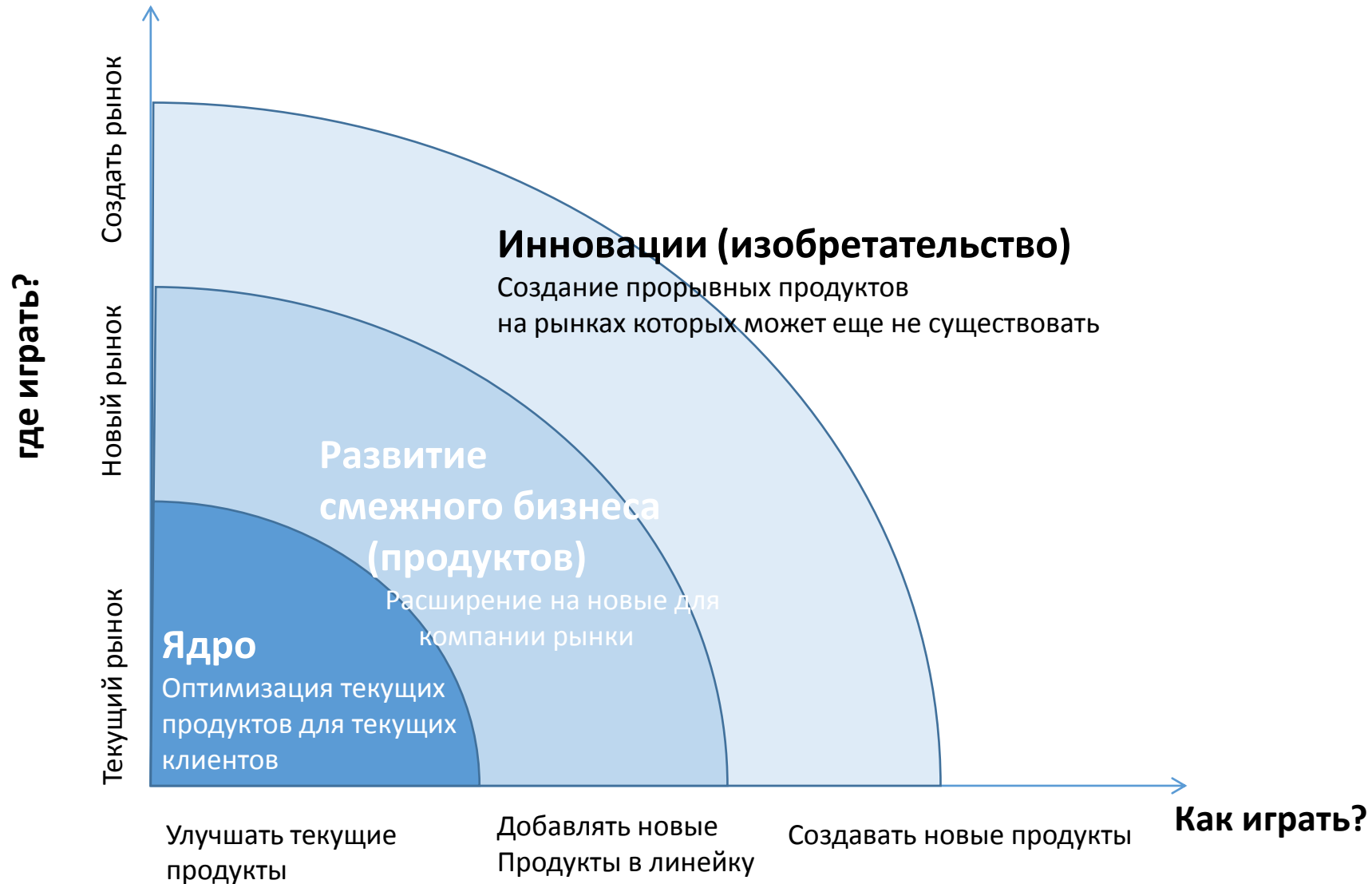


Альфа-Лаб и R&D

В чём была наша проблема?

- Подрывные и поддерживающие инновации
 - Вроде как нужно
 - Но страшно.

Притяжение ядра



Притяжение ядра

Притяжение ядра

- Мало денег от нового, сложно выделять ресурс.
- Новая аудитория. Она маленькая.
- В плену мнений текущих клиентов которые приносят основные деньги.
- Проще, дешевле, менее прибылен
- Костность, регламенты, процессы, принятая система сбыта, маркетинга. Лучший менеджмент всё равно делает поддерживающие инновации.
- Невозможно анализировать рынок, которого нет.
- + над разработкой новых продуктов работали люди из разных подразделений. Транзакционные издержки - разная культура, время принятия решения и т.п.

Притяжение ядра

- В итоге скорее делали поддерживающие инновации. Но масштабно. Долго внедряли.

Как боролись?

- как по книгам

Альфа-Лаборатория

- Альфа-Лаборатория— специальное подразделение банка, 200 человек, 2 млн. клиентов физиков, 200тыс. юриков, предельно высокие показатели маржи на ФОТ
- >150 НОВЫХ проектов в год
- Передовые мировые методологии управления и создания новых продуктов

Альфа-Лаборатория

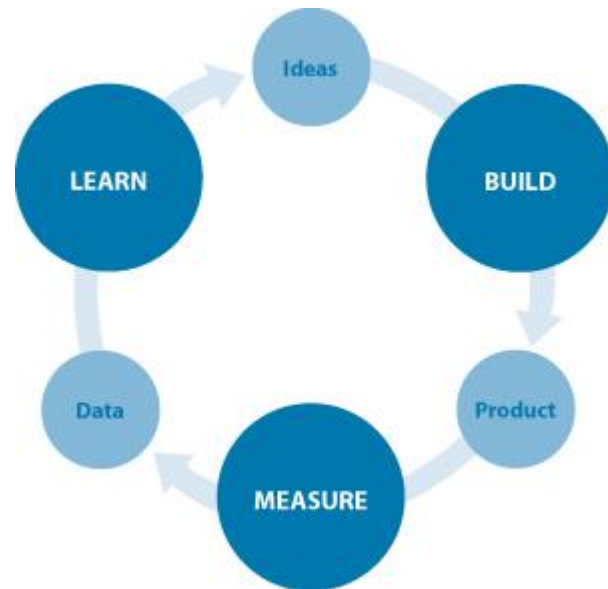
- Мы сделали подразделение, которое работает как маленький стартап внутри большой компании
- Маленький стартап, который постоянно создаёт новые маленькие стартапы
- При этом делает это системно и с целью вывести каждый новый стартап в полноценный «business as usual»
- За 2 года своим примером мы повлияли на всю структуру из ~20 000 человек в сторону новых методик, новой культуры, получили интересные результаты

Что произошло-то?

- Собрали всех, кто нужен, чтобы делать электронный продукт.
- Разбились по командам
- Обособились
- Начали новые вещи делать по новому
- Очень многое взяли из культуры стартапов

Lean-ЦИКЛ реализованный на практике

Lean-ЦИКЛ реализованный на практике



Мнения

- «я уже это делал, это работает»
- «я эксперт с стажем, слушаем меня»
- «Я ...»

- «квадратная шляпа для квадратных голов»



Мыслим гипотезами

- «квадратная шляпа для квадратных голов»



Исследуем

get out of the building

MVP



(minimum viable product)



(product)

Измеряем метрики

тесты и данные, а не мнения и компромиссы

Итерациями пока не найдём успешную
модель

Lean, Agile

Манифест Agile

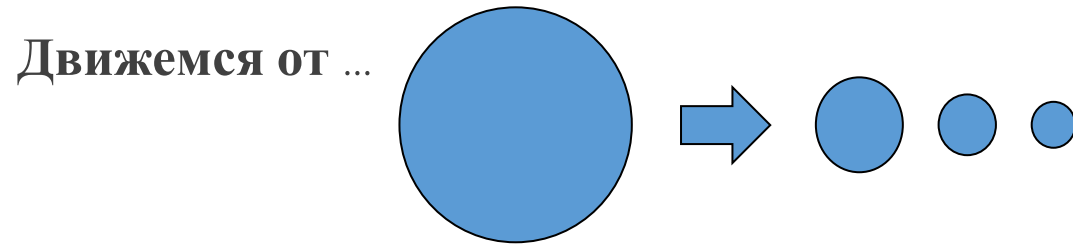
Привила	Пример
Люди важнее процессов	Если процесс несовершенен, то мы ориентируемся на экспертизу людей, не дожидаясь изменения процесса.* Непосредственное общение наиболее практично и эффективно.
Продукт важнее документации	Отсутствие всех возможных документов для типового проекта не может являться showstoper'ом выпуска продукта на клиента, перехода на новый этап проекта/продукта. ** Изменение требований приветствуется даже на поздних стадиях разработки.
Задачи важнее контракта	Многие вещи делаются дополнительно и по договоренности, без жесткой прописки в договорах.*** То же самое внутри компании: без еще подписанного sla, сверх ранее достигнутых договоренностей и потому что так нужно ЗДЕЬ И СЕЙЧАС!
Изменения важнее плана	План – это рабочий инструмент, он гибкий, нужны изменения – делаем, меняем планы, а не наоборот.

