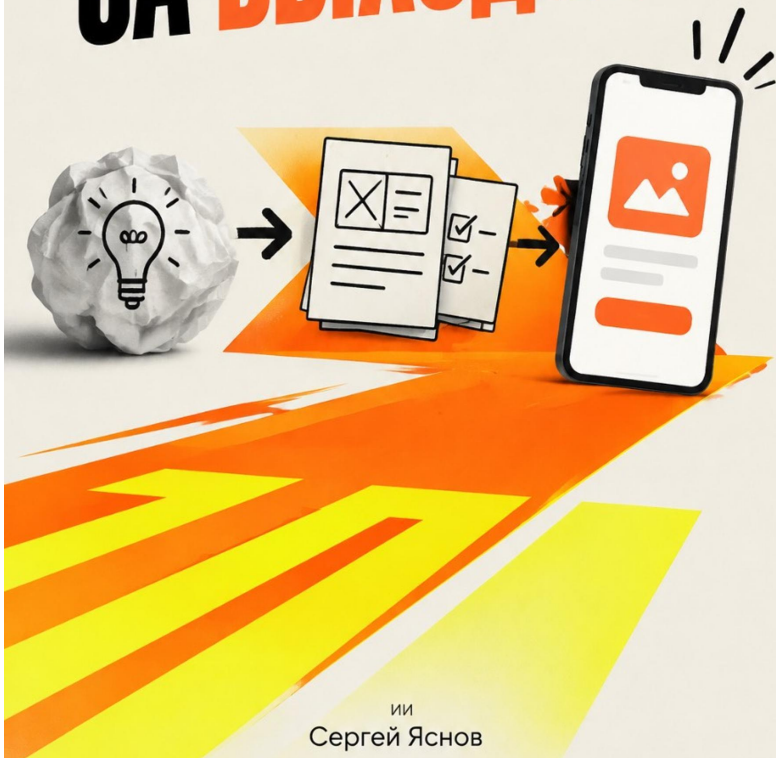


ПРОДУКТ ЗА ВЫХОДНЫЕ



и
Сергей Яснoв

Сергей Яснов

Продукт за выходные

<https://litres.ru/74677717>

SelfPub; 2026

Аннотация

Идея кажется гениальной — пока не выясняется, что платить за неё никто не готов. Как понять это до месяцев работы и вложенных денег?

«Продукт за выходные» — система быстрой проверки коммерческой идеи. Вы превратите догадку в гипотезу, определите первых покупателей и выясните, насколько важна их проблема. Вместо комплиментов друзей — разговоры о реальных поступках; вместо самообмана о рынке — анализ альтернатив и того, за что люди уже платят. Вы сформулируете предложение с конкретной ценой, соберёте простой прототип, запустите тест спроса и разберёте сигналы — от заявки до предзаказа.

Для предпринимателей и авторов продуктов, которые хотят проверить идею до вложений. За выходные вы не получите гарантию успеха, но поймёте, стоит ли идти дальше, что изменить или когда остановиться.

Книга создана с помощью ИИ. Обложка: GPT Image -
Лицензия

Содержание

Прежде чем создавать продукт: что именно нужно проверить за выходные	5
Пятница: превратите идею в конкретную проверяемую гипотезу	18
Определите своего покупателя — и исключите тех, кому продукт не нужен	30
Проверьте, существует ли проблема и насколько она важна	43
Конец ознакомительного фрагмента.	48

Сергей Яснов

Продукт за выходные

Продукт за выходные

Сергей Яснов

Прежде чем создавать продукт: что именно нужно проверить за выходные

В 23:47 на экране ноутбука сияла идеальная неделя.

Понедельник — куриные тефтели с овощами. Вторник — паста с соусом, который дети, согласно тестированию, «точно полюбят». Внизу страницы тянулась аккуратная кнопка: «Составить список покупок». Цвета были мягкими, иллюстрации — аппетитными, меню — безупречно ровным. Кажалось, осталось только нажать «Опубликовать» и дать людям то, о чем они мечтали.

Лена нажала.

Через три дня ей написала бывшая коллега: «Лен, какая классная идея! Это прямо спасение для родителей». Через час поставила лайк под постом знакомая из детского сада. Еще несколько человек пожелали удачи и спросили, когда откроется сервис.

Не спросили, сколько он стоит.

В первый месяц подписались семьдесят три человека. Заплатили двое. Одна из них была сестра Лены.

Два года она представляла эту минуту иначе. Ей виделись сообщения благодарных родителей, очередь на подписку, первый уверенный доход. Вместо этого она сидела перед

красивым сайтом, в который вложила накопления, и смотрела на список пользователей, словно в нем где-то должна была обнаружиться ошибка. Может, люди не поняли, что именно получают. Может, нужно было добавить рецепты для аллергиков. Или видео. Или приложение.

— Я же спрашивала, нравится ли вам идея, — сказала она подруге, когда та пришла к ней на кухню.

— Ты спрашивала, нравится ли им идея, — ответила подруга. — А это не то же самое, что спросить, будут ли они за нее платить.

Лена замолчала. На плите остывал суп, рядом лежала детская тарелка с нетронутой морковью. Ей вдруг стало ясно: месяцами она проверяла, хорошо ли устроено решение. Но не проверила, достаточно ли остра проблема, кто именно за решение заплатит и что люди делают сейчас, когда очередной будний вечер застает их врасплох.

Красивый продукт может быть настоящим инженерным достижением и одновременно ответом на вопрос, которого никто не задавал. В этом нет ничего постыдного. Почти каждый, кто создает что-то свое, проходит через искушение сначала построить, а потом выяснить, зачем это нужно. Работа над продуктом дает ощущение движения: можно нарисовать экран, выбрать шрифт, заказать разработку. Проверка спроса часто выглядит куда скромнее: поговорить с незнакомым человеком и услышать, что его проблема не так срочна, как казалось.

Но именно эти скромные действия защищают от дорогих фантазий.

Лена хотела создать сервис планирования питания для занятых родителей. Это звучало понятно и полезно. Однако за простой формулировкой пряталось сразу несколько неизвестных. Кто именно занятой родитель? Тот, кто работает полный день и забирает ребенка из сада, или тот, кто ухаживает за младенцем дома? Кто решает, что будет на ужин? У кого возникает проблема? Кто достает карту, если решение кажется удачным? И как родители справляются сегодня?

