

Как быстро проверить идею

Влад Шипилов

Предприниматель. Директор центра корпоративных инноваций «Факторика»

В модели Lean Startup («Бережливый стартап») есть очень важный этап — проверка самой бизнес-идеи, когда мы уже поставили гипотезы (стратегические и тактические) и придумали какую-то идею (например, идею новой образовательной программы или сервиса). Мы не должны сразу вбухивать в это весь наш бюджет и искать огромные деньги на рекламу, маркетинг, найм сотрудников, аренду студии, покупку дорогой мебели, в случае онлайн-курса — дорогих камер.

Проверка бизнес-идеи

Сначала мы должны ответить себе на вопрос: действительно ли то, что мы придумали, нужно другим людям? Сделать это можно с помощью Customer Development (глубинные интервью о проблемах, решениях и т. д.), а можно — с помощью минимальной версии продукта, которую мы создаем после того, как подтвердили свои гипотезы на проблемных интервью с клиентами.

Поговорим о том, какие бывают виды минимальных версий продукта, что для нас может быть здесь продуктом и как можно протестировать свои идеи с минимальным бюджетом.

Минимально жизнеспособный продукт (MVP)



Эрик Рис

Что такое MVP? По словам создателя подхода Lean Startup Эрика Риса, MVP — это продукт, обладающий достаточным количеством функций для сбора данных и изучения вариантов дальнейшего развития этого продукта.

Что это значит? Это самый минимум, которого достаточно для того, чтобы дать людям что-то, чтобы они это увидели и попробовали. Может быть, эта версия неидеальна, но она уже дает какую-то минимальную ценность, которая нужна людям (детям, родителям — смотря для кого вы делаете программу).



Вместо того чтобы запускать огромную годовую программу с большим количеством преподавателей, модулей по какой-то новой теме, лучше сначала собрать небольшую группу, чтобы понять, насколько эта тема в действительности ценна и интересна людям.

Так вы сможете увидеть, интересны ли вашим клиентам эти преподаватели, подходят ли им принципы, на которых строится обучение, сколько они готовы заплатить за эту программу, заплатят ли они вам во второй раз и т. д. То есть сначала необходимо проверить, насколько людям это реально интересно.

MVP

С помощью MVP можно протестировать разные блоки бизнес-модели, про которые говорилось ранее. Допустим, вы решили запустить небольшой стартап — «Начните свое утро со здоровым пончиком». Перед вами шесть вариантов разных пончиков:



Какой из этих вариантов будет являться минимальной версией вашего продукта по доставке пончиков?

1. Нарисованный черно-белый пончик
2. Простой пончик без шоколада и без глазури
3. Пончик с глазурью
4. Много разных пончиков — с глазурью, шоколадом, посыпками
5. Пенопласт, покрашенный в пончик
6. Красивый нарисованный пончик с разными добавками

Итак, что из этого будет являться минимальной версией продукта? Подумайте.

Первый пончик — это не минимальная версия продукта. Его нельзя съесть, если только вы не едите бумагу. Четвертый вариант — тоже не минимальная версия продукта, поскольку это большое количество разных пончиков. Представьте, что в вашем случае это не пончики, а образовательные программы: обучение программированию, языку Python, созданию примитивных роботов, еще какая-то образовательная программа. Это огромное количество образовательных программ, которые вы пытаетесь запустить одновременно, хотя вы еще на этом ни рубля не заработали.

Пятый вариант с пенопластом — то же самое, что и с бумагой. Если вы не питаетесь пенопластом, то это не минимальная версия продукта. Вы не можете принести клиенту пенопластовый пончик и сказать: «Ну что, тебе нравится или не нравится? Будешь заказывать по утрам? Закажи на завтра». Едва ли это годится. Клиенту нужно попробовать минимальную версию продукта.

Для того чтобы создать третий или четвертый вариант, вам придется изрядно попотеть: закупить ресурсы (глазурь, шоколад, добавки), нанять повара, который сможет эти пончики вкусно приготовить.

Почему бы просто не купить или не испечь самому обычные пончики и не отвезти их людям, которые, как вам кажется, будут вашими клиентами? Вы поймете, нравится ли им эта идея и будут ли они готовы заплатить. Обратите внимание: вы не просто спрашиваете их, готовы ли они заплатить, — они должны на самом деле проголосовать рублем.

То же самое происходит на образовательной программе. Например, человек пришел к вам на презентацию, ему понравилось, он отправил своего ребенка на три первых занятия. Вроде бы все хорошо, ребенок говорит, что ему нравится, родителя вроде тоже все устраивает. А потом они уходят куда-то в другое место — в танцевальную секцию или музыкальную школу — или отправляют ребенка к вашему конкуренту.

