



Тема 7. Разрабатываем концепцию продукта

Видео: <https://youtu.be/VonEomp3cBk>

Цели и задачи занятия

Содержание обучения:

- Какие аспекты должна отражать концепция продукта?
- Какие существуют приемы структурирования и визуализации концепции продукта? В чем их особенности и отличия?
- Какими сервисами Web 2.0 можно воспользоваться для представления концепции продукта и работы с ней членов команды?

Цель занятия: развитие прогностического продуктового мышления школьника в процессе формирования видения и разработки концепции продукта.

Планируемые результаты:

- понимание структуры и форматов представления концепции продукта;
- понимание ключевых параметров концепции, влияющих на успешность продукта;
- опыт проектирования концепции и представления ее в формате Product Vision Board;
- опыт визуализации дорожной карты продукта с помощью специализированных и универсальных цифровых инструментов.

Погружение в предметное поле

К началу этого этапа есть вероятность оказаться в затруднении и, например, обнаружить, что ваше представление о продукте выглядит не очень конкретным, пространным. Возможно, возникли сложности в процессе применения техники **SMART** для определения целей и постановки задач, не все позиции были детализированы и/или конкретизированы.

Это может быть по разным причинам. Например, не до конца обсудили проблемы и цели пользователя, на решение которых будет ориентирован их продукт. Или не сконцентрировались на какой-то конкретной проблеме, а пытались решить сразу несколько и т.п. Помочь проникнуть в суть продукта, расставить приоритеты и конкретизировать целевые ориентиры поможет разработка документа, который **будет приближен** по содержанию к концепции продукта (ProductVision), составление которой является важным этапом продуктового менеджмента.

Есть разные подходы к определению этого понятия, но в большинстве случаев под концепцией продукта, как правило, понимается **система представлений его производителя об этом продукте и его рыночных возможностях**.

Примечание:

Разработка концепции нового продукта – важнейший этап, лежащий в основе успешного запуска инновации. Неудачная концепция может испортить яркую идею и помешать ее реализации. С другой стороны, хорошо прописанная концепция может стать надежной базой для всей последующей работы: от разработки товара до его вывода на рынок [2].

Основное назначение концепции продукта - дать команде, которая работает над продуктом, общий контекст. При этом концепция может выступать и как инструмент для привлечения инвесторов.

Еще раз о технологии Scrum. Говоря о разработке концепции продукта, акцент следует сделать на роли **владельца продукта** (Product Owner, Product Manager), о которой говорилось на занятии 3 (“Собираем продуктовую команду. Как эффективно организовать работу команды?”). Именно владелец продукта отвечает за формирование концепции продукта, потому что он хорошо разбирается в продукте и предметной области для того, чтобы правильно расставить приоритеты. Владелец продукта несет ответственность за получение максимальной ценности продукта и работы, выполняемой командой разработки. Владелец продукта – единственное лицо, спектр компетенций которого позволяет управлять **бэклогом продукта**.

Для справки:

Бэклог продукта – это упорядоченный список всего, что может понадобиться в продукте.

Бэклог продукта никогда не бывает полным. Его начальный вариант содержит только изначально известные и наиболее понятные требования. По мере обновления продукта и изменений внешних факторов видоизменяется и сам бэклог продукта. Подобная динамика изменений служит залогом того, что продукт остается актуальным, конкурентоспособным и приносящим пользу. Следовательно, бэклог существует до тех пор, пока существует продукт.

<https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2016/2016-Scrum-Guide-Russian.pdf>

Примечание:

Владелец продукта может как самостоятельно выполнять вышеуказанную работу, так и делегировать ее выполнение членам команды разработки.

(При работе со школьниками владельцем продукта может выступать педагог, поручив разработку концепции команде разработчиков. Координировать работу команды может Scrum-мастер).

Как структурировать и визуализировать концепцию продукта? Единого подхода или формата в продуктовом менеджменте к оформлению концепции продукта нет. Есть примеры создания концепций в формате “storyboard”, “roadmap” и т.п.

Примечание:

Storyboard (англ., доска историй)- это зарисовки, в которых изображается “история продукта” с персонажами и фонами. Такой набор слайдов помогает увидеть общую картину востребованности и перспектив применения продукта.