Пока ответы неясны, идея похожа на дом, в котором уже выбрали цвет занавесок, но еще не проверили, есть ли у него фундамент.

Проверка за выходные не превращает догадку в истину. За сорок восемь часов нельзя получить абсолютную уверенность в будущем спросе, предсказать каждую трудность и гарантировать успех. Выходные нужны для другого: быстро собрать первые доказательства, увидеть слабое место и решить, стоит ли вкладывать следующий час, рубль и месяц.

Не создавать полноценный продукт — не значит сидеть без дела. Это значит временно отложить код, большой сайт, фирменную упаковку и сложные функции. Сначала нужно выяснить, какие предположения удерживают идею на ногах. Если одно из них рухнет, все остальные усилия могут оказаться бессмысленными.

У Лены таких предположений оказалось пять.

Первое: она не знала, кто именно покупатель. Она представляла «занятых родителей» как большую дружную группу, хотя в ней были люди с разными привычками, доходами, графиками и ответственностью за еду. В одних семьях меню составляли заранее. В других за ужин отвечал один родитель, а второй даже не знал, где лежит терка. Кто из них сильнее чувствовал проблему? И кто мог принять решение о покупке?

Второе: Лена предполагала, что проблема достаточно острая. Но «вечером сложно придумать ужин» может означать и раздражение на пять минут, и ежедневный конфликт, который отнимает силы, деньги и время. На словах многие поддерживают идею, которая сделала бы жизнь приятнее. Покупать обычно начинают тогда, когда проблема уже заставляет что-то менять.

Третье: она не знала, как люди решают задачу сейчас. Может быть, родители листают сохраненные рецепты. Может быть, каждое воскресенье заказывают продукты по одному и тому же списку. Может быть, заказывают готовую еду, платят повару или просто повторяют пять знакомых блюд. Нынешнее решение — не пустое место. Это главный соперник нового продукта, даже если соперник бесплатный и неудобный.

Четвертое: Лена не выяснила, за что люди уже платят. Слова «я бы попробовал» ничего не говорят о покупательском поведении. А вот оплата доставки, подписка на рецеп-

ты, покупка набора готовых блюд или заказ меню у специалиста — уже следы денег. Это не означает, что человек непременно купит новый сервис. Зато показывает: он выделяет на эту задачу бюджет, а не только время от времени жалуется.

Пятое: Лена не проверила само предложение. Идея «поможем родителям с едой» звучит тепло, но расплывчато. Что конкретно обещано? Меню на неделю? Рецепты за двадцать минут? Список продуктов с учетом предпочтений детей? Услуга, которая снимает необходимость каждый день решать вопрос «что готовить»? Разные формулировки могут вызвать разный отклик, и этот отклик лучше проверять действием, а не комплиментом.

Эти пять неизвестных можно собрать в карту. Для каждого пункта важно записать не то, что хотелось бы подтвердить, а самое рискованное предположение — то, чье опровержение сильнее всего меняет судьбу идеи.

Предположение

Цена ошибки

Способ проверки

Минимальный критерий сигнала

Покупатель — родители, которые сами планируют семейные ужины и не успевают делать это в будни

Можно обратиться не к тому человеку и получить много

сочувствия, но мало решений

Поговорить с родителями, попросить рассказать, кто в семье отвечает за меню и покупку продуктов

Большинство собеседников из выбранной группы действительно принимает эти решения

Проблема возникает часто и отнимает заметные силы

Можно потратить время на решение неудобства, которое люди терпят без особых последствий

Спросить о последнем случае: что произошло, когда и к чему привело

Несколько человек независимо описывают недавний конкретный эпизод, а не только поддерживают общую идею

Люди уже тратят время или деньги, чтобы справиться с планированием питания

Можно построить сервис, который должен заменить привычку, не приносящую людям заметной ценности

Выяснить, какие инструменты, услуги и обходные способы они используют сейчас

Участники называют повторяющиеся действия, расходы или компромиссы, которые хотят изменить

За решение готовы платить, а не только хвалить его

Можно получить одобрение без покупателей

Обсудить реальную цену, предложить прозрачный плат-

ный пробный формат или ранний заказ

Кто-то совершает конкретный финансовый шаг при заранее озвученных условиях

Конкретное предложение понятно и вызывает действие

Можно создать услугу, которую люди не понимают или не считают нужной

Показать короткое описание и предложить следующий шаг: записаться на пробную неделю, оставить заявку или оплатить ее

Несколько людей из нужной группы совершают заранее выбранное действие, а не только ставят отметку «нравится»

Пороговые значения здесь не универсальная норма. Для одной идеи важным сигналом станет оплата пробной услуги, для другой — несколько содержательных заявок от четко выбранных покупателей. Важнее установить критерий заранее, до того, как появятся результаты. Иначе легко подогнать вывод под желание продолжать.

Лена решила начать не с опроса «Вам нравится моя идея?», а с коротких разговоров о последних ужинах. Она написала восьми родителям, которых знала через соседей, знакомых и школьный чат. Не всем. Только тем, кто действительно занимался семейной едой. Затем попросила выделить по пятнадцать минут.

В первом разговоре отец двоих детей сказал:

— Обычно жена решает, что готовить. Я могу заказать продукты, если она пришлет список.

Лена записала и спросила:

— А как вы решали вопрос с ужином в последний раз, когда времени не было?

Мужчина вспомнил прошлую среду. Жена задержалась на работе, он забрал детей, заехал в магазин и в итоге купил замороженные пельмени. Не потому, что не знал рецептов, а потому, что не хотел выбирать и опасался, что дети откажутся от незнакомой еды.

Это был полезный ответ. Не потому, что мужчина сразу захотел купить сервис, а потому, что в нем появился конкретный вечер, конкретная спешка и конкретная цена нынешнего способа решения.

Другая собеседница рассмеялась:

— Я не планирую меню. У нас две недели крутятся одни и те же блюда. Иногда мне скучно, но это не настолько важно, чтобы за это платить.

Это тоже оказалось полезным. Несогласие — не испорченный результат. Оно помогает очертить границы аудитории.

