

Постановка и проверка гипотез

Александр Еремеев

Управляющий партнер компании Product.Vision, экс-руководитель заочного Акселератора ФРИИ

Поговорим о том, что такое гипотезы, с чем их едят, а главное, как их правильно есть.



Гипотеза — это любое предположение, допущение или идея, касающиеся вашего бизнеса. Любую работу или задачу можно сформулировать как гипотезу и рассматривать как эксперимент

Здесь есть несколько отступлений. Бизнес — это постоянное экспериментирование. У бизнеса нет рецептов: не существует готового рецепта, как сделать доходный бизнес. В противном случае все были бы миллионерами. В бизнесе все время надо ставить какие-то эксперименты, не все из которых будут успешными. Будут ошибки, они здесь неизбежны. Вы постоянно должны ставить задачи и давать себе пищу для экспериментов. Это и называется гипотезой.

Эксперименты нужны для поиска наиболее оптимального решения. В бизнесе всегда есть более оптимальное и менее оптимальное. Но самое главное, как я уже говорил — в бизнесе случаются ошибки. И мы, к сожалению, дети советской системы образования, и очень боимся этих самых ошибок. Как в детстве: «выходи к доске, решай пример, не решил — два! Иди садись, давай дневник». Чему это обычно учит? Тому, что человек боится вообще выходить к доске. «Сейчас к доске выходит...» — и сразу все за учебники прячутся.

А задача-то в чем? В том, чтобы сделать небольшую ошибку, и на этой ошибке чему-то научиться, потому что, по большому счету, обучение происходит только через ошибки. Ребенку сколько угодно можно говорить о том, что сковорода горячая, ее трогать нельзя, но он не поймет, что значит «горячая», пока сам ее не потрогает.

Бывают большие ошибки, бывают маленькие. Наша задача — совершать маленькие ошибки, последствия которых, во-первых, можно быстро исправить, а во-вторых, на них действительно можно чему-то научиться. Большая ошибка с моей точки зрения выглядит следующим образом: компания собирается сделать продукт, и целый год большая команда «пилит» этот продукт в поте лица, выводит его на рынок, а в результате получается, что рынок говорит: «Извините, нам не надо». Компания сворачивает всю работу, разгоняет команду. Чему из этого можно научиться? Кажется, ничему. История с тем, чтобы не делать больше продуктов, мне не очень нравится.

Есть небольшая ошибка. Мы сделали небольшой продукт, попробовали кому-то продать, а они не покупают. Вроде как ошибка. Но мы поговорили с этими людьми, поняли, почему

они не покупают, переупаковали продукт, пришли к ним, и теперь они его купили. Что произошло? Мы сделали ошибку, отрефлексировали, чему-то научились, научились работать с новой аудиторией, в результате получили эту аудиторию в качестве лояльной. Вот это и есть небольшие ошибки, так выглядит процесс постановки и проверки гипотез.

Количество проведенных экспериментов в единицу времени напрямую влияет на скорость роста компании или проекта. Мы все время совершаем ошибки, на их основе чему-то учимся и движемся вперед.

Пока гипотеза не проверена, она является галлюцинацией. Это важно, потому что если мы просто что-то придумали в голове и не совместили это с реальным миром, то это является плодом нашего воспаленного сознания. Надо все-таки идти и проверять это на реальном пользователе, в реальном мире.

Постановка гипотез

Важно, чтобы гипотеза допускала принципиальную возможность своего подтверждения или опровержения.

Два вида гипотез. Стратегические гипотезы

Стратегические гипотезы — у нас мало информации, но есть стратегическое видение бизнеса. Например, людям сложно закупаться в магазинах едой на неделю, они предпочли бы заказывать доставку. Мы не знаем, так это или нет, это большая стратегическая гипотеза.

Давайте перейдем к примерам. Мы делаем проект по доставке одежды и обуви на дом:

- Мы считаем, что люди не любят ходить по магазинам и выбирать одежду
- Мы считаем, что людям было бы удобно, если бы одежду привозили домой

Если вы внимательно посмотрите на эти две гипотезы, то увидите между ними принципиальную разницу: первая гипотеза про проблему, а вторая гипотеза про решение. И здесь важно то, что пока мы не выяснили, насколько есть проблема, нам рано предлагать решение.