Roadmap (англ., дорожная карта) продукта — это “графический обзор целей и результатов, представленных на временной шкале. В отличие от плана, где детали обрисованы, дорожная карта должна быть простой и не содержать мелочи” [6].

В процессе выработки основных положений концепции можно рекомендовать продолжить работу с использованием техники **SMART** - техники определения целей и постановки задач, используемой в менеджменте и проектном управлении.

В [1] описывается несколько подходов к формулированию и визуализации концепции продукта. В частности, приводится следующий шаблон Product Vision:

Для (ключевой пользователь)

Который (обозначение проблемы или возможности)

(Название продукта) - **это** (категория продукта)

Который (ключевое преимущество, убедительная причина для покупки/использования продукта)

В отличие от (ключевой прямой конкурент)

Наш продукт (обозначение ключевого отличия)

В конечном итоге, концепция продукта может включать:

- общее видение продукта (название продукта, технология создания: web- или мобильное приложение, сайт, чат-бот, игра, информационная система и т.п.);
- основные свойства продукта, его функционал;
- описание целевой аудитории (например, обобщенный портрет потенциального потребителя, карта персоны);
- таблицу (карту и т.п.) соответствия свойств (функционала продукта) потребностям соответствующей целевой аудитории;
- пользовательские сценарии использования продукта;
- пути решения проблемы/проблем потребителей;
- маркетинговая стратегия (как правило, это важные коммерческие аргументы, при помощи которых продукт будет “продаваться”);
- дорожная карта продукта и т.п.

Примечание:

Модели монетизации и привлечения пользователей продукта будут изучаться на следующих занятиях, после чего будет возможно финализировать работу над концепцией.

Дорожная карта продукта — это тип плана, который показывает, как продукт должен развиваться в своих версиях, и облегчает диалог между scrum-командой и заинтересованными лицами.

Как сделать занятие интерактивным?

Важно!

Перед тем, как предложить задания ученикам, рекомендуем выполнить их самостоятельно, так вы будете уверены в логике представления материала.

Каждая команда работает над концепцией продукта коллегиально, в тесном взаимодействии и под руководством Scrum-мастера, функция которого состоит в координации деятельности участников команды с целью получения максимально эффективного результата по формулировке и уточнению основных положений концепции продукта.

При разработке концепции продукта очень важны **рефлексивно-прогностические навыки** школьников, поскольку на практике производители исходят из того, что новый

(проектируемый) продукт должен отвечать тем потребностям, которые будут (останутся нерешенными из существующих или сформируются новые) **к тому моменту, когда изделие выйдет на рынок.**

Таким образом, на этапе разработки концепции школьники проводят одновременно ситуативную (какие потребности покупателя существуют и как они могут быть удовлетворены) и прогностическую рефлекссию (какие потребности останутся актуальными к моменту выхода продукта).

Задание.

При выполнении этого задания вам необходимо сформулировать и визуализировать основные положения концепции разрабатываемого вами продукта, заполнив основные разделы Product Vision Board [1]:

 Видение			
 Целевая группа	 Потребности	 Продукт	 Бизнес-цели

Раздел 1. Видение продукта.

- Какова цель создания данного продукта?
- Какие позитивные улучшения он принесет? и т.п.

Раздел 2. Целевая группа.

- Кто является основным пользователем вашего продукта?

Примечание:

Чем меньше и конкретнее группа, тем точнее будет портрет потребителя, тем больше шансов увидеть проблемы целевой группы.

Раздел 3. Потребности.

- Какую проблему решает продукт?

Примечание:

Из формулировки должно быть понятно не только про решаемые с помощью продукта проблемы, его важные качества продукта и функционал, но и то, почему пользователи предпочтут его, например, аналогам.

Можно предложить следующий шаблон для описания потребностей пользователя:
(наш ключевой пользователь)
хочет (достичь такого-то результата),
для этого он (делает что-то),
но с этим возникает проблема, потому что ему мешает (какое-то препятствие).

- Насколько сильно мешает проблема пользователям? Что они уже делают для её решения: жалуются и терпят/используют какое-то решение или что-то предпринимают? Что произойдет в жизни пользователя если он ничего не предпримет для решения проблемы?

Раздел 4. Продукт.