Разговаривая, Лена заметила, как ей хочется объяснять задумку, показывать макет, перечислять преимущества. Это естественное желание автора: защитить то, что еще не успело побыть в мире. Но если вы говорите большую часть времени, вы исследуете не покупателя, а его вежливость.

Поэтому Лена задавала простые вопросы и замолкала. «Расскажите о последнем разе». «Что вы сделали?» «Сколько времени это заняло?» «За что вы уже платите?» «Что случится, если ничего не менять?» Ответы часто начинались не с красивых формулировок, а с паузы, бытовой детали или раздраженного вздоха. Именно там иногда находилась настоящая проблема.

Слушать прошлое надежнее, чем просить предсказать будущее. На вопрос «Купили бы вы такое?» человек может искренне ответить «да» и никогда не открыть кошелек. Он говорит о добрых намерениях, не заключая сделки с реальностью. Вопрос «Что вы сделали в последний раз?» просит его не угадывать будущего себя, а вспомнить уже совершенный поступок.

Разговоры — только часть проверки. Если покупатель, проблема и нынешнее решение начинают проясняться, можно испытать предложение. Например, Лена могла написать: «Планирую пробную неделю меню для семей с детьми. Вы получите пять простых ужинов и общий список покупок. Я подготовлю меню вручную, учту продукты, которые ваши дети едят или не едят, и возьму за неделю такую-то сумму. Хотите присоединиться?»

Это еще не готовый сервис. Это обещание ограниченной услуги, которую можно выполнить вручную и проверить на небольшом числе семей. Важно не притворяться, будто за ним уже стоит автоматизированная система. Честное пред-

ложение может быть простым: объяснить, что именно получит человек, когда, сколько заплатит и как можно отказаться. Если отклик слабый, это не всегда приговор идее. Возможно, проблема выбрана неверно, описание непонятно, цена не совпадает с ценностью или предложен не тот следующий шаг. Но теперь у автора появится материал для решения, а не только мечты о будущем запуске.

Заодно полезно различать уровни сигнала. Просмотр страницы — еще не интерес. Нажатие кнопки — не обязательно намерение купить. Заполненная заявка говорит больше, чем лайк, но может ничего не сказать о цене. Оплата, особенно не символическая и сделанная без давления, сильнее подтверждает готовность действовать. При этом даже одна продажа не доказывает, что можно строить большой бизнес. Она лишь дает более весомый повод продолжить проверку.

У выходного эксперимента должны быть границы. Иначе вместо полугода догадок получится полугодовой «тест», который незаметно разрастется в разработку. Заранее определите срок, максимальные расходы и объем работы. Например, сорок восемь часов, не больше нескольких часов на подготовку, никакой разработки и никаких крупных рекламных расходов. Если бюджет необходим, установите сумму, потеря которой не поставит под угрозу личные обязательства. Небольшое исследование не должно превращаться в ставку на последнюю надежду.

Суббота может уйти на выбор самого рискованного предположения и разговоры с потенциальными покупателями. В воскресенье можно собрать повторяющиеся ответы, сформулировать простое предложение и предложить его небольшой подходящей группе. Не нужно превращать выходные в марафон с десятками случайных действий. Цель — получить несколько качественных свидетельств и понять, какое неизвестное нужно проверить следующим.

А если за два дня не удалось набрать достаточно людей? Тогда результатом будет не провал, а список препятствий: где искать покупателей, кто именно принимает решение, какой вопрос пока остается без ответа. Доказательства бывают слабыми и неоднозначными. Это не повод выдавать тишину за успех, но и не повод поспешно хоронить идею. Надо отметить, чего именно эксперимент не показал.

К вечеру воскресенья Лена уже не думала, что обязана немедленно переделать весь сайт. Несколько родителей описали знакомую ей картину: позднее возвращение домой, уставшие дети, поход в магазин без плана. Но не все считали эту проблему достаточно серьезной. Некоторые спокойно повторяли одни и те же блюда, другие пользовались готовыми наборами продуктов. Еще один собеседник рассказал, что регулярно платит за доставку и был бы рад не выбирать блюда каждый вечер. Это было не обещание рынка. Это было направление для следующего шага.

И главное — Лена увидела, что ее исходная аудитория

слишком широка. Возможный покупатель оказался не просто «занятым родителем», а человеком, который сам отвечает за семейные ужины, недавно сталкивался с нехваткой времени и уже предпринимает что-то, чтобы решить эту задачу. Эту версию еще предстояло проверить. Зато теперь она держалась не только на воображении.

Прежде чем строить продукт, не спрашивайте себя, нравится ли он вам. Вы и так знаете ответ. Спросите, какие предположения должны оказаться верными, чтобы ваши вложения имели смысл. В карте неизвестных запишите пять пунктов: покупатель, острота проблемы, нынешнее решение, платежное поведение и отклик на конкретное предложение. Для каждого отметьте цену ошибки и самый маленький честный способ собрать сигнал.

Сейчас выделите двадцать минут. Откройте чистый лист и закончите фразу: «Моя идея провалится, если окажется, что...» Запишите пять ответов. Не сглаживайте их и не превращайте в рекламные обещания. Затем обведите одно предположение, которое сильнее всего меняет решение — продолжать, изменить направление или остановиться. Не пытайтесь проверить все одновременно. Выберите одно, которому посвятите ближайший эксперимент.

Ограничьте его временем, масштабом и бюджетом. Не нанимайте разработчиков, пока не выяснили, что именно стоит разрабатывать. Не покупайте уверенность дорогими макетами. Выходные не обязаны дать вам разрешение мечтать. Они

должны помочь отделить мечту от фактов и сделать следующий шаг чуть менее слепым.

Пятница: превратите идею в конкретную проверяемую гипотезу

В 18:12 Марина перечеркнула на экране слова «приложение для здоровой жизни» и откинулась на спинку стула. За окном темнело, батарея сухо постукивала, а рядом остывал кофе, который она собиралась выпить еще час назад.

В предыдущей главе она выписала пять причин, по которым ее идея могла провалиться. Самой опасной показалась простая: люди могут говорить, что хотят питаться лучше, но не станут платить за помощь с планированием еды. Теперь нужно было превратить эту тревогу в утверждение, которое можно проверить за выходные.