*Изменения процессов обязательны должны быть, но без путаницы в решении истинной причины, а не следствия.

** Четко понимаем зачем мы это делаем, а не потому что «так надо»

*** Это не значит, что никому не нужны деньги, выполнение своих KPI, но репутация и задачи важнее контрактов

Основной принцип движения



- большого проекта —> к малым проектам
- большой команды —> к малым командам
- большого срока —> к малым срокам

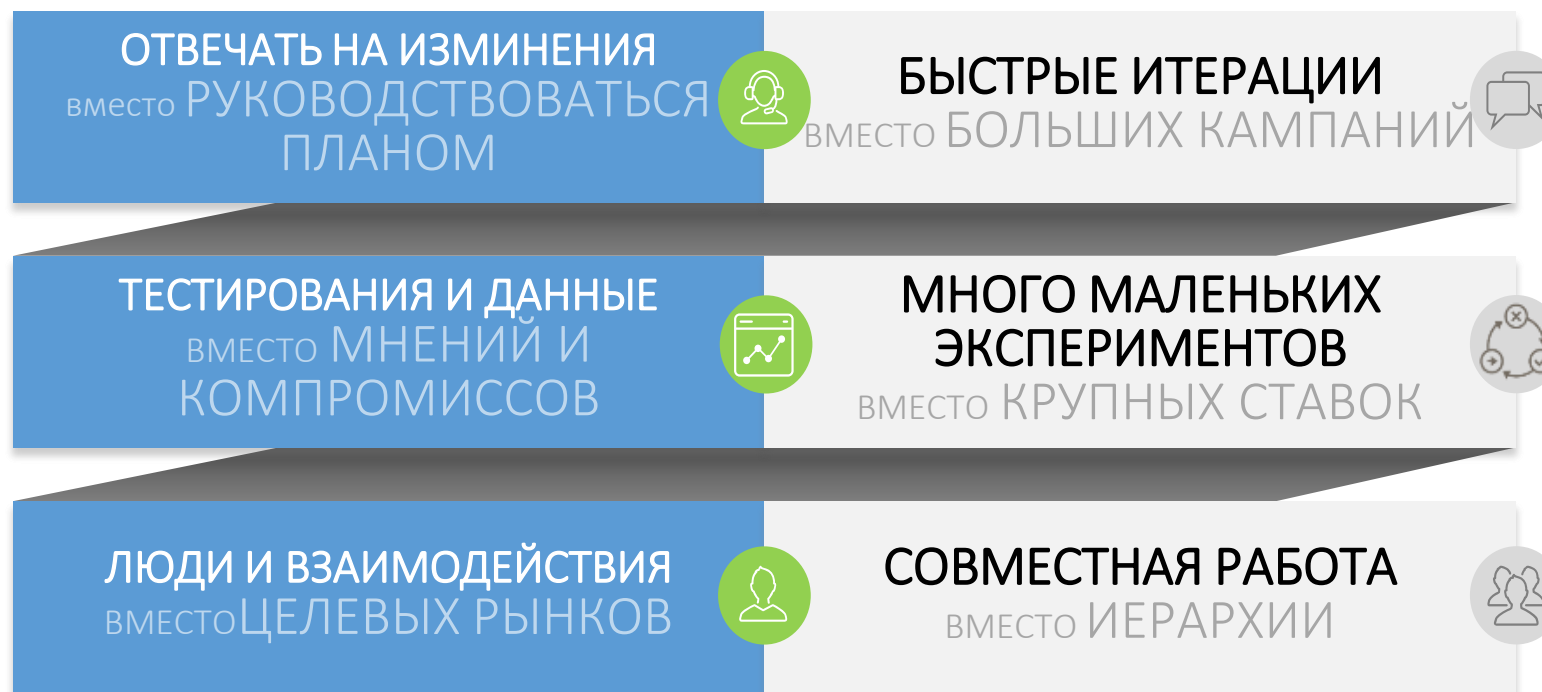
Agile – ЭТО НЕ ТОЛЬКО ПРО И ДЛЯ ИТ

- С технической разработкой (производством) может быть все ок, но
- CUSDEV, DESIGN THINKING - ПРОДУКТОЛОГИ
- МАРКЕТОЛОГИ
- ФИНАНСИСТЫ, МЕТОДОЛОГИ, ЮРИСТЫ – в команде продуктов и работают по Agile
- HR, ВСЕ БИЗНЕС-РУКОВОДИТЕЛИ

- Но главное другие типы бизнесов.

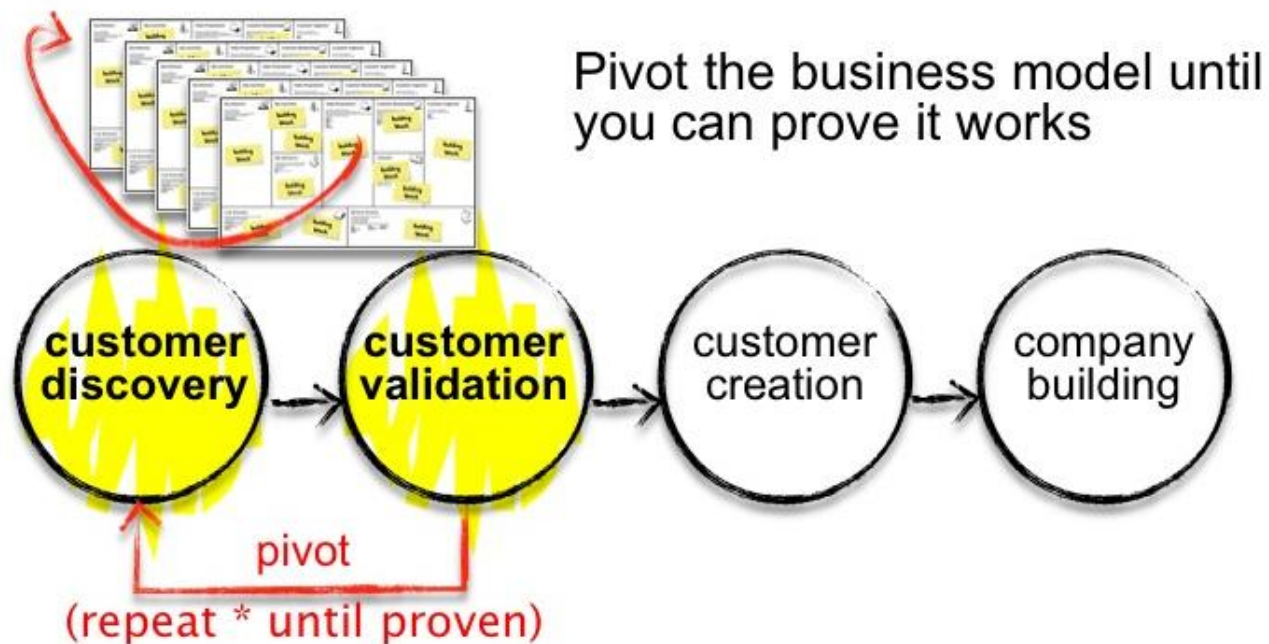
AGILE – ЭТО НЕ ТОЛЬКО ПРО ИТ, ЭТО ПРО ВСЕХ

- Например, Agile-маркетинг – про гибкое планирование, тестирование, эксперименты, быстрые изменения, обучение и т.д.



Customer development & Design Thinking - «Agile» разработка продуктов

- Любой проект – гипотеза, а не окончательное и бесповоротное решение
- CusDev - проверка гипотез и получение обратной связи с помощью подхода "выйди за пределы офиса"
- Цель: снизить все бизнес риски до старта дорогостоящих активностей



