

Базисы формирования стратегии вывода на рынок инновационного продукта

Алекса С.В., ассистент, Финансовый университет при Правительстве РФ,
Москва, Россия

Аннотация. Многие компании при запуске инновационных продуктов сталкиваются с проблемами формирования спроса, что обуславливается недостатком работы по изучению потребительских предпочтений ещё до непосредственного выпуска продукта на рынок. Для решения подобных проблем существует множество инструментов на каждой стадии выпуска продукта. Ниже я хочу рассмотреть базисные вещи продуктового менеджмента, необходимые для формирования наиболее эффективной стратегии внедрения инновационных продуктов.

Ключевые слова: менеджмент продукта, вывод инновационного продукта.

The basis of innovative product launch strategy

Aleksa S.V., assistant, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Annotation. Many companies when launching innovative products face the problems of demand formation, which is caused by the lack of work on the study of consumer preferences even before the direct release of the product to the market. To solve such problems, there are many tools at each stage of the product release. Below I want to consider the basic things of product management, necessary for the formation of the most effective strategy for the introduction of innovative products.

Keywords: management of the product, innovative product launch.

Менеджмент продукта начинается с того, что необходимо:

- думать о клиентах и их проблемах;
- формулировать гипотезы о них;
- разговаривать с клиентами и задавать правильные вопросы.

Эти три состояния должны помочь понять, для кого компания делает свой продукт, какие проблемы клиентов она может решить и какую ценность для клиентов принести.

Разберем подробнее каждую составляющую.

С точки зрения продуктового менеджмента, компания должна думать о своих клиентах, но не в разрезе анализировать их состояние, а в контексте глубоко понимания истинных причин покупки предлагаемых товаров или услуг. Для этого существует эмпатия – это осознанное сопереживание текущему эмоциональному состоянию другого человека без потери ощущения внешнего происхождения этого переживания.

Компания должна понимать поведение, чувства и эмоции своих пользователей, и осознавать их причины.

Существует два типа эмпатии:

1) Эмоциональная – способность понимать эмоции человека и буквально испытывать их на себе.

2) Когнитивная – способность смотреть на мир с позиции другого человека, т.е. понимать его чувства, мысли, причины поведения и т.д. с рациональной точки зрения.

Для эффективного продвижения инновационного продукта важна когнитивная эмпатия. Компании должны учиться понимать состояние своих пользователей и причины такого состояния. Уметь ставить себя на их место, но не примешивать к этому эмоции, чтобы не терять связи с реальностью.

Эмпатия является важнейшей компетенцией для сотрудников компании, которые определяют стратегию продвижения продукта, для тех, кто непосредственно сам создает продукт и, конечно же, для стратегического

менеджмента. О развитии эмпатии написано множество статей, однако, одной из наиболее емкой и полезной с моей точки зрения является книга автора Инди Янг «Practical Empathy: For Collaboration and Creativity in Your Work», изданная в 2015 году.¹

Компании для глубокого понимания своих клиентов пользуются различными инструментами и фреймворками, но наибольшую популярность получила Карта Эмпатии, сформулированная Дейвом Греем:

