь демографические или психографические атрибуты. Но если задействовать признак, основанный на потребностях, перед вами предстанет единая группа потребителей, которым хочется без особого труда снимать и просматривать видео в дистанционном режиме.

Несмотря на то что все представители этой группы разделяют общую потребность верхнего уровня, на следующих уровнях у каждой из перечисленных категорий выявляются собственные потребности. Осознавая это, разработчик Dropcam адаптирует свой продукт для каждого сегмента потребителей. На их корпоративном веб-сайте вы най-

дете вкладку «Применение», внутри которой имеются отдельные страницы для различных видов потребностей: «Домашняя безопасность», «Радио-няня», «Домашние животные» и «Бизнес». При этом Dropcam предлагает различные функции продукта, адаптированные под потребности разных пользователей. Например, запись видеопотока в облачное хранилище для последующего просмотра. Поскольку я использую Dropcam только для мониторинга в режиме реального времени, пока мои дети спят, для меня эта функция бесполезна. Но она крайне важна для клиентов, заботящихся о безопасности. Они готовы платить Dropcam ежемесячную плату за использование облачного сервиса в дополнение к стоимости самой камеры. Данный пример хорошо иллюстрирует то, о чем я собираюсь рассказать в следующей главе, – как связать целевых клиентов с тем, что, по вашему мнению, является их потребностями.

## **Пользователи и покупатели**

В некоторых случаях, особенно когда речь идет о продуктах для бизнеса, клиент, который будет использовать ваш продукт (пользователь), не является тем же лицом, которое принимает решение о покупке продукта (покупателем). Например, Salesforce.com представляет собой приложение, используемое корпоративными специалистами по продажам. Покупателями программных продуктов такого



рода часто выступают вице-президенты компаний, курирующие направление продаж. Но в некоторых компаниях решения о покупке могут приниматься на уровне директора по технологиям. В компании может быть и сразу несколько заинтересованных сторон, каждая из которых должна согласовать решение о покупке конкретного продукта: финансовый директор, главный менеджер бизнес-подразделения, главный юрисконсульт, глава службы безопасности и так далее. В таких случаях полезно отличать непосредственного покупателя – ответственное лицо, которое контролирует бюджет и оплачивает счет, – от других согласующих сторон, участвующих в процессе принятия решений. Вторые часто являются потенциальными «блокираторами», поскольку у них есть право наложить вето на покупку вашего продукта, если они считают, что он не удовлетворяет всем заявленным требованиям. При этом у фактического покупателя часто имеются такие требования к продукту, которые отличаются от потребностей конечного пользователя. Вместе с тем именно эти потребности должны быть удовлетворены, чтобы продукт соответствовал рынку. Поэтому в подобных случаях дополнительно к идентификации целевого потребителя, будет разумно определить и своего целевого покупателя.

# **Жизненный цикл внедрения новых технологий**

Возможно, вы слышали о классической книге Джеффри Мура «Преодоление пропасти»<sup>4</sup>, посвященной продвижению на рынок высокотехнологичных продуктов. В ней Мур продвигает еще одну концепцию, положения которой важно учитывать при определении целевого рынка. Это концепция жизненного цикла внедрения новых технологий. Мур делит рынок на пять различных сегментов потребителей в зависимости от степени неприятия ими рисков при внедрении новых технологий. Ниже приведены описания этих пяти потребительских сегментов:

1. Новаторы – энтузиасты новейших технологий, которые гордятся своей причастностью к миру самых современных революционных инноваций. Им нравится возиться с новыми продуктами и изучать их тонкости. Они лояльнее относятся к «сырым» продуктам, которые могут иметь некоторые недостатки, их устраивает тот факт, что многие из этих продуктов в конечном итоге не будут выпущены на широкий рынок.
2. Первопроходцы – визионеры, которые хотят использовать инновации для получения каких-либо преимуществ. В отличие от новаторов, их опережающий интерес обусловлен не врожденной любовью к технологиям, а скорее возможно-

---

<sup>4</sup> Джеффри Мур. «Преодоление пропасти». М.: МИФ, 2012. – Прим. пер.

стью обогнать конкурентов.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.