Исследования

Дизайн мышление

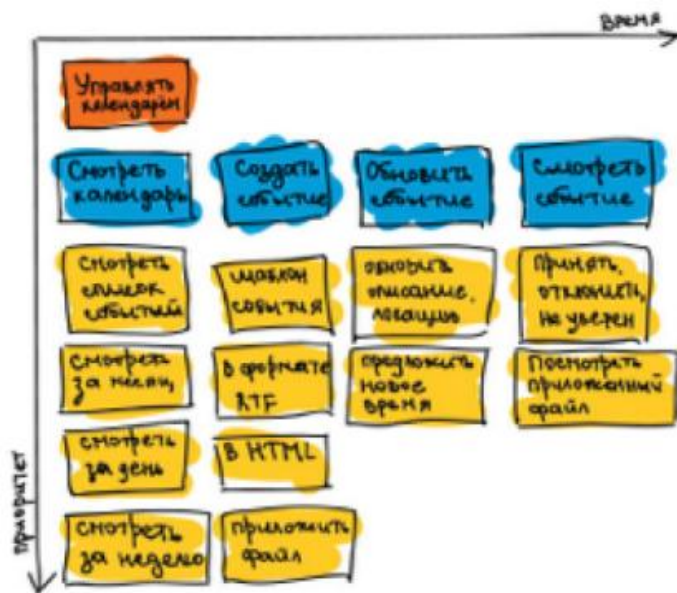
Маркетинг умер

Тройное дно продаж

Количественное

Продуктовые характеристики

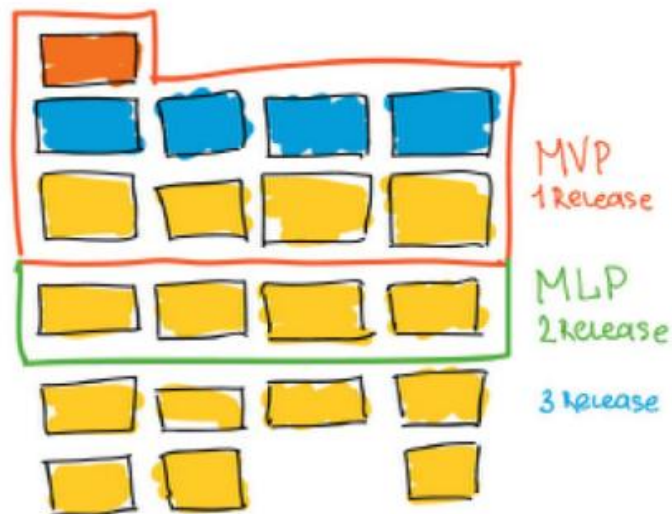
MVP



**Впишите
основные цели**

MVP –

Minimum Viable Product



**Добавьте
простейшую
историю**

MLP –

Minimum Lovable Product

Принципы MLP:

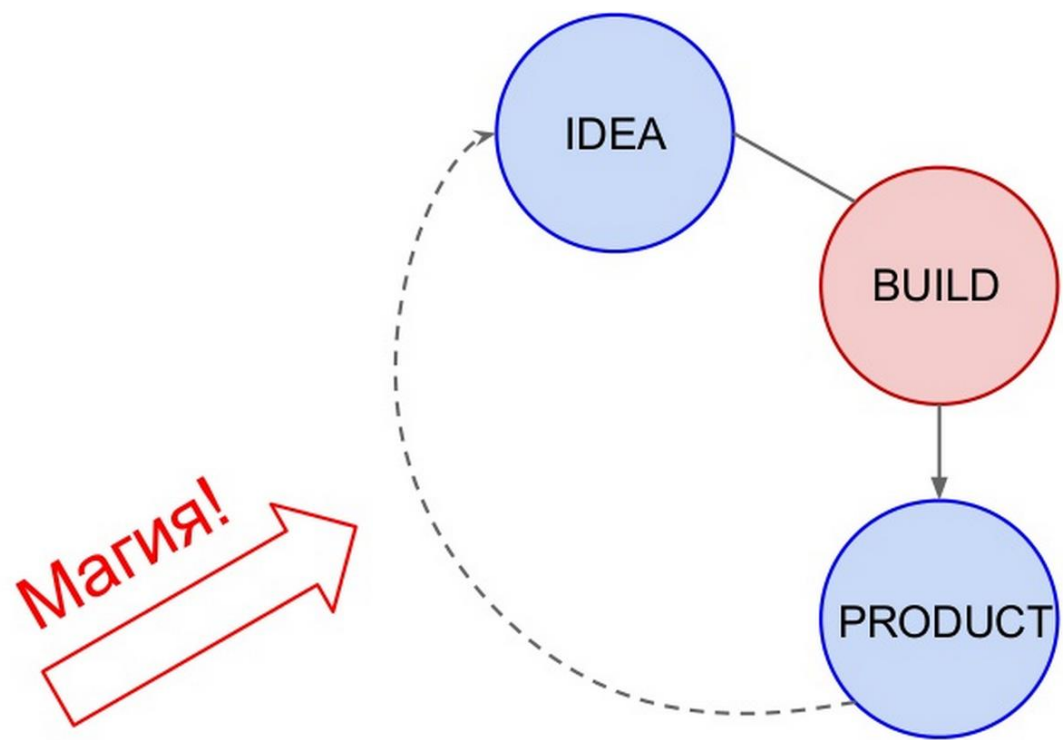
① Пофиг, если первые

② Лучшие, если не первые

Лучше – это не «то же самое, что у конкурента и еще сверху», так как конкуренты и сами развиваются.

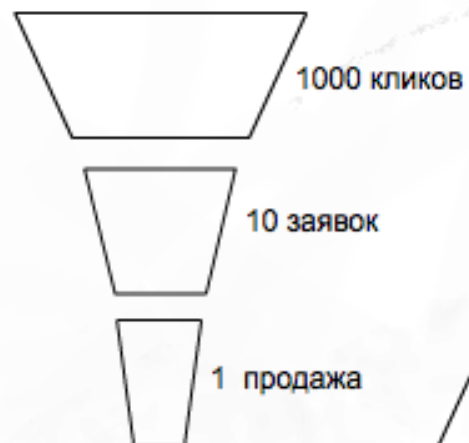
Добавьте детали

Метрики



Транзакции vs Люди

Транзакции vs. Люди



Люди:

KANO, HEART, NPS, LTV,

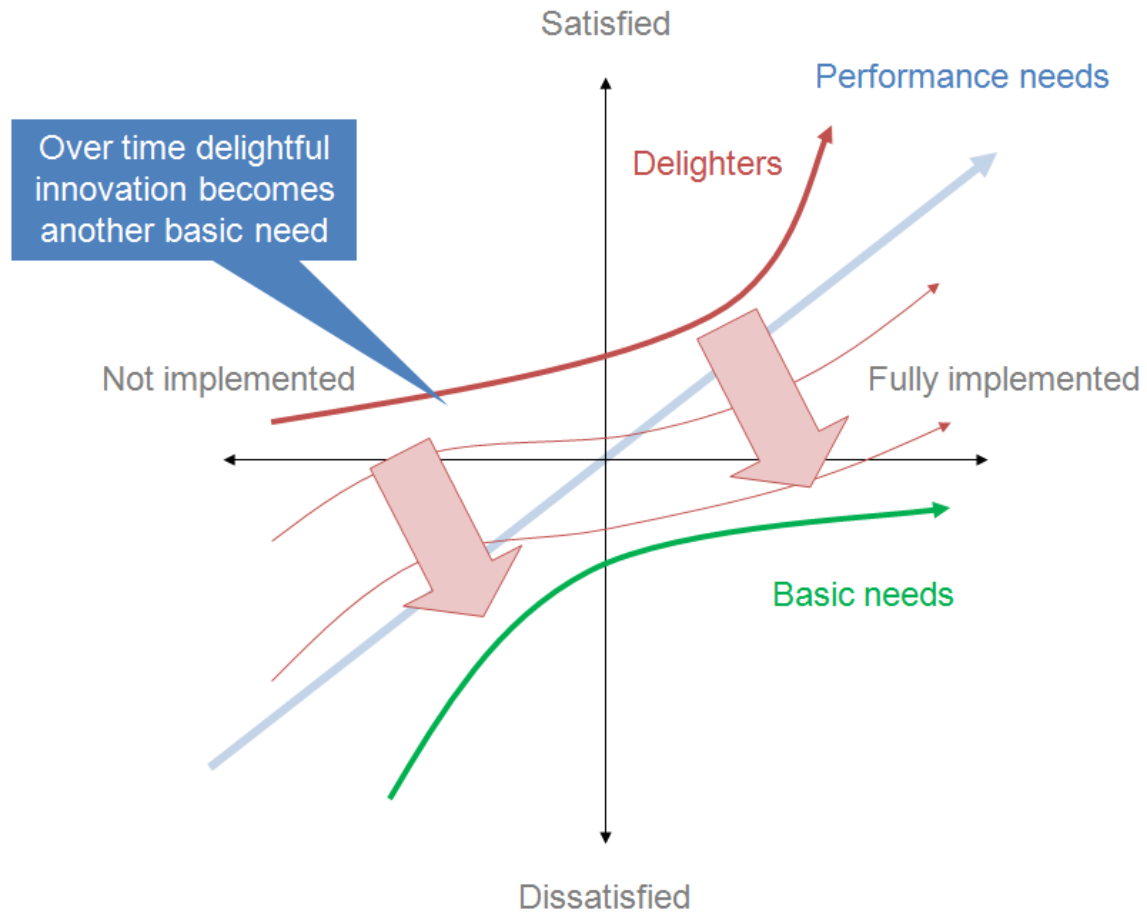
CAC

HEART

HEART

		Цели	Сигналы	Метрики
Счастье	NPS, удобно было?, готов советовать?			
Глубина вовлечения	Глубина, частота использования			
Применение	Кол-во юзеров			
Возврат	Как часто возвращались?			
Выполнено задач	Сколько оплатили и т.п.	Кол-во продаж (нужно кол-во денег)	Доля покупок доведенных до конца	% сделок доведенных до конца для кагорты

KANO



Транзакции:

СРС, CPA, ARPU, **средний
чек** и т.п.

Измерили? Остерегайтесь
спекуляций, самообмана и
пустых метрик

Люди и команды

кто должен делать новое и как?