Вам непонятно, почему клиент не заплатил, чтобы купить следующую часть курса. Вы провели всего три урока самостоятельно. А представьте, что было бы, если бы вы уже наняли преподавателей, вложили деньги в маркетинг, начали пиар-компанию в интернете, договорились со школами? А оказывается, люди не готовы платить за дальнейшее прохождение этой образовательной программы. Именно поэтому для нас очень важна минимальная версия продукта.



В нашем случае минимальная версия продукта (кружка) — это количество занятий, минимально необходимое для того, чтобы наши клиенты могли понять, что мы им вообще предлагаем.

Итак, мы создали такую минимальную версию продукта: сделали базовый лендинг, указали на нем, что у нас за программа, какие выгоды получают школьники после того, как примут в ней участие, какие выгоды получают их родители. Вы описали результаты нескольких учеников и собрали группу из 10 человек.

После того как вы провели эту минимальную образовательную программу, у вас есть два варианта развития событий:

1. Все классно, 8 из 10 человек оплатили продление курса на несколько месяцев. Это значит, что им нравится, к нам пришли адекватные люди, и нужно продолжать продавать именно через этот канал и делать все то же самое, просто улучшая это (нанимать более сильных преподавателей, повышать качество образовательной программы)
2. Это не работает. Мы попытались сделать 3–4 презентации в школе — не получилось. Попытались продавать через такой-то канал — не вышло. Люди не покупают наш продукт

Во втором варианте получается, что образовательная программа не пользуется спросом уже на этапе подготовки. Значит, у вас в голове должен возникнуть вопрос: «А что я должен изменить?»



В нашей терминологии это называется Pivot (то есть изменение траектории, как в авиации): мы меняем бизнес-модель, продукт, позиционирование, целевую аудиторию, идею, тему образовательной программы, платформу.

Причин, почему люди не покупают то, что вы хотите им предложить, может быть огромное количество. Ваша задача на этапе создания минимальной версии продукта — выяснить, почему так происходит.

Здесь мы возвращаемся к глубинным проблемным интервью с клиентами. Как только мы провели тестирование с помощью минимальной версии продукта, мы должны понять, почему люди приняли именно такое решение. Например, если они пришли на образовательную программу и заплатили за следующие несколько месяцев, вам нужно просто поговорить с родителями, спросить их: «А что вы на самом деле купили? Почему вы это купили? Какую ценность вы на самом деле приобрели?» Конечно, сами вопросы в беседе с родителями вы сформулируете по-другому. Задавайте простые вопросы, например: «Что для вас здесь самое ценное и важное? Почему вы отправили ребенка именно на эту программу?» Эти вопросы помогут вам понять, почему клиенты покупают то, что вы им предложили.

То же самое вы делаете, если вы провели несколько первых уроков, детям вроде бы все понравилось, но родители не продлевают абонемент. Вы должны спросить их, почему получился именно такой результат.

Когда вы протестировали свои гипотезы с помощью минимально жизнеспособной образовательной программы (назовем ее *minimum viable educational program*), когда вы собрали эту небольшую группу, дальше возможны два варианта: либо клиенты покупают, либо не покупают. Нам недостаточно просто провести эксперимент с минимальной версией продукта. Нам нужно получить ответ на вопрос, почему мы получили такие данные. Почему родители заплатили за дальнейшее обучение детей, что для них было самым ценным и почему они решили прийти к вам, а не к конкуренту? Если же родители

решили не продлевать обучение, вы спрашиваете их, что им не понравилось. Важно задавать вопросы не агрессивно, не в формате «наезда», а спокойно и доброжелательно. Узнайте, почему клиент решил пойти на другую программу и не продлевать с вами контракт. Нужно ответить на вопрос «почему», иначе сама по себе идея минимальной версии продукта обнуляется.

Как проверять гипотезу + MVP?

Существует множество способов, как создать и протестировать минимальную версию продукта.

- Ручной MVP (Волшебник страны Оз)
- Консьерж MVP
- Лендинг
- Предзаказы и краудфандинг
- Бумажный прототип
- Надпись ЛПР (специфично для b2b)
- Демо-видео и сбор отзывов
- Страница в Facebook
- Прототип продукта и фокус-группы
- Ручная обработка функции
- Использовать конкурентов
- Сайт и A/B тестирование
- Customer Development
- Дизайн-мышление

Например, вам подойдет ручной MVP, если вы хотите сделать автоматизированный сервис, большую онлайн-программу, где люди самостоятельно что-то делают, и написать для этого сложное программное обеспечение. Вместо того чтобы сразу создавать ПО, вы сначала руками делаете то, что планируете автоматизировать.

Расскажу историю, которая произошла с интернет-магазином Zappos, который потом был выкуплен Amazon. У них была гипотеза о том, что люди будут покупать обувь через интернет. Представьте, что вы живете в мире, где пока еще нет интернет-магазинов, доставляющих клиентам обувь. И у вас есть сумасшедшая идея: «Я хочу доставлять обувь на дом». Для этого нужен интернет-магазин, большое количество сотрудников, курьеров, дорогостоящее ПО. Вместо того чтобы всем этим заниматься, для начала вам нужно ответить себе на вопрос, будут ли люди в самом деле заказывать обувь через интернет.