- Что представляет собой продукт?
- Что его отличает от остальных?
- Его вообще можно разработать и что для этого потребуется?

Примечание:

В этом разделе может быть перечислено все то, что должно выделить продукт из массы аналогов и привести к успеху, все “киллер-фичи”.

Киллер-фича — “конкретная особенность или определенная функция продукта, которой нет у продуктов конкурентов. Происходит от английского выражения «killer feature» – убийственная особенность, которая делает продукт уникальным в общей массе” [1].

Рекомендуемый шаблон:

Для (заинтересованных лиц),
которым нужно (цель заинтересованного лица),
наш (вид системы)
будет делать <главную функцию>.
В отличие от (существующих альтернатив),
у которых есть (описание недостатков существующих альтернатив),
наш продукт лучше тем, что (описание преимуществ нашего решения).

Раздел 5. Бизнес-цели.

- Как и в какие сроки планируется донести продукт до потребителя?
- Какова бизнес-модель? Что является источником дохода?
- Какие возможны риски и как их предупредить?

Результатом выполнения этого задания может быть как готовая “доска”, изображенная, например, на листе ватмана или выполненная в среде <https://miro.com/>, так и сам процесс ее создания. Если при заполнении какого-то раздела команда оказалась в затруднении и не знает, что написать и как точнее сформулировать, то, возможно, команде стоит вернуться к материалам предыдущих занятий (к выбору целевой аудитории и анализу проблем) и внести изменения в видение продукта.

Осваиваем цифровые инструменты

Альтернативным способом представления концепции продукта является Roadmap (дорожная карта) продукта.

На практике еще встречаются случаи, когда “менеджеры продуктов создают свои дорожные карты в PowerPoint или электронных таблицах, а затем отправляют по электронной почте скриншоты команде. Несмотря на благие намерения, эта стратегия изначально ошибочна. Каждый член команды имеет свою собственную копию дорожной карты, и держать всех в курсе, когда вносятся изменения проблематично” [6].

Чтобы избежать таких проблем в будущем, надо формировать устойчивые навыки совместной работы в облачных документах и сервисах Web 2.0. Общий доступ к дорожной карте является, прежде всего, необходимым условием информированности членов команды о внесенных в нее изменениях. Поэтому на этом этапе можно организовать совместную работу школьников в облачных документах ((Google-документ, Google-таблица, Google-презентация) или на доске <https://miro.com/>.

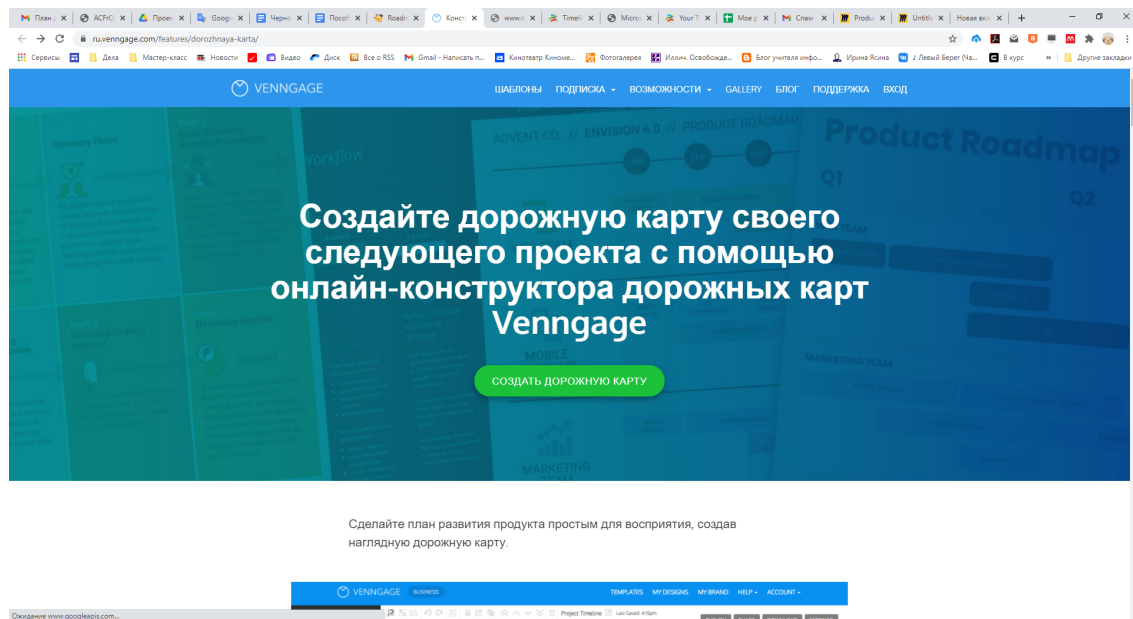
Существуют специальные сервисы для построения Roadmap, позволяющие сформировать графическое отображение стратегии с основными этапами и приоритетными целями, сравнительный анализ которых приводится в [5].