Вариации, которые я встречал

- Есть куча поддерживающих обязанностей
- Воронка до ...
- Только управленцы принимают решения
- Средняк бьётся с ЛПР и друг с другом
- Доверить успешному менеджеру
- У меня есть лидер направления, пусть он и придумывает.

Продуктология

- Продуктолог – фанатик, стыд, ответственность, кросс-функции. Маркетинг умер.
- Группа под продуктологом – FFF, продажи и поддержка в другом месте. Методолог и специалист техника+маркетинг+
- Концепция MVT

MVT

- Продюссер
- Автор

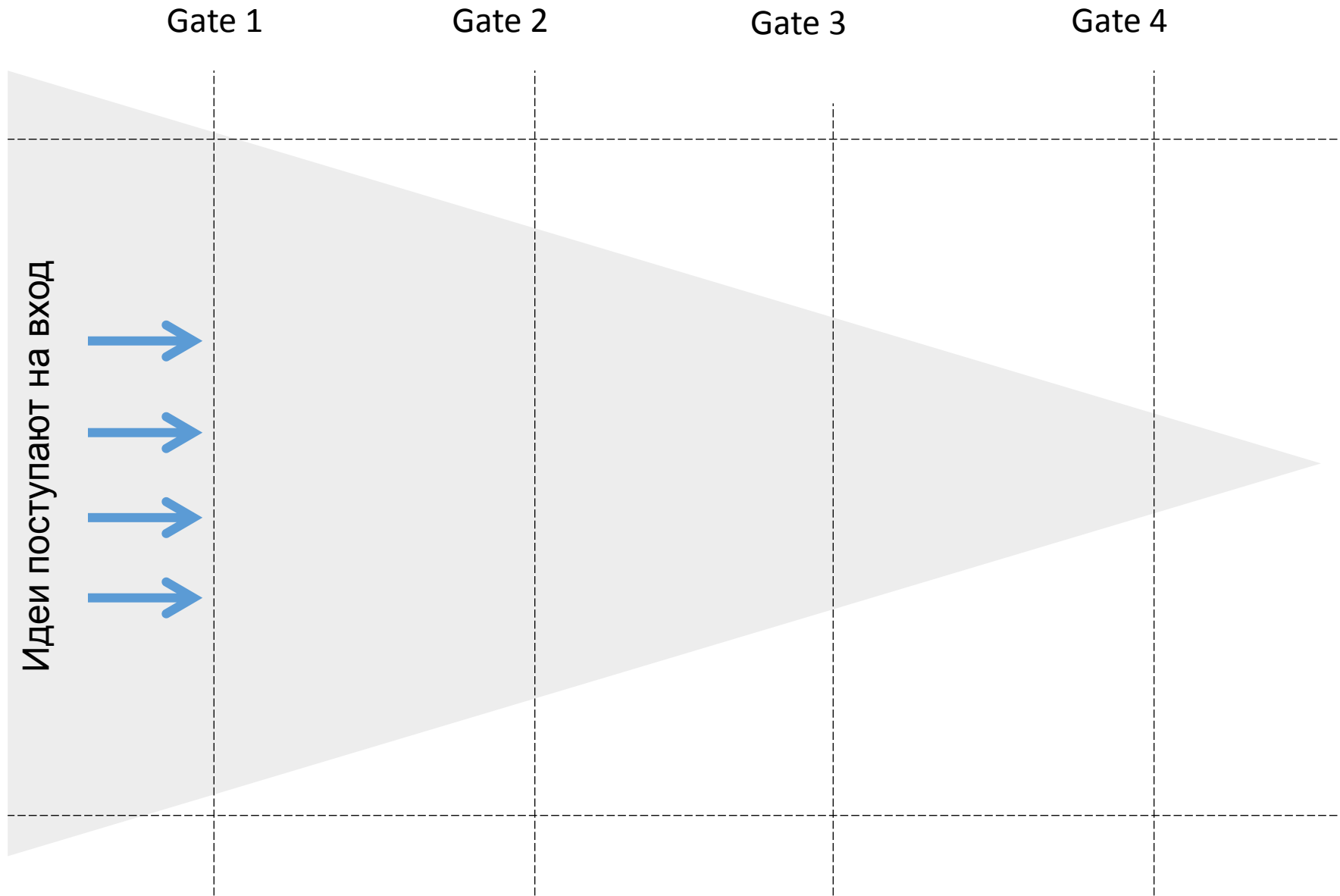
MVT

- Продюсер
- Автор
- Процессы
- Продажи
- Разработка

R&D

Как это работает в масштабе?

- Воронка R&D позволяет «всасывать» идеи новых продуктов из вне, переводить их в системный процесс создания инновации и доводить до внедрения в стандартные процессы предприятия.



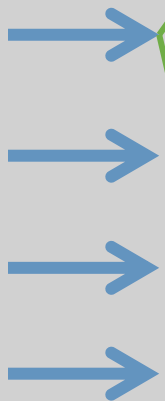
Gate 1

Gate 2

Gate 3

Gate 4

Идеи поступают на вход



Каждый проект предоставляется в следующей форме:

Короткое лаконичное название идеи

Описание: 160 символов

Гипотеза о ценности: 160 символов

Гипотеза о масштабе: 160 символов

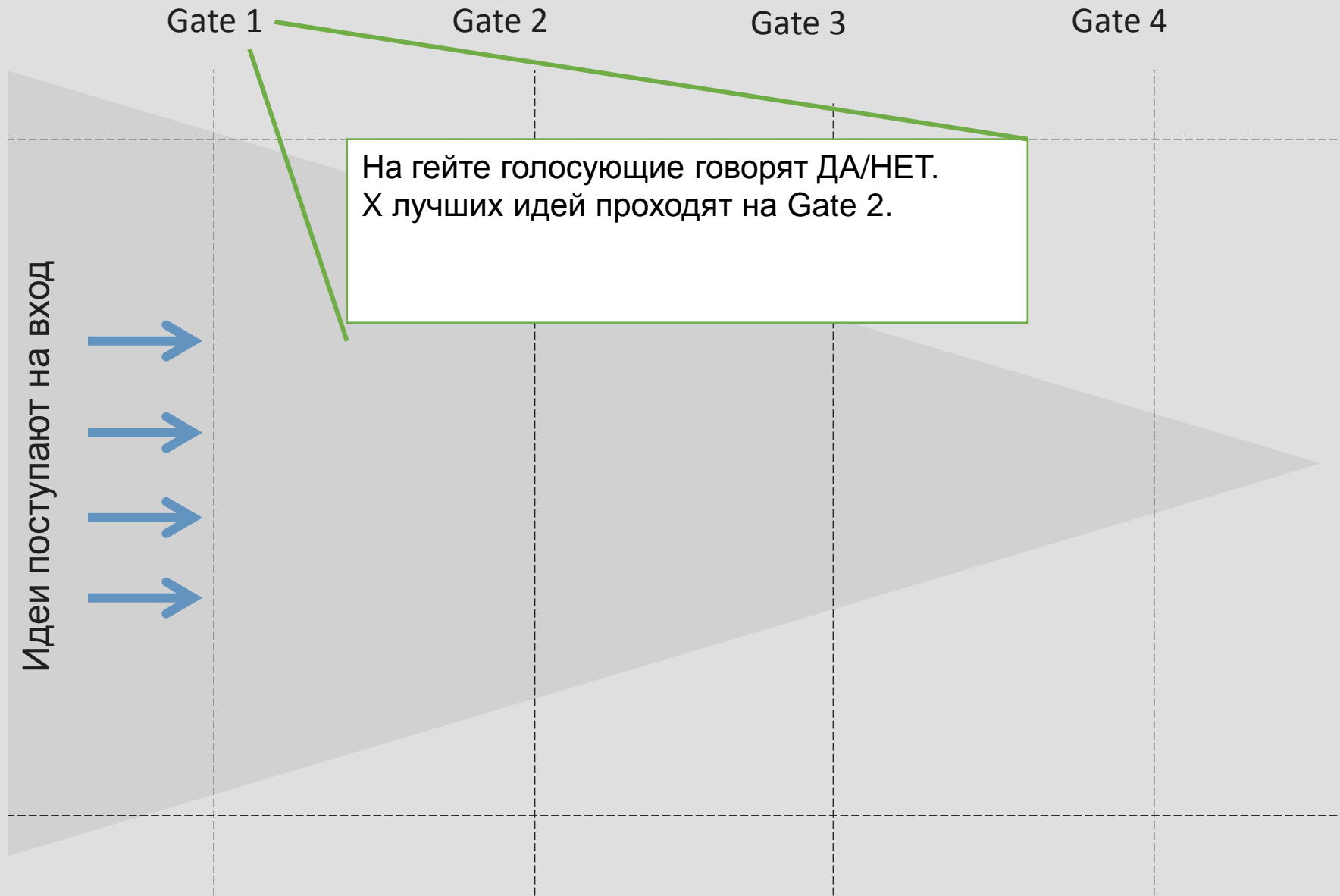
Пример:

Проект «Альфа-Маркет»

Описание:

Гипотеза о ценности: цена товаров ниже рыночной. Товары только повышенного качества отобранные в ручную. Цена и качество выше среднего уровня по рынку

Гипотеза о масштабе: 27% пользователей клик (270К) готовы приобретать в таком магазине, согласно опросу ([ссылка](#)).