Поэтому основатель Zappos Тони Шей сначала самостоятельно развозил обувь людям, которые заказали ее через один из американских сайтов. Он фотографировал обувь в магазине, выкладывал ее в интернете и доставлял людям их заказы.

Заметьте: если бы вы работали в государственной структуре или большой коммерческой компании, вам бы пришлось сделать кучу презентаций, подготовить расчеты, бизнес-план, бизнес-модель, разработать сам интернет-магазин, потратить крупную сумму (скажем, 25 миллионов рублей). А потом оказалось бы, что этот магазин никому не нужен.

Именно поэтому лучше сначала сделать что-то руками, прежде чем это автоматизировать.

Приведу еще один пример, который хорошо иллюстрирует тему MVP. Мои коллеги запускали в Японии автоматы по продаже зонтиков. Они думали: «Интересно, будут ли люди покупать зонтики через вендинговые аппараты?» Вы представляете, сколько расходов нужно для того, чтобы создать систему, разработать ПО, произвести вендинговые аппараты, закупить зонтики. Это долго и дорого. Они решили эту проблему очень просто: они протестировали свою гипотезу с помощью минимальной версии продукта, которая называется «ручной MVP». Они сделали коробку, напоминающую вендинговый аппарат, поместили в нее несколько зонтиков, за зонтиками поставили черную ширму. Внутри сидел реальный человек. Когда люди подходили к автомату и вставляли туда деньги, человек вручную принимал эти деньги и затем пальцем выталкивал зонтик, а покупатель об этом и не знал. Это называется «ручной MVP». Американцы его называют «Волшебник страны Оз»: клиент думает, что зонтик ему выдает робот, а на самом деле сидящий внутри человек просто выталкивает этот зонтик пальцем.

Есть еще «Консьерж MVP»: люди знают, что сейчас этот сервис офлайнный, то есть его кто-то делает вручную (как в примере с Zappos, где Тони Шей привозил обувь и лично вручал ее человеку), но в перспективе будет автоматизирован.

Идея минимальной версии продукта пришла к нам из IT. Но если вы занимаетесь образовательными программами (совсем не обязательно именно технологическими), это тоже работает. Нужно всегда задавать себе вопрос: «А чему из этой сферы я могу научиться? Например, чему я могу научиться у IT-специалистов?»

Вы можете создать огромную дорогостоящую интернет-программу, которую никто не будет досматривать до конца, у которой будут низкие рейтинги, которая не будет продаваться по нужной вам цене, и окажется, что это была неудачная идея.



Чтобы такой ситуации не произошло, нужно сначала сделать минимальную версию образовательной программы, провести несколько вебинаров — и уже после того, как вы собрали обратную связь, приступать к полноценной версии образовательной программы. Это работает практически везде.

Существует огромное количество вариантов того, как сделать минимальную версию продукта. Почитайте про них. Можно просто создать лендинг и проверить, будут ли люди оставлять заявки, будет ли работать конкретный канал. Можно сделать бумажный

прототип (например, рекламу образовательной программы), походить по школам, раздать листовки родителям и посмотреть, выйдет ли из этого толк.

Возможен формат ранних предзаказов, когда мы рассказываем людям о том, что это будет за образовательная программа, собираем небольшое количество денег и запускаем программу только после того, как деньги собраны. По этому принципу работает любая краудфандинговая платформа (Планета.ру, Kickstarter, Boomstarter).

Например, у меня есть друг, который делает образовательную программу для школьников. Он выложил на Планета.ру видеоролик про свою программу и собирает ранние предзаказы. Люди платят ему по несколько тысяч рублей, и когда он соберет нужную сумму, то запустит эту образовательную программу. Предзаказы позволят ему понять, есть ли на рынке спрос на его идею.

Хочу вам рассказать про еще одну интересную штуку. Мы называем ее «ZEBRA-HIPPO». Эти аббревиатуры обозначают два типа людей в компаниях или кружках. HIPPO — это HIghest Paid Person Opinion (мнение самого высокооплачиваемого сотрудника). ZEBRA означает Zero Evidence But Really Arrogant (ноль доказательств, что твоя идея выстрелит, но зато очень в этом уверен).

С точки зрения развития успешного кружка или бизнеса реально что-то получается только у тех людей, которые не являются ZEBRA или HIPPO. Ваша задача — всегда искать данные для того, чтобы обосновать, есть ли смысл нам так поступать, приглашать именно этих преподавателей, продавать идею через школы или нет. При этом нужно найти ответ на вопрос, почему мы получили именно такие данные. Минимальная версия продукта — это инструмент, который помогает нам эти данные собирать.