Создание дорожных карт в специальных сервисах позволяет [5]:

- представить визуально план по разработке продукта;
- связать стратегию с конкретными тактическими шагами;
- сформулировать и оценить идеи;
- поделиться картой со всеми заинтересованными сторонами по ссылке и/или использовать файл для презентации;
- интегрировать карту с рабочими мессенджерами и сервисами.

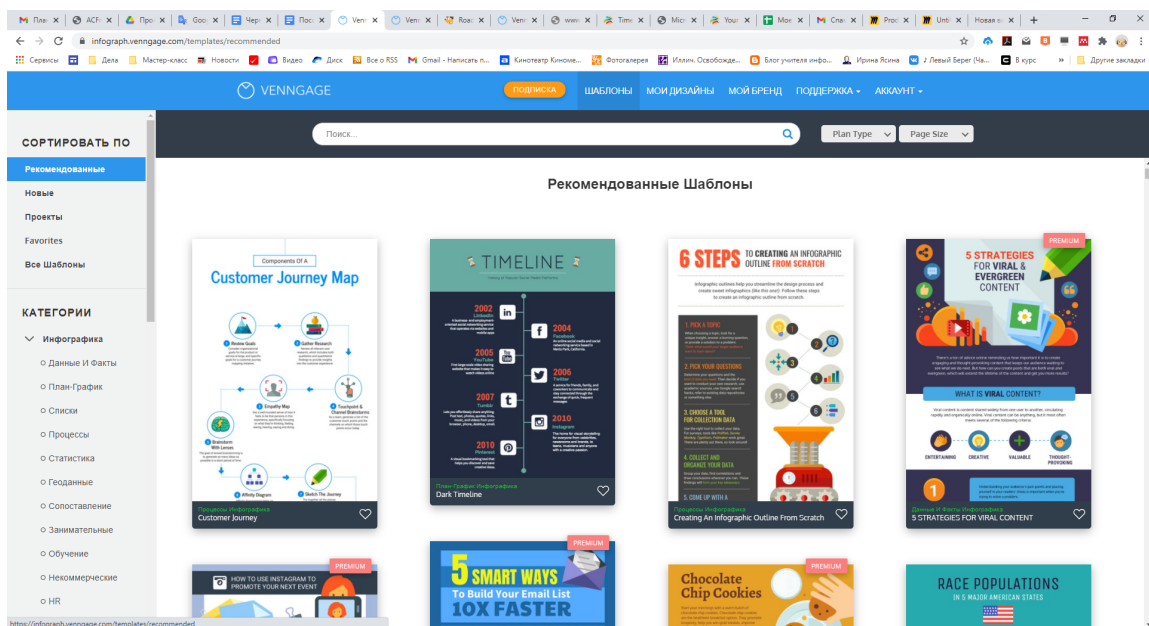
Пример 1.

Конструктор дорожных карт <https://ru.venngagHa e.com> предоставляет бесплатный доступ с ограниченным функционалом. Отличительной особенностью сервиса является то, что при регистрации есть возможность выбора среди организаций образовательного учреждения, а среди категорий пользователей - школьника.



<https://ru.venngage.com/features/dorozhnaya-karta/>

На основании данных о пользователе будут предложены соответствующие шаблоны:



Есть возможность выбрать дизайн шаблона, соответствующей идеи продукта и специфики целевой аудитории.

Примечание:

К недостаткам бесплатной версии можно отнести ограниченное количество шаблонов и дорожных карт, лимит на загрузку файлов и водяной знак сервиса на всех изображениях.