Gate 1

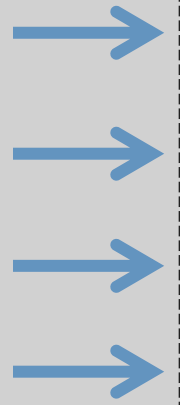
Gate 2

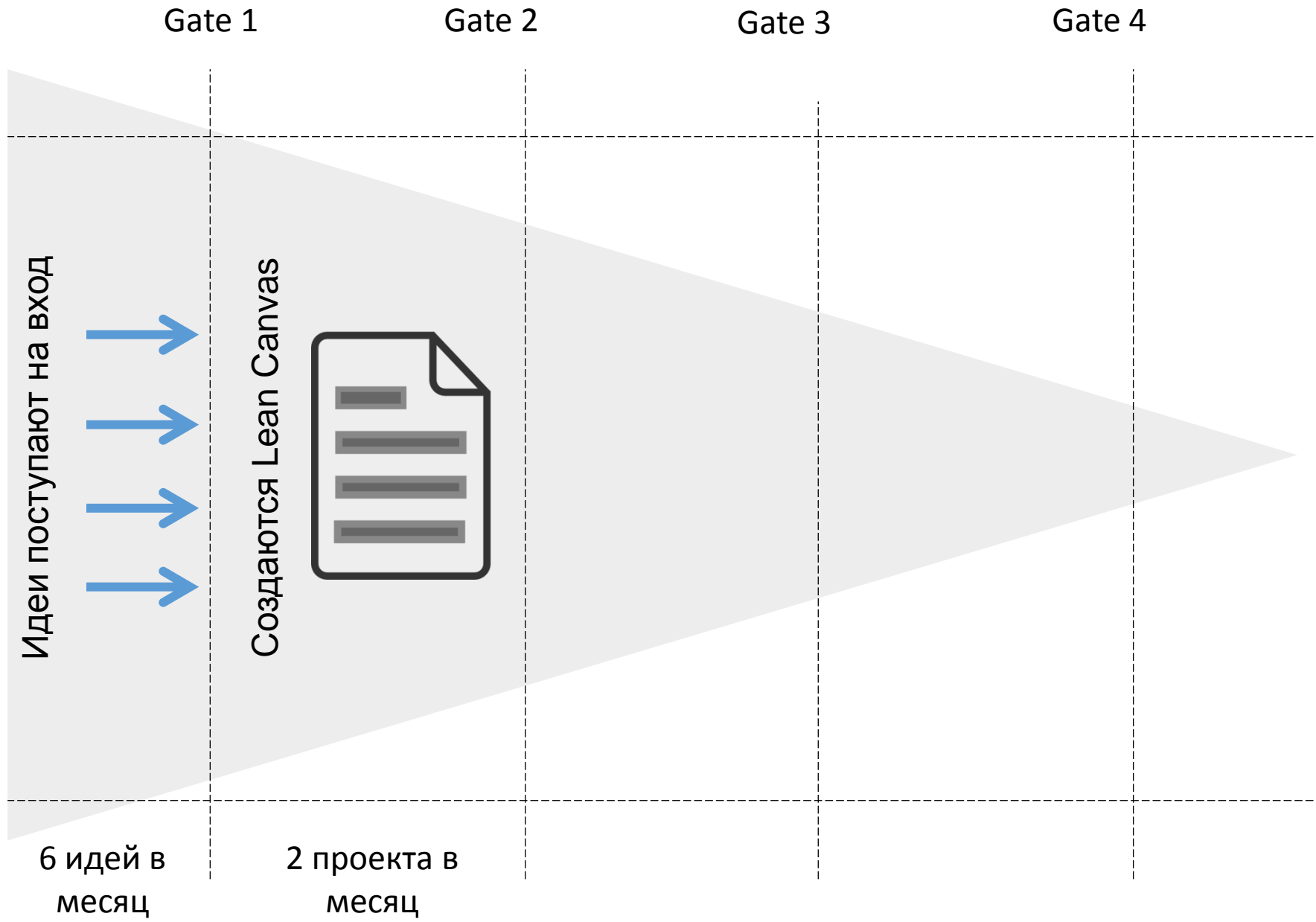
Gate 3

Gate 4

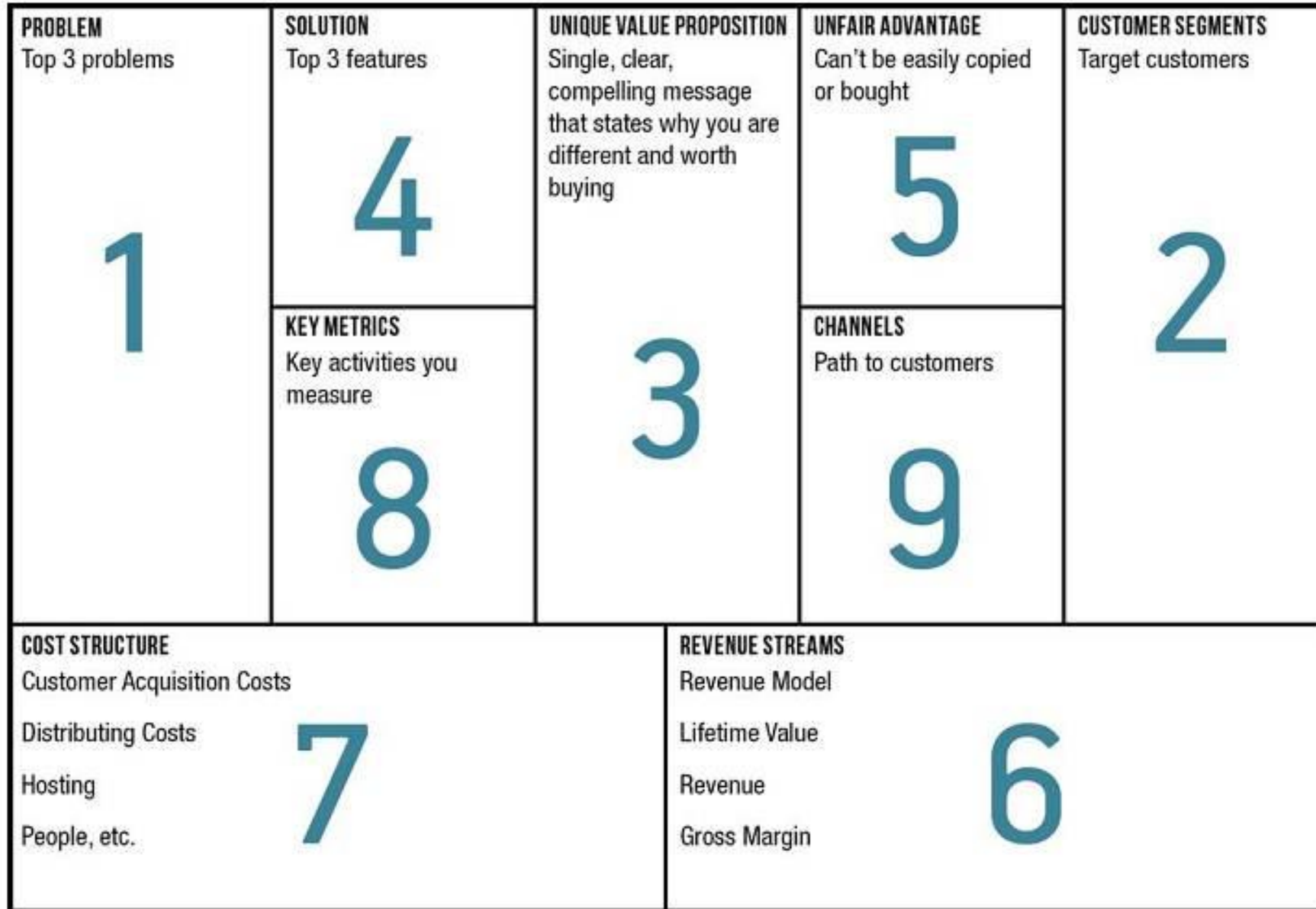
На гейте голосующие говорят ДА/НЕТ.
X лучших идей проходят на Gate 2.