Марина открыла общий чат друзей и перечитала ответы на свой рассказ о приложении.

«Классная идея!»

«Такое всем нужно». «Я бы точно попробовала».

Она улыбнулась, потом нахмурилась. Ни один ответ не подсказывал, что делать дальше.

— Ну хорошо, — сказала она вслух. — А кто именно это купит? Что я должна ему предложить? И что будет считаться доказательством?

Вопросы повисли над столом, как три лампы в кабинете следователя. Идея, еще недавно казавшаяся ясной, стала да-

вать показания с запинками.

Туманная идея не отвечает на вопрос

«Людам нужен здоровый образ жизни». Звучит убедительно, но кто эти люди? Что именно они хотят изменить? Что делают сейчас? И каким действием покажут, что нуждаются в помощи?

«Приложение для здоровой жизни будет популярным». Здесь есть предполагаемый продукт и большое обещание, но нет ни покупателя, ни конкретной проблемы, ни измеримого признака популярности. Загрузки? Регистрации? Оплаченные подписки? А если человек установит приложение и забудет о нем через минуту?

«Пользователям понравятся персональные меню». Кому понравятся? Какую именно задачу решит меню? И что значит «понравятся»: скажут вежливое «здорово» или отдадут деньги?

Такие формулировки невозможно честно проверить за выходные. Не потому, что выходные слишком короткие, а потому, что проверять в них нечего. «Здоровая жизнь» расплзается во все стороны: сон, движение, еда, стресс, вода, шаги, дыхание. Пока вы обсуждаете ее целиком, собеседник может поддержать любую часть — и ни за одну не заплатить.

Корень проблемы в том, что одна туманная фраза часто пытается вместить сразу четыре разных вещи: аудиторию, проблему, способ решения и желаемый результат. К ним стоит добавить еще две: ситуацию, в которой возникает пробле-

ма, и поведение, которое подтвердит интерес. Если эти части разделить, идея начнет становиться проверяемой.

— Давай, — сказала Марина своей подруге Лене по видеосвязи. — Представь, что приложение уже есть. Ты бы им пользовалась?

Лена прищурилась.

— Наверное. Я давно хочу есть нормально.

— А заплатила бы за него?

— Смотря сколько.

— А если я сейчас пришлю ссылку на оплату?

Лена рассмеялась:

— Тогда я, пожалуй, сначала спрошу, что именно получу.

Разговор не дал Марине подтверждения. Зато подсвечивал недостающую часть: пока предложение нельзя объяснить конкретно, человек не может принять конкретное решение. А «наверное» не становится сигналом только потому, что его произнесли с улыбкой.

Шаг первый. Укажите, для кого вы это делаете

Начните не с продукта, а с группы людей. Не «все, кто хочет питаться правильно», а те, кого можно узнать по наблюдаемым признакам.

Например: сотрудники офисов, которые работают на месте не менее четырех дней в неделю и сами решают, что будут есть на обед. Уже лучше. У такой группы есть общий рабочий ритм и похожая задача: как пообедать в будни, не потратив на выбор слишком много времени и денег.

«Женщины от двадцати пяти до сорока пяти» — тоже группа, но возраст сам по себе не говорит, какую задачу человек решает. При выборе аудитории полезнее спрашивать: что эти люди делают, в какой ситуации и с какими ограничениями? Возраст и другие характеристики могут понадобиться позже, но сначала ищите общий контекст поведения.

Пока не нужно описывать целый портрет покупателя: профессию родителей, любимые марки йогурта и отношение к утренним пробежкам. Для гипотезы достаточно очертить границы так, чтобы вы могли найти подходящих людей и не спутать их с теми, кто живет в совершенно другой ситуации.

Шаг второй. Назовите ситуацию, в которой возникает проблема

Слово «регулярно» слишком свободное, чтобы на него опираться. Для одного человека это каждый день, для другого — два раза в год, когда приезжает теща.

Привяжите проблему к моменту. Например: воскресенье вечером, человек начинает собираться к рабочей неделе и пытается решить, что будет есть на обед с понедельника по пятницу. Время и обстоятельства помогают собеседнику вспомнить реальные эпизоды, а вам — понять, где и когда ваше предложение должно пригодиться.

Марина записала: «В воскресенье вечером планирует обеда на рабочую неделю». Это уже не вся еда и не вся здоровая жизнь. Это конкретная ситуация, в которой можно спросить о последнем опыте:

— Когда вы в последний раз планировали обеды на неделю? Что сделали?

Вопрос просит вспомнить поступок, а не сочинить мнение о будущем. Это важная разница. «Вам было бы удобно иметь готовое меню?» приглашает представить красивую версию себя. «Что вы ели в прошлый вторник и сколько времени потратили на решение?» возвращает человека к тому, что действительно произошло.

Шаг третий. Опишите проблему без рекламного языка

«Хочет есть здоровее» — пока не проблема, а общее желание. Проблема проявляется в том, что человек делает, теряет или терпит.

Может быть, он тратит полчаса на планирование, а затем все равно покупает случайный обед. Может быть, дорогое кафе бьет по бюджету, а домашнюю еду он не успевает приготовить. Может быть, он покупает продукты без плана и выбрасывает часть в конце недели. Это разные проблемы. Одно приложение не обязано решать их все.

Марина сформулировала предположение так: «В воскресенье вечером офисные сотрудники тратят больше двадцати минут на планирование обедов на рабочую неделю, но часто все равно покупают что-то наугад». Она не знала, правда ли это. И не должна была делать вид, будто знает. Слова «мы считаем» нужны именно для этого: обозначить ставку, а не замаскировать ее под установленный факт.

Шаг четвертый. Сделайте предложение понятным

«Приложение для питания» описывает форму, но не ценность. Человеку не обязательно хочется еще одно приложение в телефоне. Возможно, ему нужен результат, который можно получить и без приложения.

Марина решила предложить пятидневный план обедов: пять идей блюд, рецепты, которые занимают не больше двадцати минут, и список покупок. Чтобы проверить предложение, не требовалось нанимать разработчиков. Первый план можно было составить вручную и честно обозначить это как пилотную услугу.