Пример 2.

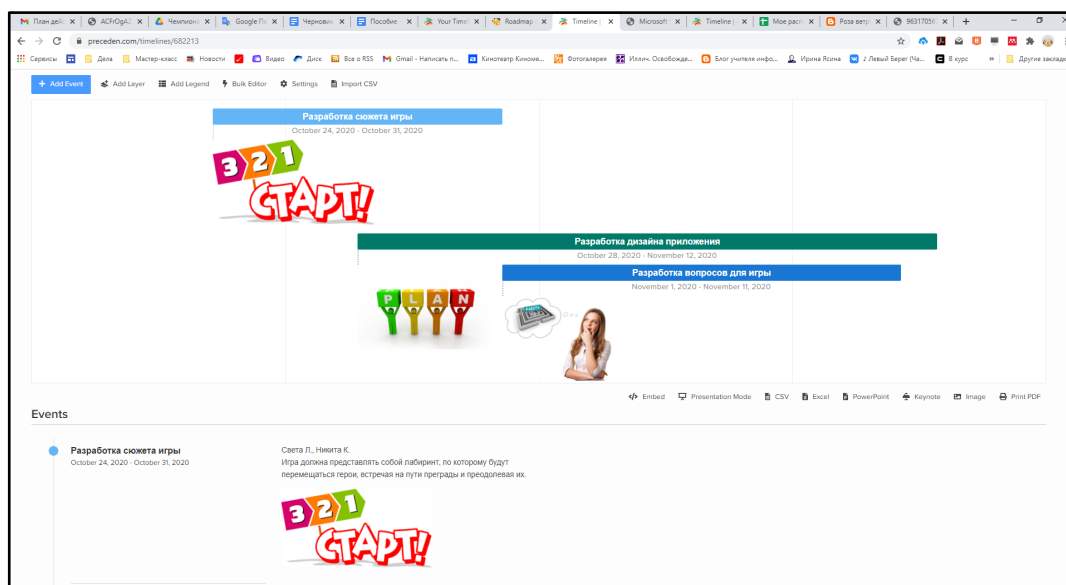
Для построения дорожной карты можно использовать онлайн-инструмент для создания лент времени

<https://www.preceden.com/>.

Примечание:

В бесплатной версии можно создать одну ленту с десятью событиями к ней. Готовую работу можно встроить на страницу сайта или блога. Есть возможность коллективной работы.

При заполнении карточки события (Add Event)открывается окно, в которое вносится необходимая информация: дата начала и окончания этапа работы над продуктом (или события), текстовое описание содержания деятельности и/или специфики этапа (события). Можно добавить соответствующую иллюстрацию и выбрать цвет, которым лента, соответствующая этому этапу (событию) будет закрашена на ленте времени.



<https://www.preceden.com/>

Примечание:

Иллюстрации и цвет могут нести и функциональное назначение: идентифицировать важность этапа (события), степень его проработанности, исполнителей и ответственных и т.п.

Дополнительная опция (возможность) “Добавить легенду” (Add Legend) позволяет описать значения цветов (соответствие важности этапа, степени проработанности задач на этом этапе или, например, распределение исполнителей). Допустимо перемещение слоев.

×

Add Legend

Specify meanings for colors by including a legend on your timeline. You can drag the colors up and down to re-order the legend.

☒ Display legend on timeline

Update Legend

Кнопкой Add Layer можно добавлять слои на ленту времени. Слои позволяют группировать параллельные события на одной временной шкале (например, соответствующие разным видам деятельности или исполнителям).

Как провести рефлексю?

На этапе рефлексии для оценивания результативности работы команды на протяжении нескольких занятий предлагаем сформулировать концепцию продукта (ее первичный вариант), используя шаблон, предложенный в теоретической справке:

Для (ключевой пользователь)

Который (обозначение проблемы или возможности)

(Название продукта) - **это** (категория продукта)

Который (ключевое преимущество, убедительная причина для покупки)

В отличие от (ключевой прямой конкурент)

Наш продукт (обозначение ключевого отличия)

Примечание:

Желательно организовать представление командами формулировок концепций и их перекрестное оценивание по критериям:

- определен ключевой пользователь продукта;
- четко сформулирована решаемая проблема;
- продукт имеет название;
- определена категория продукта;

- выявлено ключевое преимущество продукта;
- названа причина, почему пользователи предпочитают этот продукт;
- назван ключевой конкурент;
- показаны отличия потенциального продукта от решений, к которым сейчас прибегают пользователи.