Идеи поступают на вход



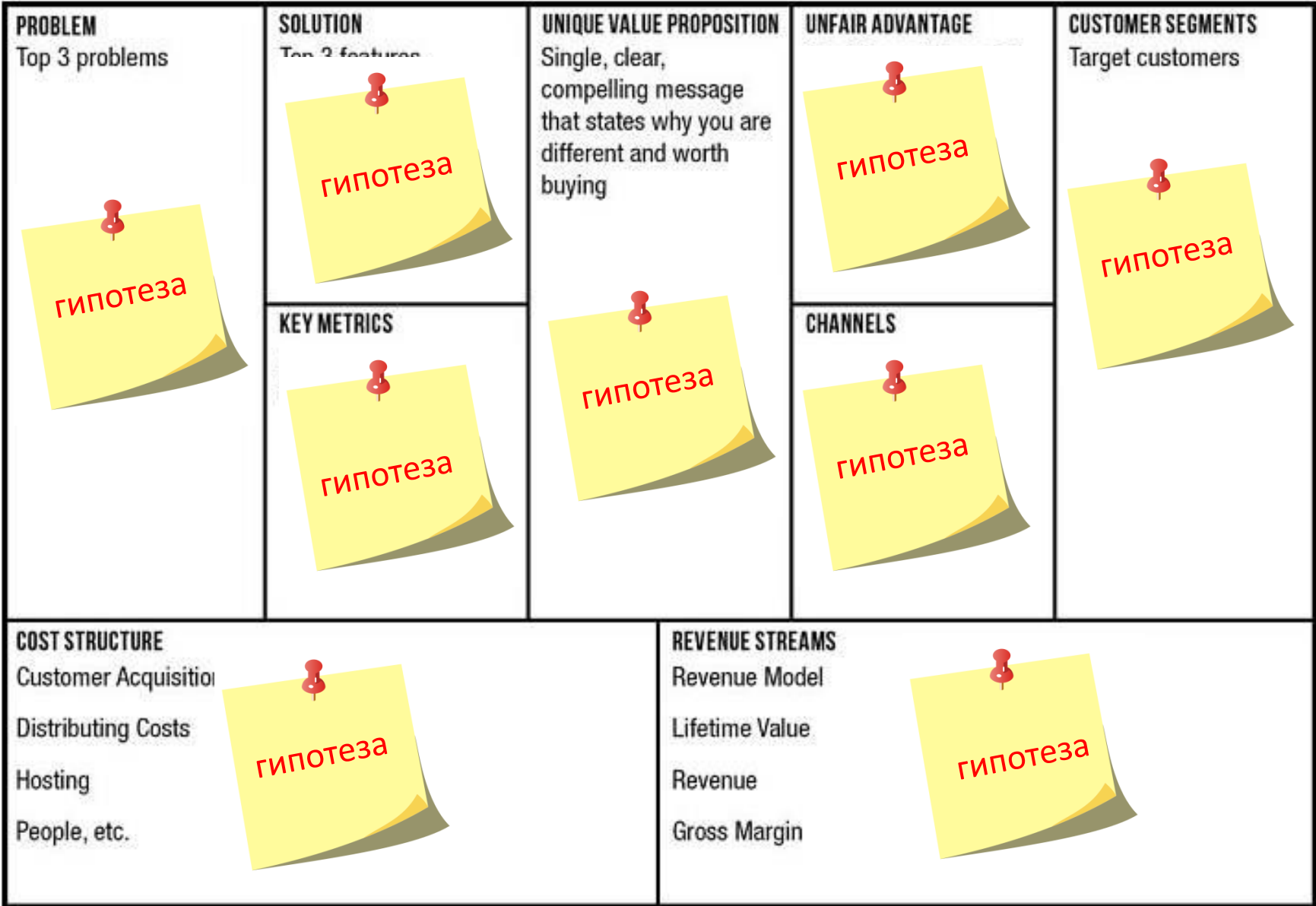


Модель Lean Canvas

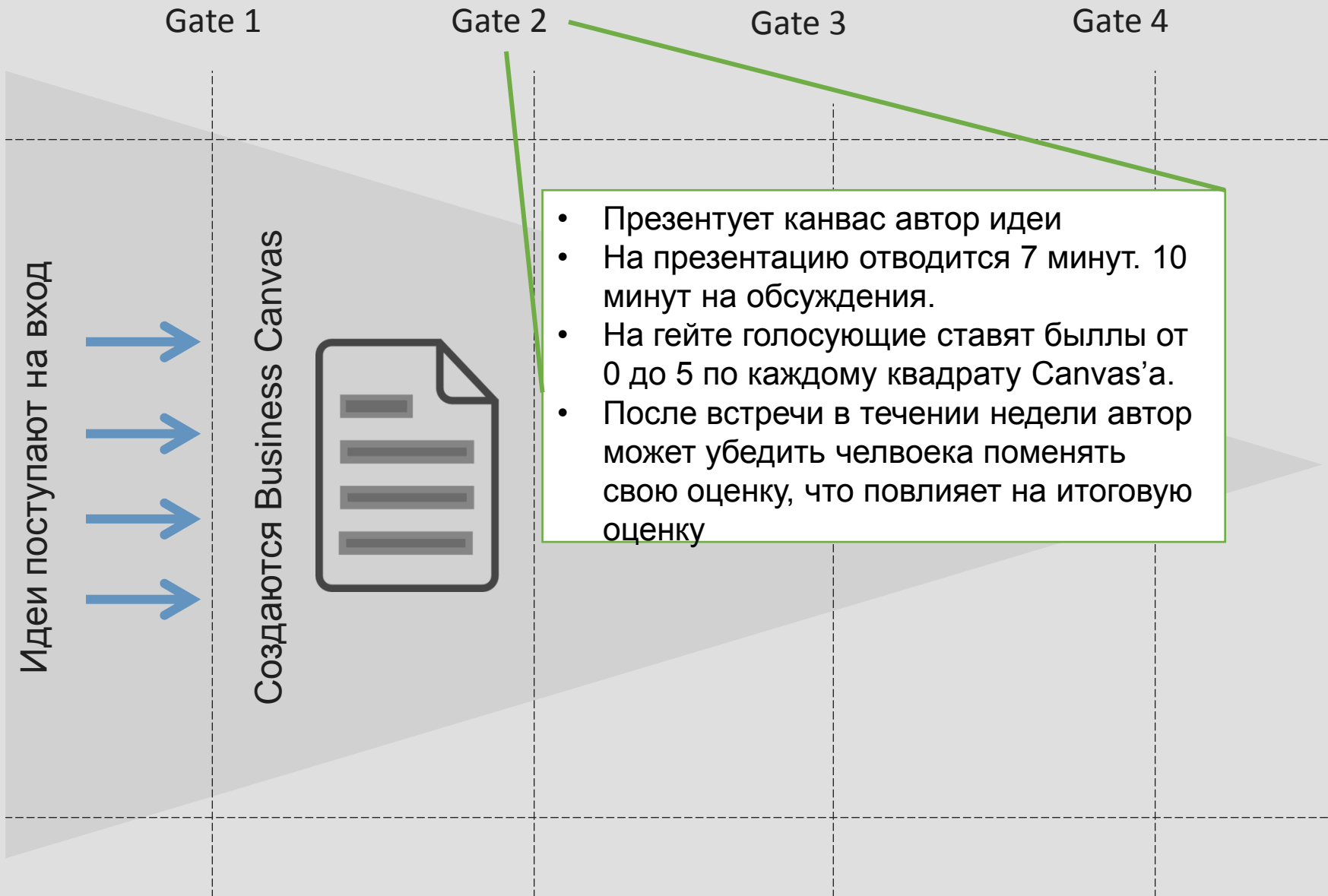


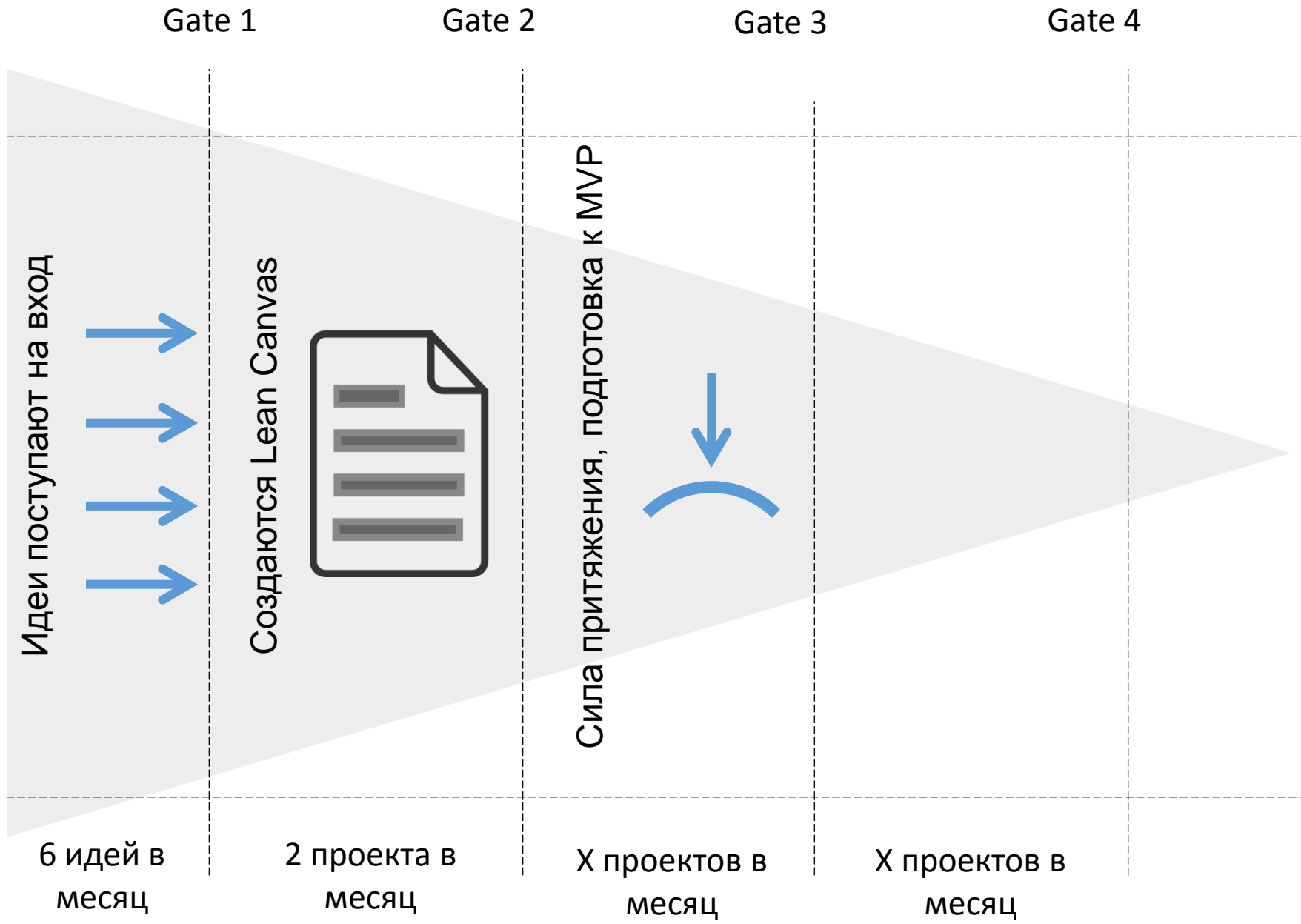
Заполняем все квадраты гипотезами

Модель Lean Canvas