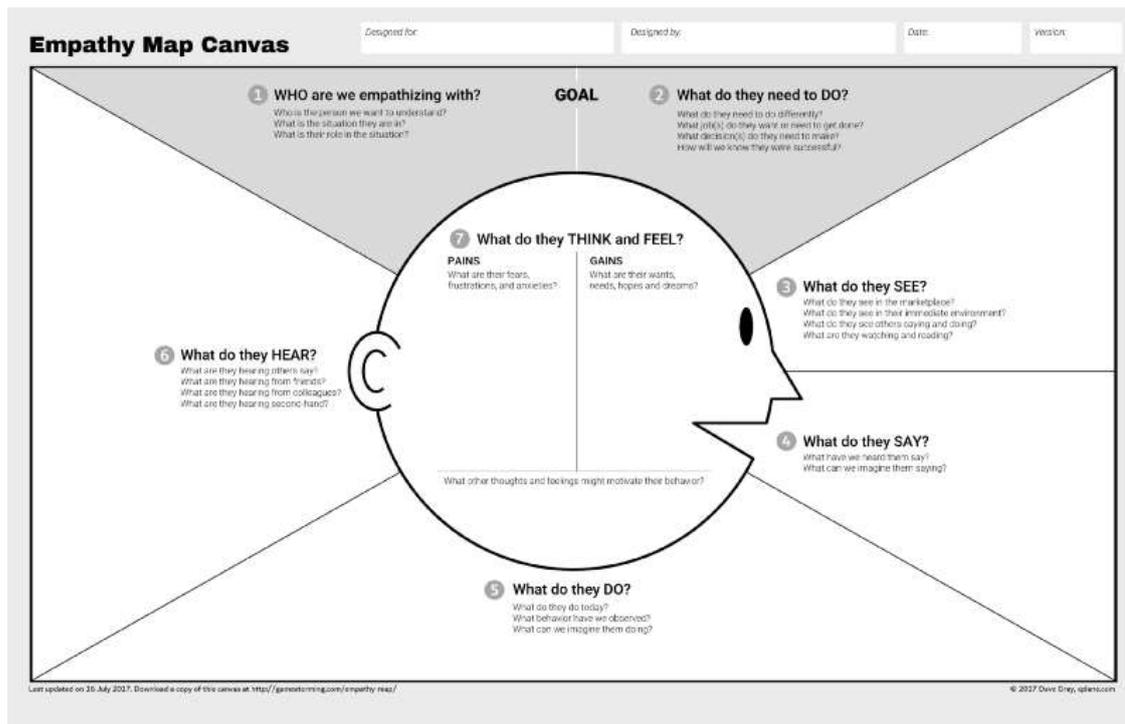


Рис. 1 – Карта эмпатии

Несколько важных комментариев относительно использования карты:

- карта заполняется для конкретной группы пользователей при решении конкретной задачи, а не сразу для всех возможных пользователей;
 - заполнять карту лучше всего в указанной автором последовательности.
- Это позволит от целей и задач пользователя через понимание контекста и поведения (блоки 3-6) перейти к ключевым блокам, т.е. к проблемам и выгодам пользователя;

¹ Indi Young «Practical Empathy: For Collaboration and Creativity in Your Work», Paperback – January 16, 2015

² David Gray «Updated Empathy Map Canvas», источник: <https://medium.com/the-xplane-collection/updated-empathy-map-canvas-46df22df3c8a>, дата обращения: 20.05.2019

– обязательно сначала заполняются блоки 1 и 2. Ведь цели определяют поведение человека. В этих блоках присутствует весьма полезная отсылка к ещё одному инструменту продуктового менеджмента - "What jobs do they want or need to get done?", то есть Jobs-to-be-Done.

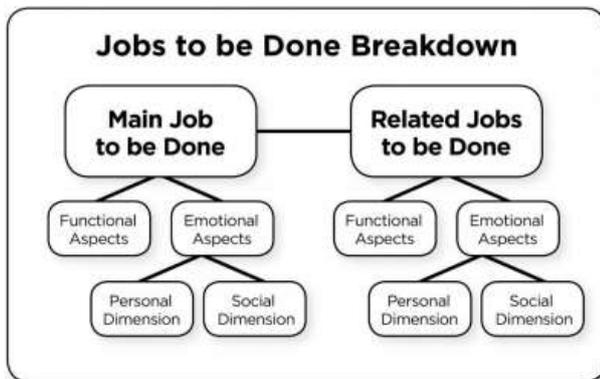


Рис. 2 – структура Jobs-To-Be-Done

– все блоки на карте взаимосвязаны, т.е. информация из одного блока должна находить отражение в другом. Например, если пользователь что-то слышит (контекст), это должно отражаться на том, что он говорит или делает или думает. Если компания не может найти подтверждения, то это сигнал к тому, что это утверждение не нужно добавлять на карту.