Для проведения объективной оценки уровня погружения в проблему и результативности работы команд можно провести онлайн-опрос с помощью Google-формы, акцентируя внимание на понимании перечисленных выше критериев.

Что я знаю о продукте нашей команды?	Знаю	Имею представление	Плохо представляю
Кто является ключевым пользователем продукта?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
В чем заключается ключевая решаемая проблема?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Какое название имеет продукт?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
К какой категории наш продукт относится?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
В чем состоит ключевое преимущество нашего продукта?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Почему пользователи предпочитают наш продукт?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Кто наш ключевой конкурент?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
В чем отличия нашего продукта от продукта конкурента?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdzuUMdQt86sgTuNU5qpntzszRhFY3z_MvLd89y_eRqPqyffg/viewform

Самостоятельная работа

Мы продолжим работать над улучшением учебной платформы, с которой вы работаете чаще других. В этом задании составим описание усовершенствованного продукта, учитывая изменения, которые вы предложили на прошлом этапе.

1. Сформулируйте и визуализируйте основные положения усовершенствованного продукта в формате Product Vision Board на доске в сервисе Miro (<https://miro.com/>):

 Видение			
 Целевая группа	 Потребности	 Продукт	 Бизнес-цели

2. Используйте опорные вопросы для заполнения шаблона

Видение продукта:

- Какова цель создания данного продукта?
- Какие позитивные улучшения он принесет? и т.п.

Целевая группа:

- Кто является основным пользователем вашего продукта?

Потребности:

- Какую проблему решает продукт?

Для описания потребностей пользователя можете использовать подсказки:

(наш ключевой пользователь)

хочет (достичь такого-то результата),

для этого он (делает что-то),

но с этим возникает проблема, потому что ему мешает (какое-то препятствие).

- Насколько сильно мешает проблема пользователям? Что они уже делают для её решения: жалуются и терпят/используют какое-то решение или что-то

предпринимают? Что произойдет в жизни пользователя если он ничего не предпримет для решения проблемы?

Продукт:

- Что представляет собой продукт?
- Что его отличает от остальных?
- Его вообще можно разработать и что для этого потребуется?

Сформулируйте “киллер-фичи” (конкретные особенности или определенные функции продукта, которых нет у продуктов-конкурентов), можете использовать шаблон:

Для (заинтересованных лиц),
которым нужно (цель заинтересованного лица),
наш (вид системы)
будет делать <главную функцию>.
В отличие от (существующих альтернатив),
у которых есть (описание недостатков существующих альтернатив),
наш продукт лучше тем, что (описание преимуществ нашего решения).

Бизнес-цели:

- Как и в какие сроки планируется донести продукт до потребителя?
- Какова бизнес-модель? Что является источником дохода?
- Какие возможны риски и как их предупредить?

Тест по теме занятия

1. Что из перечисленного включается в концепцию продукта? Возможны несколько вариантов ответа.

- **соответствие свойств продукта потребностям пользователя**
- границы характеристик продукта
- презентация для инвесторов
- **описание целевой аудитории**

2. Какая роль по методологии Scrum несет ответственность за список всего, что может понадобиться в продукте?

- Менеджер продукта
- **Владелец продукта**
- Тим лидер
- Разработчик

3. Как называется формат структурирования концепции продукта, при котором графически на временной шкале отображаются цели и результаты

- доска историй
- доска задач
- **дорожная карта**
- карта продукта

4. Что означает понятие “киллер-фича”?

- фишка продуктов-конкурентов
- **особенность продукта, которая не встречается у конкурентов**
- специальный слоган для каналов продвижения
- адаптированный функционал конкурентов

5. Какой вопрос поможет описать потребности целевой группы?

- В какие сроки планируется донести продукт до потребителя?
- Что отличает продукт от остальных?
- **Какую проблему решает продукт?**
- Кто является основным пользователем продукта?