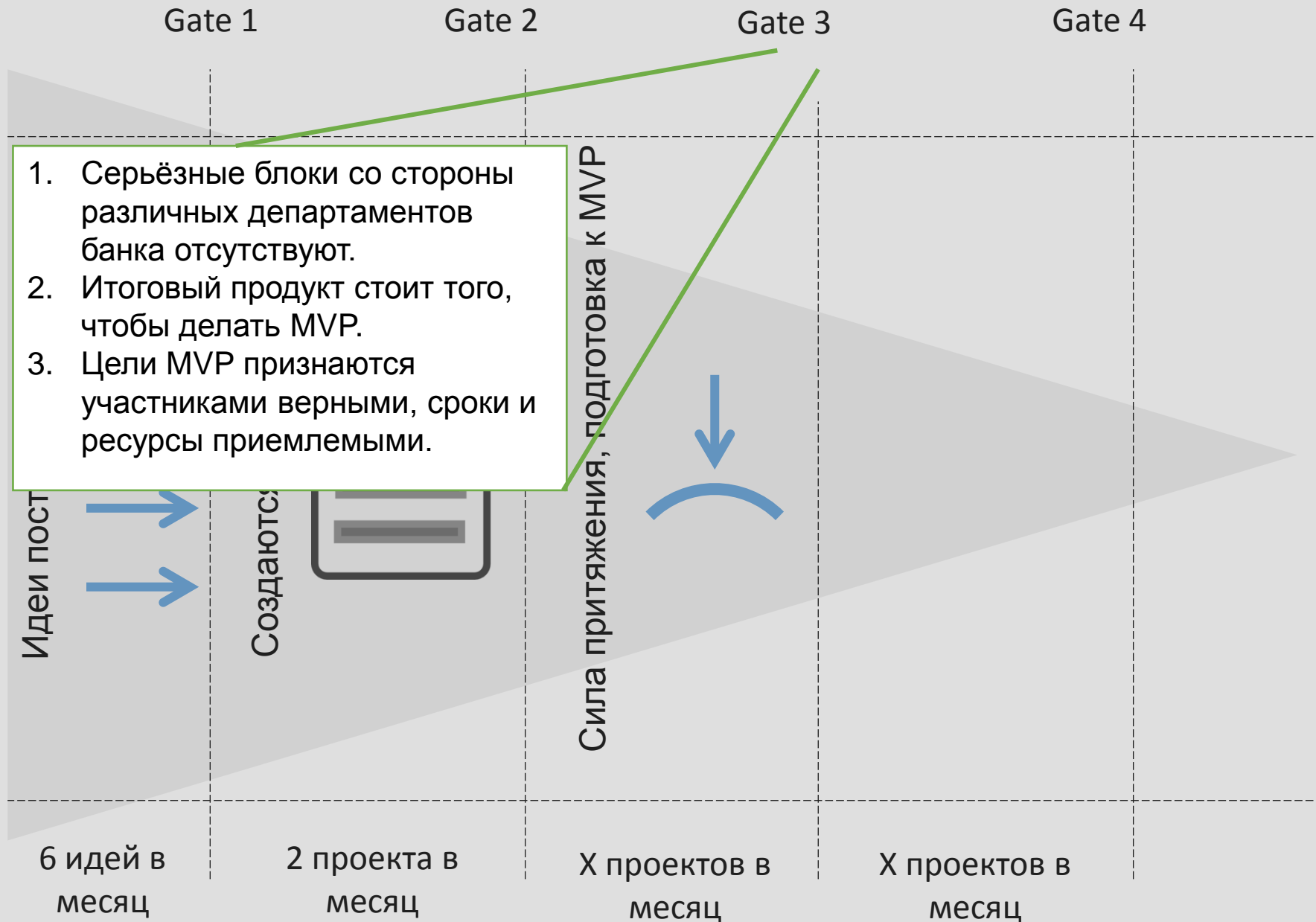


Lean Canvas is adapted from The Business Model Canvas (<http://www.businessmodelgeneration.com>) and is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License.