– чем подробнее вы заполняется карта, тем лучше. Это позволит шире взглянуть на клиентов. Но не стоит переусердствовать, не нужно писать, что пользователь видит стол, стул и листы на столе, если эти предметы не относятся к решаемой пользователем задаче и не влияет на его поведение.

Для чего можно использовать карту эмпатии:

– на поведение людей, на их ощущения и реакцию при взаимодействии с продуктом сильно влияет контекст. Карта помогает добавить контекста к пониманию целевой аудитории при решении конкретной задачи за счёт блоков (See, Hear, Say);

– подготовиться к интервью: выделить гипотезы о контексте, поведении и целях. т.е. банально не забыть о том, что надо узнать о пользователе;

– синхронизироваться с другими заинтересованными лицами относительно группы пользователей;

– если нет возможности сразу же поговорить с пользователями, то зафиксировать свои «галлюцинации» относительно целевой аудитории. И проверить их на непротиворечивость;

– совместить в одном месте (свести к единому представлению) данные, полученные после серии интервью.

Кроме умения ставить себя на место пользователя, нам необходимо уметь четко формулировать гипотезы о пользователях.

Существует много различных способов для описания гипотез о пользователях. Например, создание персон (прото-персон) или детальная проработка Jobs-to-be-Done. Эти инструменты весьма популярны и используются во многих компаниях, но в тоже время требуют навыков использования, глубокого погружения в тему. В противном случае, они могут и навредить или вы принести разочарование в их использовании, так как будет потрачено много времени без конкретной пользы.

Поэтому чаще всего лучше начинать с более простых инструментов. В качестве такого простого способа я предлагаю формат, описанный в книге состояния «The Customer-Driven Playbook» Джессики Рич и Тревиса Лоудермилка.

В главах 5 и 6 есть отличные примеры того, как можно подойти к формулированию гипотез о клиентах и их проблемах, чтобы в последующем начать проверять поставленные гипотезы.



3

Рис. 3 – структура построения гипотез

В книге приведено достаточно много примеров написания гипотез, вот один из них:

«We believe office administrators working for a small businesses are motivated to promote their business offerings when creating promotional brochures»⁴.

На самом деле, в формулировании данной гипотезы используется базовая формулировка Jobs-to-be-Done:

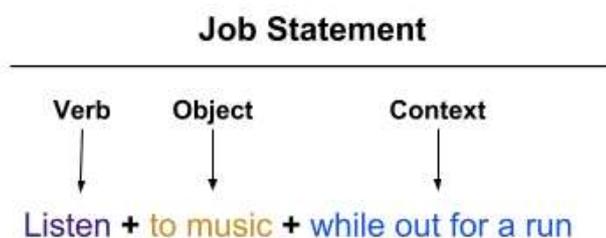


Рис. 4 – формулировка гипотез

После построения карты эмпатии и формулировки гипотез о клиентах, все гипотезы необходимо проверять на практике.

Гипотезы можно проверять, реализуя те или иные функции в продукте и анализируя реакцию пользователей или можно проводить глубинное интервью, которое несет в себе некоторые сложности:

- во-первых такое интервью требует детальной подготовки

³ Travis Lowdermilk, Jessica Rich «The Customer-Driven Playbook Converting Customer Feedback into Successful Products», June 2017, 254 pages.

⁴ Travis Lowdermilk, Jessica Rich «The Customer-Driven Playbook Converting Customer Feedback into Successful Products», June 2017, 254 pages.

– во-вторых необходимо иметь опыт проведения такого рода интервью для выделения ключевых факторов и понимания клиента.

Для проведения интервью необходимо составление плана минимальными пунктами которого должно быть следующее:

– Цели интервью – что конкретно необходимо получить по итогу и какие гипотезы проверить.