Укажите цену и условия. Если на странице написано «бесплатная пробная версия», а позже выясняется, что она стоит денег, вы проверяете не интерес к продукту, а реакцию на сюрприз. Если предлагаете предзаказ, объясните, что именно человек получит и когда.

Марина остановилась на цене в девятьсот рублей за пятидневный план. Чтобы забронировать место в пилоте, покупатель вносит триста рублей; эта сумма идет в счет оплаты. Оставшуюся часть он платит после получения плана. Марина обещает отправить его в понедельник и готова вернуть предоплату, если не выполнит обещанное. Это уже не разговор о фантазии: человек понимает, на что соглашается.

Шаг пятый. Выберите действие, а не комплимент

«Пользователям понравится меню» — это мнение. «Человек внес предоплату за меню» — наблюдаемое действие.

Между ними есть целая лестница сигналов. Человек может сказать, что идея хорошая. Может оставить адрес электронной почты. Может записаться в лист ожидания. Может открыть страницу с ценой. Может внести предоплату. Каждый следующий шаг требует от человека больше усилий или риска, а потому обычно дает более сильный сигнал. Но ни один не сообщает абсолютно все. Даже оплата пилота не докажет, что клиенты будут возвращаться месяцами или что экономика продукта сойдется.

Сила сигнала должна соответствовать цене ошибки. Если вы собираетесь потратить полгода на разработку приложения, лайки и одобрительные комментарии слишком легковесны. Если ваша следующая задача — составить вручную пять меню для пилотных клиентов, предоплата может быть достаточным поводом попробовать. Это не разрешение строить большую систему. Это основание сделать следующий, все еще небольшой шаг.

В своей проверке Марина собиралась обратиться к двенадцати людям, которые действительно подходили под описание аудитории. Не к двенадцати близким друзьям, готовым поддержать ее из любви. Не к знакомым, которые никогда не работают в офисе, но обожают обсуждать приложения. А к людям, которые сами выбирают рабочие обеды и могут узнать в предложенной ситуации собственную жизнь.

Она предложит им конкретный пилот и посчитает, сколько внесут предоплату. Не спросит: «Вы бы такое купили?»

Спросит действием.

Шаг шестой. Назначьте порог до того, как увидите результат

Если сначала увидеть цифры, а потом придумать, что они означают, почти любой итог можно объявить успехом. Один человек оплатил? «Потрясающе, первый клиент!» Никто не оплатил? «Мы просто неверно объяснили идею». В обоих случаях автор защищает надежду, а не принимает решение.

Поэтому Марина заранее установила порог: если из двенадцати подходящих людей не менее трех внесут предоплату до воскресенья, она вручную проведет пилот для покупателей и проверит, пользуются ли они планом. Если оплатят один или два человека, она не станет объявлять победу или провал: сначала выяснит, что именно остановило остальных, и проверит одно конкретное изменение предложения. Если не оплатит никто, она не будет переименовывать приложение и повторять тот же тест с надеждой на другое настроение. Она пересмотрит исходное предположение о проблеме или покупателе.

Почему именно три? Не потому, что существует волшебное правило для всех продуктов. Это заранее выбранная граница для небольшого исследовательского теста Марины. Она помогает решить, стоит ли переходить к ручному пилоту, но не доказывает, что приложение станет прибыльным или что в городе тысячи покупателей. Порог нужен не для пророчества. Он не дает менять правила игры после того, как счет

уже на табло.

Если Марина не найдет двенадцать подходящих людей, результат тоже нельзя будет трактовать как полный ответ. Возможно, она не смогла добраться до аудитории. Возможно, описание группы оказалось таким узким, что найти ее трудно. Это полезное наблюдение, но не то же самое, что отказ платить. Заранее оговоренные условия не позволяют выдавать недостаток данных за подтверждение идеи.

Вот как выглядит ее гипотеза целиком:

Мы считаем, что сотрудники офисов, которые работают на месте не менее четырех дней в неделю и сами выбирают обед, в воскресенье вечером тратят больше двадцати минут на планирование обедов на рабочую неделю и все равно часто покупают еду наугад; они готовы внести триста рублей предоплаты за пятидневный план обедов с рецептами до двадцати минут и списком покупок стоимостью девятьсот рублей, чтобы сэкономить время и заранее знать, что будут есть.

Порог для проверки отдельный: не менее трех предоплат из двенадцати предложений до установленного срока.

Фраза получилась длиннее, чем «приложение для здоровой жизни». Зато в ней есть группа людей, конкретная ситуация, предполагаемая проблема, понятное предложение, действие и заранее определенный критерий. Такую фразу можно попытаться опровергнуть. А это признак хорошей гипотезы: она не прячется от ответа «нет».

Можно сделать ее еще уже. Например:

Мы считаем, что родители детей младшего школьного возраста, которые по воскресеньям собирают детям перекусы на учебную неделю, регулярно тратят время на поиск новых подходящих вариантов и готовы оплатить пятидневный план школьных перекусов со списком покупок, чтобы быстрее подготовиться к понедельнику.

Здесь другой покупатель, другая ситуация и другая задача, хотя общая тема — планирование питания — осталась прежней. Возможно, такая группа острее чувствует проблему и легче узнает нужный момент. Возможно, сама услуга для нее окажется совсем иной. Важно не объединять обе аудитории в тесте. Если одним предложить меню для офисных обедов, а другим — идеи для школьных перекусов, а потом сложить все отклики в одну кучку, вы не поймете, кому и что нужно.

Цель эксперимента не обязана нравиться

Марина перечитала порог: три предоплаты из двенадцати. Первое желание было написать: «В идеале — четыре». Второе — убрать цену до момента после оплаты. Третье — попросить Лену заранее сказать, что она думает о предложении.

Она закрыла чат.

Цель эксперимента — получить информацию, которая поможет принять решение. Желательный исход Марины — увидеть двенадцать покупателей. Но если она подсознательно будет подталкивать людей к покупке, скрывать цену или

считать вежливое одобрение почти оплатой, эксперимент превратится в постановку. На сцене все скажут нужные реплики, а за кулисами проблема останется прежней.