Мы делаем проект по подбору автосервисов:

- Мы считаем, что у автомобилистов проблемы с выбором хорошего, проверенного автосервиса
- Мы считаем, что автосервисы не умеют привлекать клиентов и не откажутся платить за лиды

Здесь пример в другом: в целом вы увидите, что эти две гипотезы про проблему, они нацелены на разные клиентские сегменты, но из одной из этих гипотез можно сделать дерево гипотез, разложить на еще более мелкие. Например:

Мы считаем, что автосервисы не умеют привлекать клиентов и не откажутся платить за лиды:

- Автосервисы плохо умеют привлекать пользователей через интернет, и каждый пользователь обходится им не менее чем в 1500 рублей
- Автосервисы не откажутся покупать лиды по цене 1000 рублей
- Автосервисы захотят покупать лиды пакетами
- Мы сможем продать один лид нескольким автосервисам

Гипотезы разные — часть из них про проблемы, а часть про решения, но здесь есть одна гипотеза, которая совсем не подходит для стратегических. Это вторая гипотеза — про цену. Давайте поговорим про разных автомобилистов. У одного в подвеске что-то стучит, и он уже год ездит с этим стуком. Хороший ли он клиент для автосервиса? Кажется, что не очень, потому что он с этим стуком будет ездить, пока у него чего-нибудь не отвалится. А у другого уже что-то отвалилось, и он уже просто не может дальше ехать. И вот он как раз — хороший клиент для автосервиса, потому что ему нужно немедленно отремонтировать машину. И тут штука в том, что один, у которого стучит, может стоить 100 рублей, а тот, у которого что-то отвалилось или двигатель сломался, может стоить и 10 000 рублей.



Поэтому важно: стратегические гипотезы должны быть не про цену, а про ценность. Они должны быть не про решение, а про проблему

У меня есть очень хороший шаблон для формулировки стратегических гипотез. Выглядит он следующим образом:

- Наши клиенты хотят ... (что-то сделать)
- Но не могут ... (потому что у них что-то не получается)

Например:

- Наши клиенты хотят быстро научиться программировать на Python, чтобы сменить работу
- Но не могут, потому что для этого нужно освоить очень большой объем информации в короткий срок

Самая большая ошибка, которую вы можете сделать при формулировке гипотезы — забыть про вторую часть. Не забывайте, что именно во второй части содержится проблема.

Тактические гипотезы

Стратегическая гипотеза раскладывается на тактические: что конкретно мы будем делать, чтобы проверить стратегическую гипотезу. Пример:

Если мы увеличим цену с 1000 до 1500 рублей, то продажи упадут всего на 10%.

Это тактическая гипотеза — удобный инструмент для построения краткосрочных планов. Мы говорим, что хотим добиться какого-то результата, заранее прогнозируем этот результат, выбираем временной промежуток и смотрим, так это или не так. То, чего мы ожидали, или сбудется, или не сбудется.

Тактические гипотезы формулируются по S.M.A.R.T:

- S (specific) — формулировка должна быть конкретной
- M (measurable) — результат должен быть измеримым
- A (achievable) — результат должен быть достижимым
- R (relevant) — гипотеза должна способствовать движению к цели
- T (time-bound) — у проверки гипотезы должен быть временной интервал

Шаблон для формулировки тактических гипотез выглядит так:

- Мы верим ... (в то, что что-то произойдет)
- Для того чтобы это проверить ... (мы совершим какие-то действия)
- И измерим (какую-то метрику)
- Мы окажемся правы, если (результат будет таким)

Простой пример:

- Мы верим, что люди будут платить 1000 рублей за наш сервис
- Для того чтобы это проверить, мы запустим симулятор продаж на нашем сайте
- И измерим конверсию из посетителей в покупатели
- Мы окажемся правы, если конверсия составит не менее 8%

Если вы подставите сюда свои данные, то получите прекрасную тактическую гипотезу, которую дальше можно будет проверять на определенном временном промежутке, который вы выберете.