– Без чего нельзя уйти с интервью. Ключевой набор вопросов, на который вы просто обязаны получить ответы. Это поможет не терять фокус в рамках интервью, осознанно жертвовать какой-то его частью и т.д.

– Структура интервью. Набор вопросов, объединённых в логическую структуру. Ниже мы рассмотрим подробнее структуру.

– Альтернативные ветки интервью.

– Временные рамки интервью.

До недавнего времени наиболее популярным было так называемое проблемное интервью (problem interview). Его основная цель – выявить те проблемы, с которыми сталкивается клиент при решении своих задач, узнать его опыт, как он решал или решает эти задачи сейчас, как достигал своих целей до предлагаемого продукта. Большинство примеров подобного интервью можно найти в книге «состояния» (The Mom Test) Роба Фицпатрика⁵.

Сейчас всё чаще менеджеры продукта используют в своей практике инструменты Jobs-to-be-Done, которые позволяют в том числе проводить интервью, несколько отличающиеся от проблемных. Ниже представлена Jobs-to-be-Done Canvas, применяемая для проведения интервью и помогающая наглядно понять мотивы удовлетворения той или иной потребности.

⁵ Rob Fitzpatrick, «The Mom Test: How to talk to customers & learn if your business is a good idea when everyone is lying to you», 1st Edition

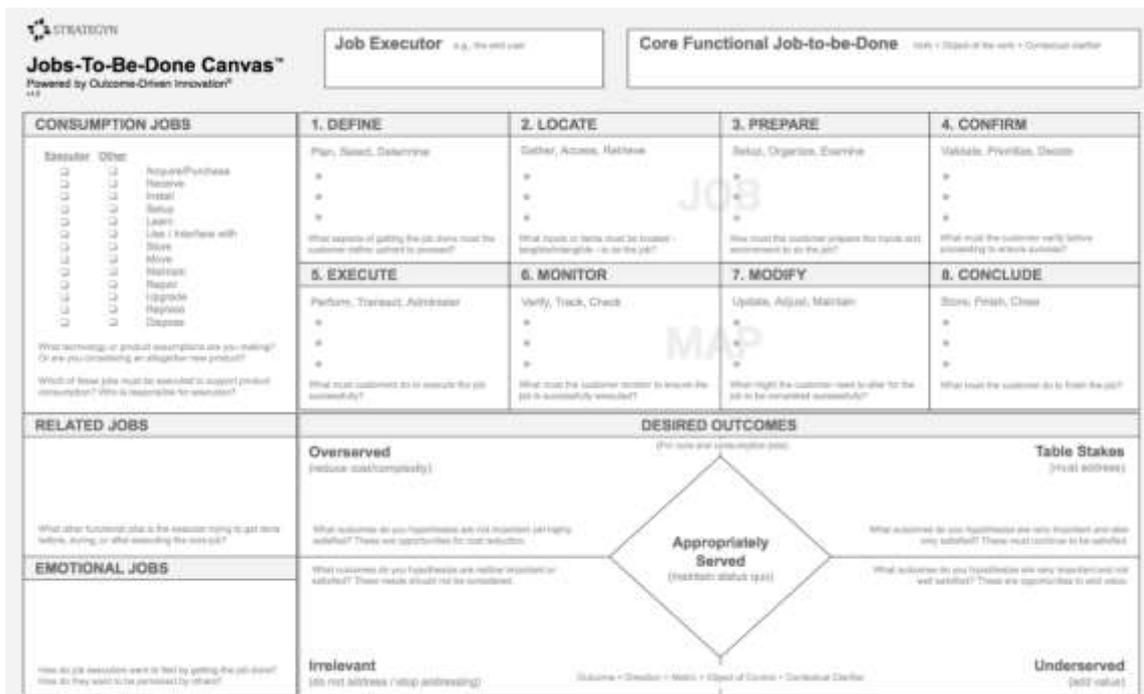


Рис. 5 – Канва Jobs-To-Be-Done

Представленная структура помогает правильно проводить интервью, однако, многие сталкиваются со многими « пороками » во время интервью:

– Задавать только закрытые вопросы.