Хорошая гипотеза не обещает, что вы окажетесь правы. Она заранее объясняет, что вы сделаете, если окажетесь неправы. Это и есть разница между исследованием и поиском повода продолжать.

Теперь ваша очередь. Возьмите выбранное в предыдущей главе рискованное предположение и заполните шесть полей:

1. Для кого: какой конкретной группе людей вы хотите помочь?

2. В какой ситуации: когда и где возникает задача?

3. Какая проблема: что человек сейчас делает, теряет или терпит?

4. Какое предложение: что именно вы дадите ему, за какую цену и когда?

5. Какое действие подтвердит интерес: что он должен сделать, а не только сказать?

6. Какой порог достаточен: сколько таких действий вы ждете, от скольких подходящих людей и к какому сроку?

Соберите поля в одну фразу: «Мы считаем, что [конкретная группа] регулярно сталкивается с [конкретной проблемой] в ситуации [контекст] и готова [наблюдаемое действие] ради [результат]». Затем запишите решение для трех исходов: порог достигнут, результат оказался промежуточным, порог не достигнут. Не меняйте эти правила после первых

ответов.

В пятницу вечером Марина не получила готовый продукт. Она получила более полезную вещь: точный вопрос, который можно задать рынку, и правило, по которому она поймет ответ. Идея перестала быть облаком обещаний и стала маленьким экспериментом с ограниченными сроками, понятным предложением и ценой ошибки, которую можно себе позволить.

Откройте свою формулировку и посмотрите, кого вы называли покупателем. «Все, кому важно здоровье» — не покупатель, а приглашение потеряться в толпе. В следующей главе вы определите, кому предложение действительно нужно, и научитесь без сожаления исключать тех, для кого оно не создано.

Определите своего покупателя — и исключите тех, кому продукт не нужен

В субботу утром Марина открыла файл с гипотезой и перечитала первую строку:

«Наш покупатель — семья, которая хочет упростить жизнь и питаться лучше».

Она поморщилась. Фраза звучала приятно, но теперь Марина видела в ней пустое место. Какая именно семья? Что у нее происходит? Когда именно ей становится трудно? И что значит «упростить жизнь» — тратить меньше времени, денег или сил?

На экране оставалась вкладка с результатами их первой публикации. Команда рассказывала о сервисе, который составит меню на неделю и подготовит список покупок. Пост собрал просмотры, несколько одобрительных реакций и два комментария: «Здорово!» и «Мне бы пригодилось». Но никто не спросил, когда можно начать. Никто не попросил прислать пример меню. Никто не предложил заплатить.

— Значит, людям не нужно? — спросил Павел, заглянувший в видеозвонок с чашкой кофе.

— Пока мы знаем только, что люди посмотрели пост, — ответила Марина. — И что некоторые вежливо поддерживали

нас.

Она поделилась экраном. В таблице рядом с цифрой просмотров была пустая графа: «Кто именно откликнулся и в какой ситуации?»

Павел нахмурился.

— Мы же показывали рекламу семьям.

— Всем семьям, — сказала Марина. — Это не одно и то же.

Они потратили вечер на заголовок и картинку: яркие овощи, аккуратная тарелка, обещание «меньше думать о еде — больше жить». Объявление увидели люди с совершенно разными обстоятельствами. Кто-то готовил на одного, кто-то на пятерых. Кто-то выбирал блюда по медицинским ограничениям, кто-то не любил готовить и жил на доставке. Кто-то считал каждый рубль, а кто-то покупал продукты на неделю без особых раздумий.

Просмотры смешались в одну большую цифру. Но за цифрой не обнаружилось общей причины купить продукт.

Марина вписала в таблицу вопрос: «С кем нам говорить в первую очередь?»

Не «кто вообще может заинтересоваться». Не «кому когда-нибудь пригодится». С кем команда сможет проверить гипотезу в ближайшие дни — и получить не комплимент, а наблюдаемое действие.

Сегмент — это ситуация, а не портрет из анкеты

Первое предложение Павла было коротким:

— Женщины от тридцати до сорока пяти.

— Почему женщины? — спросила Марина.

Павел открыл рот, подумал и пожал плечами.

— Ну, обычно же они занимаются едой.

— А если в конкретной семье готовит отец? А если женщина этого не делает, потому что все заказывают доставку? А если человек из твоей возрастной группы вообще любит планировать меню и не испытывает проблемы?

Они не спорили о том, кто чаще готовит в той или иной семье. Для проверки продукта им требовалось другое: найти людей, у которых повторяется одна и та же ситуация и которые уже предпринимают какие-то действия, чтобы с ней справиться.

Демографические признаки — возраст, пол, место жительства — иногда помогают понять, где искать аудиторию. Но сами по себе они редко отвечают на главный вопрос: почему этот человек должен обратить внимание именно сейчас?

Два человека одного возраста могут жить в разных мирах. Один каждое воскресенье составляет меню и закупается по списку. Другой в будний вечер открывает холодильник, устало смотрит на пустую полку и заказывает ужин. А человек совсем другого возраста может сталкиваться с той же самой проблемой и решать ее похожим способом.

Марина провела в документе четыре колонки:

1. Сила проблемы. Насколько неприятны последствия,

когда она возникает?

2. Частота. Как часто человек попадает в эту ситуацию?

3. Готовность платить. Есть ли основания предполагать, что он заплатит за решение, а не просто похвалит идею?

4. Доступность для контакта. Можно ли найти таких людей и поговорить с ними без огромных затрат?

— Это не оценка привлекательности аудитории на всю жизнь, — сказала Марина. — Это способ решить, кому задать первые вопросы.

Они договорились помечать оценки как предварительные. «Высоко» не означало, что команда уже доказала наличие спроса. Это значило: есть причина проверить этот сегмент раньше других. Если сведений не хватало, они так и писали: «не знаем».

Три группы, три разных затруднения

Сначала они рассмотрели родителей маленьких детей. Не «всех мам и пап», а людей, у которых в будние дни регулярно возникает один и тот же вечерний узел: закончилась работа, нужно решить вопрос с ужином, в холодильнике не всегда есть готовый план, а откладывать решение на час нельзя.

— У них проблема может повторяться несколько раз в неделю, — сказал Павел. — И цена ошибки понятна: снова доставка, снова спор, снова бутерброды на скорую руку.