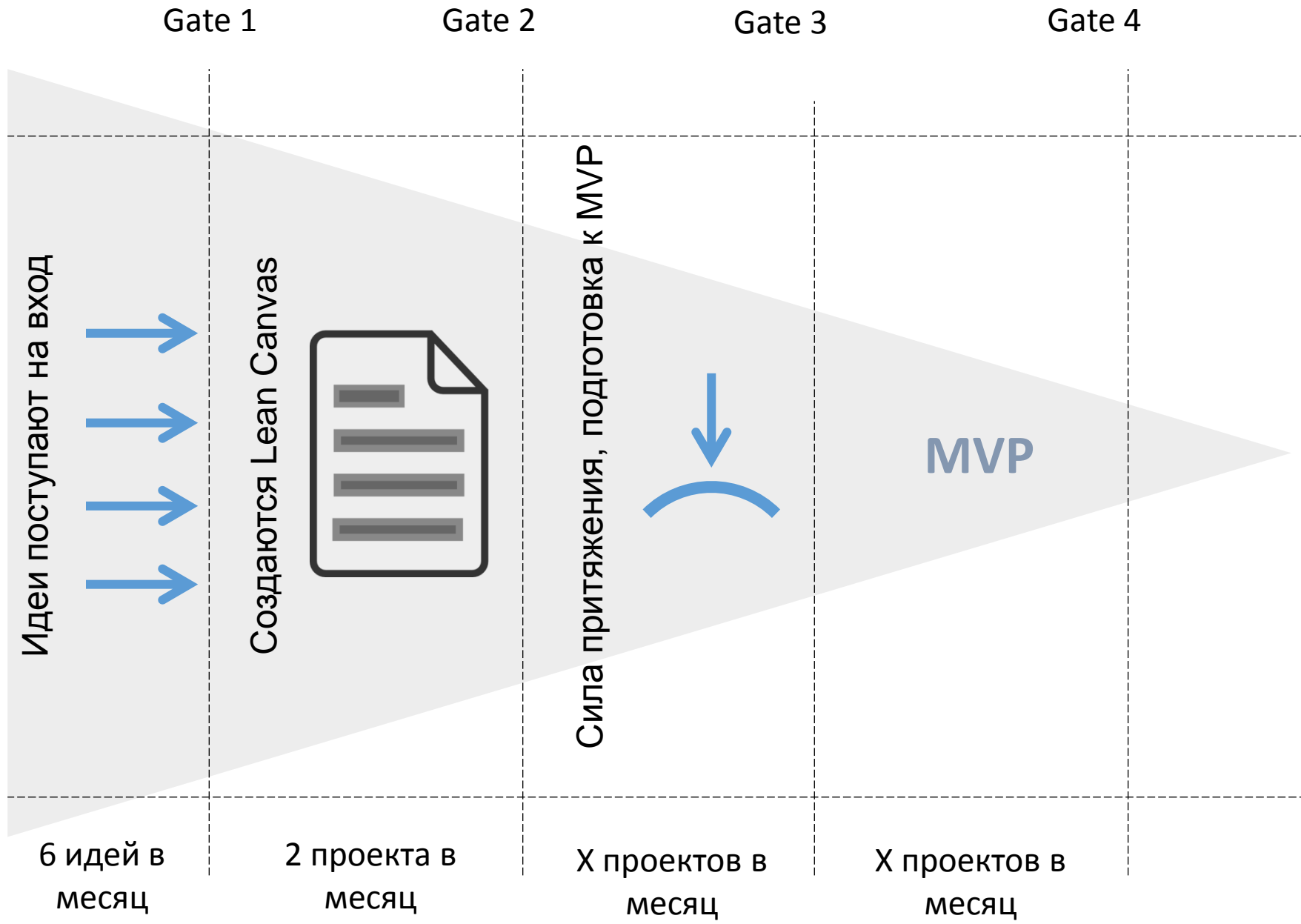


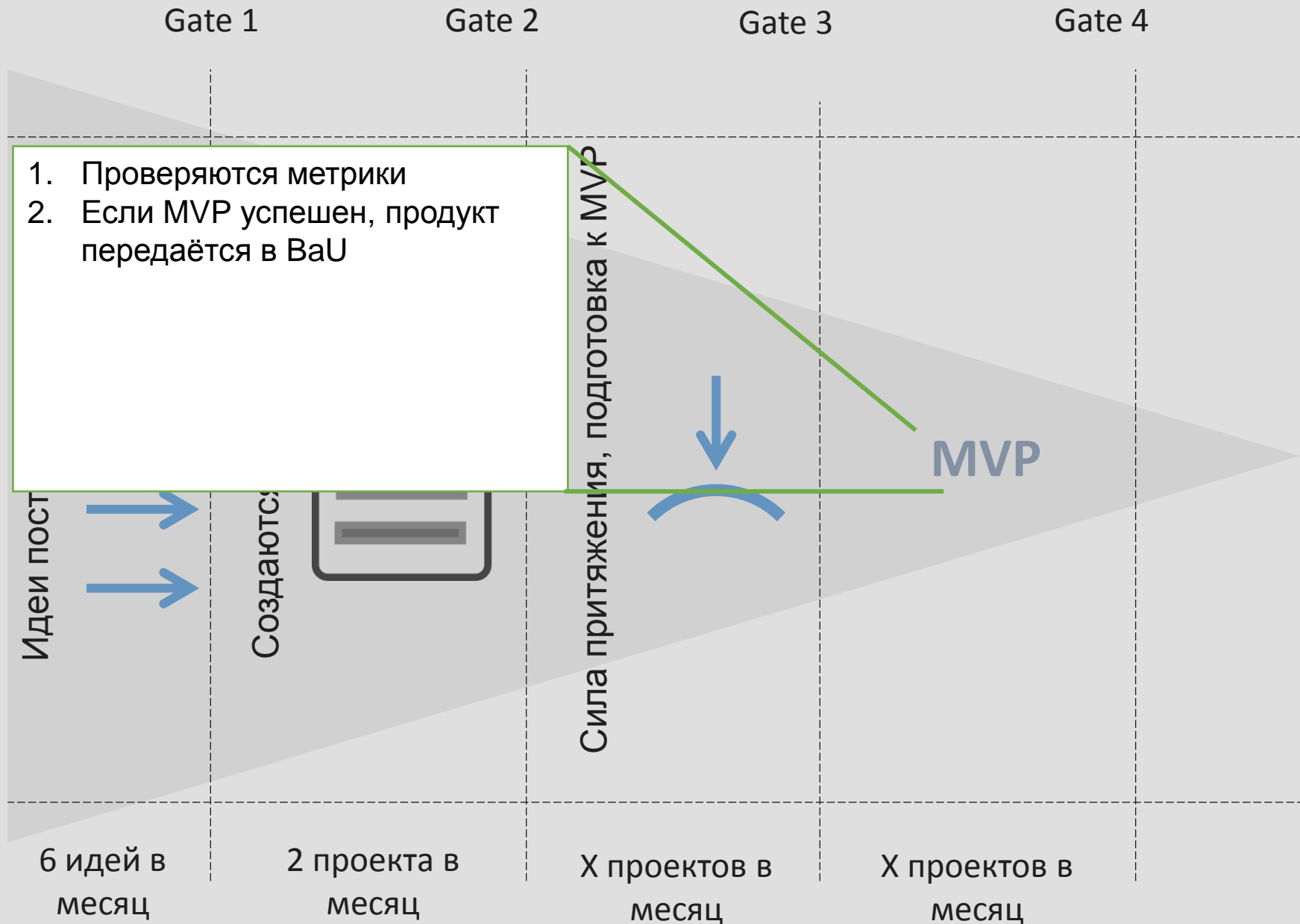






1. Серьёзные блоки со стороны различных департаментов банка отсутствуют.
2. Итоговый продукт стоит того, чтобы делать MVP.
3. Цели MVP признаются участниками верными, сроки и ресурсы приемлемыми.





Gate 1

Gate 2

Gate 3

Gate 4

- 1. Проверяются метрики
- 2. Если MVP успешен, продукт передаётся в BaU

Идеи поступают

Создаются

Сила притяжения, подготовка к MVP

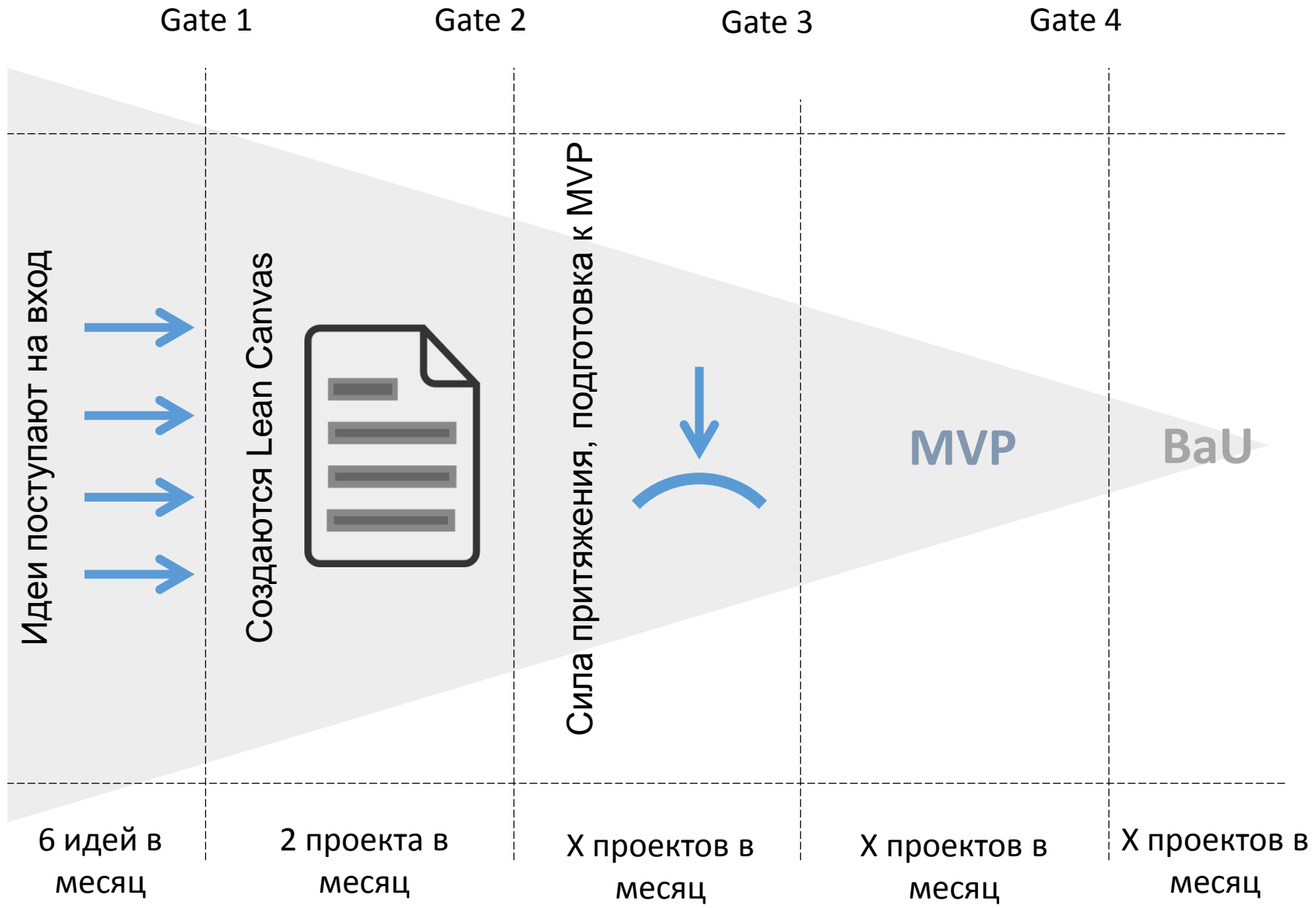
MVP

6 идей в
месяц

2 проекта в
месяц

X проектов в
месяц

X проектов в
месяц



Статистика

- 110 проектов в прошлом году на входе
- ~15 MVP
- 1 В BaU