Что такое закрытый вопрос? Это вопрос, на который можно ответить однозначно, бинарно.

Почему это плохо? Закрытый вопрос подразумевает, что вы сформировали какую-то гипотезу, какое-то утверждение и хотите, чтобы человек подтвердил или опроверг вашу гипотезу. Или выбрал один из вариантов. Например, "Вы заказываете еду онлайн?" или "Вы чаще заказываете онлайн пиццу или суши?"

Исходя из таких вопросов вы не узнаете истинные предпочтения вашей целевой аудитории. Именно поэтому ключевая задача в рамках интервью задавать открытые вопросы. Они заставляют человека задуматься, рассказать вам свою историю, что позволяет узнать гораздо больше, чем прямой ответ на закрытый вопрос.

– Останавливаться на первом ответе человека и не копать глубже.

Даже когда мы задаём открытый вопрос, нельзя останавливаться на первом ответе человека. Нужно копать глубже, выяснять первопричину. Ведь всё, что

говорит человек, например, про свой опыт или ожидания – это некие последствия. За ними лежат реальные первопричины такого поведения.

Существует очень простая, но эффективная техника, которая помогает докопаться до первопричины – 5 «почему?»

Основа техники – это последовательное задавание одного и того же вопроса – «Почему?», и поиск ответа на этот вопрос. Каждый последующий вопрос задаётся к ответам на предыдущий вопрос.

– Заставлять респондентов фантазировать.

Подробное описание почему вопросы, направленные на фантазирование (например, стали бы Вы пользоваться нашим продуктом, если бы...) крайне негативно влияют на результаты интервью описаны в уже указанной выше книге «состояния» (The Mom Test) Роба Фицпатрика.

Рассмотренные выше инструменты и техники, позволяющие понять самого потребителя, его истинные мотивы и проблемы, а также подтвердить их проводя интервью, являются основой для формирования стратегии продвижения инновационных продуктов и послужат базисом для создания абсолютно новых товаров или услуг.

Библиографический список

1. David Gray «Updated Empathy Map Canvas», [Электронный ресурс] / David Gray режим доступа: <https://medium.com/the-xplane-collection/updated-empathy-map-canvas-46df22df3c8a>.

2. Indi Young «Practical Empathy: For Collaboration and Creativity in Your Work», - М.: Rosenfeld Media, 2015 – 200 pp.

3. Rob Fitzpatrick, «The Mom Test: How to talk to customers & learn if your business is a good idea when everyone is lying to you», М.: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2013, – 136 pp.

4. Travis Lowdermilk, Jessica Rich «The Customer-Driven Playbook Converting Customer Feedback into Successful Products», June 2017, 254 pages.

5. Ариели Дэн, «Поведенческая экономика. Почему люди ведут себя иррационально и как заработать на этом», 2012, 296 с.

6. Мур Джеффри А., «Преодоление пропасти. Как вывести технологический продукт на массовый рынок», 2012, 336 с.

References

1. Dan Ariely, «Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions», 2012, 296 pp.

2. David Gray «Updated Empathy Map Canvas», from: <https://medium.com/the-xplane-collection/updated-empathy-map-canvas-46df22df3c8a>, date of treatment: 20.05.2019.

3. Geoffrey A. Moore, «Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers», 2012, 336 pp.

4. Indi Young «Practical Empathy: For Collaboration and Creativity in Your Work», Paperback – January 16, 2015.

5. Rob Fitzpatrick, «The Mom Test: How to talk to customers & learn if your business is a good idea when everyone is lying to you», 1st Edition.

6. Travis Lowdermilk, Jessica Rich «The Customer-Driven Playbook Converting Customer Feedback into Successful Products», June 2017, 254 pages.