— Может повторяться, — уточнила Марина. — Но нам нужно это выяснить, а не объявить правдой.

Они обсудили обходные решения. Кто-то готовил сразу на

несколько дней. Кто-то держал список простых блюд. Кто-то каждый вечер спрашивал домашних, чего они хотят, и в итоге выбирал сам. Кто-то заказывал доставку продуктов или еды. За некоторыми из этих способов стояли деньги; за другими — время, усталость и повторяющийся семейный разговор. Наличие альтернатив не доказывало, что люди купят новый сервис. Но оно показывало: они уже пытаются справиться с задачей.

Следующей группой стали студенты с ограниченным бюджетом. Они тоже могли регулярно решать, что съесть, но причина затруднения часто была другой. Одни старались уложиться в небольшую сумму, другие выбирали между дешевизной и разнообразием, третьи готовили только то, что можно быстро сделать на общей кухне. Иные обходились крупами и привычными продуктами, не считая однообразие достаточно важной проблемой, чтобы платить за планирование.

— Контактировать с ними, кажется, легко, — заметил Павел. — У нас есть университетские чаты.

— Доступность высокая, — сказала Марина. — А готовность платить пока выглядит сомнительно. Не у всех, конечно. Но если наш продукт платный, это существенная неопределенность.

Третья группа — люди, соблюдающие специальную диету. Например, они исключали определенные продукты по медицинским рекомендациям или из-за подтвержденных ограни-

чений. Для них меню могло быть особенно важным: неудачный выбор не всегда означал просто скучный ужин.

Однако их задача была сложнее, чем «подобрать блюда на неделю». Им могли понадобиться точные ингредиенты, проверка состава, уверенность в безопасности замен и консультация специалиста. Обычный сервис с рецептами рисковал обещать больше, чем способен обеспечить.

— Это сильная потребность, — сказал Павел.

— Возможно. Но и ответственность другая, — ответила Марина. — Если мы не умеем надежно учитывать ограничения, нельзя просто назвать эту группу удобным первым рынком.

Они записали, что высокий уровень проблемы сам по себе еще не делает сегмент подходящим. Нужно учитывать, способен ли продукт помочь именно этим людям и не создает ли его обещание дополнительных рисков.

На экране появилась матрица:

Сегмент

Сила проблемы

Частота

Готовность платить

Доступность для контакта

Родители маленьких детей, у которых в будни ужин приходится решать в последний момент

Предположительно высокая

Предположительно высокая

Неизвестна; есть траты на удобство, но это еще не готовность купить наш сервис

Вероятно высокая: знакомые, родительские сообщества, местные группы

Студенты, которым нужно планировать еду в рамках ограниченного бюджета

От низкой до средней, зависит от ситуации

Может быть высокой

Предположительно низкая или очень чувствительная к цене

Высокая: студенческие сообщества и кампусные каналы

Люди со специальными диетическими ограничениями

Может быть высокой

Часто регулярная, но требует уточнения

Неизвестна; зависит от ценности и надежности решения

Средняя; важно не подменять разговор о продукте медицинским обещанием

Матрица не выдала им истину. Она показала, где особенно много неизвестного и где разумнее начать проверку.

Важно было не превратить оценки в псевдоточный рейтинг. Марина не ставила рядом с каждой группой числа до

десятих и не объявляла победителя по сумме баллов. Такая аккуратность выглядела бы убедительно, но скрывала бы простую вещь: пока у команды мало данных, цифры не становятся знанием только потому, что они стоят в таблице.

Почему первыми стали родители

Марина обвела первый сегмент.

Не потому, что «родители всегда заняты» или «семьи любят удобство». Это были бы удобные обобщения, а не основания для решения. Она выбрала его по более практичным причинам.

Во-первых, проблема ужина могла возникать регулярно и в понятный момент. Во-вторых, последствия были заметны сразу: потерянное время, повторяющийся выбор между несколькими знакомыми блюдами, незапланированные расходы на готовую еду. В-третьих, команда могла найти людей, чтобы поговорить с ними: через личные контакты, районные группы и сообщества родителей. Наконец, идея сервиса — меню и список покупок — могла быть достаточно близка к их задаче, чтобы ее можно было объяснить одним предложением.

С готовностью платить уверенности не было. И это было нормально. Матрица помогла увидеть не только привлекательную сторону сегмента, но и следующий вопрос, который нельзя решать догадками. Если люди уже платили за доставку, это могло означать, что удобство для них ценно. А могло означать лишь то, что в конкретный вечер не осталось сил

готовить. Команда еще не знала, захотят ли они платить за планирование меню.

— Значит, мы пишем: «родители маленьких детей»? — спросил Павел.

— Нет. Это все еще слишком расплывчато. Представь человека в ситуации, когда проблема возникает.

Марина сформулировала:

«Первый покупатель, которого мы ищем, — человек, который по будням отвечает за решение вопроса с ужином в семье с маленьким ребенком, часто выбирает блюда в последний момент и уже пробовал справляться с этим через списки, повторение одних и тех же рецептов или доставки. Мы хотим проверить, поможет ли ему недельное меню с понятным списком покупок».

— А если в семье двое детей? — спросил Павел.

— Это может быть полезно узнать, но пока не обязательно. Наша первая задача не в том, чтобы описать каждую подробность. Нам нужно найти общую ситуацию, которая делает предложение уместным.

Сегмент должен быть достаточно узким, чтобы команда могла понять, кого приглашать к разговору, и достаточно живым, чтобы в нем существовали разные люди. Если описание включает только одного воображаемого героя с одинаковым распорядком, бюджетом и привычками, оно превращается в фантазию. Если же оно включает всех, кому теоретически может пригодиться планирование еды, оно перестает помо-

гать выбирать.

Список тех, кому продукт пока не предназначен

Марина открыла новый раздел и назвала его «Не наш первый покупатель».

Павел приподнял брови.

— Это звучит как список людей, которых мы отвергаем.

— Мы не оцениваем людей, — сказала она. — Мы ограничиваем первую проверку. Не обязаны начинать со всех, кому когда-либо может подойти продукт.

Они записали:

- люди, которые с удовольствием планируют меню заранее и не испытывают трудностей с ужином;

- те, кто готовит лишь изредка и не сталкивается с задачей регулярно;

- студенты, для которых главная потребность — получить максимально дешевую еду, а не сэкономить время на планировании;

- люди, которым необходимы медицински точные рекомендации по питанию, пока команда не умеет надежно обеспечивать такую точность;

- покупатели, которые ищут прежде всего доставку готовых блюд или продуктов, а не помощь с выбором меню;

- семьи, которым уже достаточно их нынешнего способа решать вопрос и которые не собираются его менять.

— А если кто-то из них сам попросит попробовать? — спросил Павел.

— Можно выслушать. Но не будем смешивать его ответ с ответами людей, для которых мы решили сделать первую проверку. Иначе опять получится одна большая аудитория без понятного вывода.

Такой список не закрывал двери навсегда. Он защищал эксперимент от расползания. Если первыми позвать всех, у кого есть кухня, можно получить массу реакций и не понять, кто увидел в предложении решение своей конкретной задачи. Отказ от широкой аудитории — не потеря потенциальных покупателей. Это способ не тратить ограниченные силы на людей, чья ситуация пока не совпадает с продуктом.

Кому написать в понедельник

Марина переписала критерии в короткое приглашение:

«Мы изучаем, как люди решают вопрос с ужином в будние дни. Ищем тех, кто в семье с маленьким ребенком регулярно выбирает, что приготовить, и иногда сталкивается с этим в последний момент. Хотим поговорить о том, как вы решаете задачу сейчас. Это не продажа и не проверка ваших кулинарных способностей».

— Почему мы пишем, что это не продажа? — спросил Павел.

— Чтобы человек понимал, на что соглашается. А нам важно не заманить его обещанием бесплатного продукта, если мы пока просто исследуем ситуацию.

Они добавили два вопроса для отбора: «Как обычно решается ужин в будний день?» и «Когда вы в последний

раз меняли привычный способ, чтобы справиться с этой задачей?» Вопросы не просили человека оценить красивую идею. Они помогали выяснить, совпадает ли его реальная ситуация с выбранным сегментом.

Марина посмотрела на список имен, который команда собиралась составить. Теперь это были не просто «родители из знакомых». Перед каждым именем можно было поставить вопрос: человек подходит под наше описание или мы позвали его только потому, что так удобнее? Если подходил, команда могла объяснить почему. Если нет, его отзыв не следовало использовать как доказательство спроса.

Они также записали, чего пока не знают: насколько часто эта проблема действительно возникает, что люди считают ее последствиями, какие обходные решения уже используют и достаточно ли важна задача, чтобы искать новый способ. Матрица помогла выбрать, с кем разговаривать. Она не ответила вместо этих людей.

К полудню у Марины был не идеальный портрет покупателя, а более полезный инструмент: ясное описание ситуации, список тех, кому предложение пока не адресовано, и критерии для приглашения первых собеседников. Это было скромнее, чем обещание «сервиса для всех семей», зато давало шанс получить внятный ответ.

В понедельник команда не собиралась спрашивать: «Вам нравится наша идея?» Она собиралась поговорить с людьми, у которых проблема могла происходить на самом деле, и вы-

яснить, что они делают, когда она возникает. Пока никто не знал, насколько больной окажется эта проблема. Но впервые у команды появился шанс спросить об этом у тех, для кого ответ имел значение.

Проверьте, существует ли проблема и насколько она важна

В понедельник в десять утра Марина разложила на столе карточки с именами первых собеседников. Рядом лежал список вопросов, который команда составила в пятницу: когда в последний раз менялись планы на детскую поездку, что родители сделали, сколько времени потеряли, кто в итоге забрал ребёнка.

Первой пришла Ольга — знакомая знакомых, мама двоих детей. Она подходила под выбранную командой ситуацию: несколько взрослых участвуют в семейных делах, у детей есть занятия, расписание приходится согласовывать. Марина показала ей набросок сервиса, который должен был собрать такие договорённости в одном месте.

— Вот это было бы полезно, — сказала Ольга, едва взглянув на экран. — У нас в семье вечный хаос. Я бы точно пользовалась.

Марина улыбнулась. Ей захотелось немедленно записать: «Проблема подтверждена». Вместо этого она спросила:

— Вспомни, пожалуйста, последний раз, когда из-за расписания пришлось срочно менять планы. Когда это было?

Ольга задумалась.

— Наверное, осенью. Мама не смогла забрать сына с шах-

мат. Но в итоге всё нормально получилось.

— Что ты тогда сделала?

— Позвонила мужу. Он успел. Вообще у нас в календаре всё записано, просто иногда забываем туда смотреть.

Марина подождала, не подскажет ли Ольга ещё что-нибудь. Та пожала плечами и добавила, что сервис «всё равно звучит классно», особенно если он будет напоминать всем членам семьи об их обязанностях.

Разговор был приятным. Ольга не притворялась и не пыталась обмануть Марину. Она хотела поддержать собеседницу, представить удобное будущее и сказать что-нибудь доброе. Но в её словах пока не было ни свежего случая, ни заметных затрат, ни усилий, которые семья уже предпринимала, чтобы справиться с проблемой. И даже выражение «вечный хаос» не помогало понять, насколько часто этот хаос возникает и чем оборачивается.

Когда за Ольгой закрылась дверь, коллега Марины Илья заглянул в блокнот.

— Ну что, она бы пользовалась?

Марина посмотрела на запись: «Звучит классно. Я бы точно пользовалась».

— Она сказала, что ей нравится идея. Это не то же самое, что проблема мешает ей жить.

Для этого различия не требовалось считать Ольгу ненадёжной. Требовалось лишь отделить сочувствие от свидетельства. Люди легко соглашаются с тем, что что-то было бы

полезно. Они говорят о будущем, где всё удобнее и спокойнее. Но коммерческая идея держится не на красивом воображаемом будущем. Ей нужны признаки того, что в настоящем люди уже сталкиваются с трудностью и что-то делают, чтобы её уменьшить.

Второй разговор был назначен через час. Елена нашлась через родительский чат. Она растила двоих детей, работала в офисе, а забирать детей и возить их на занятия ей помогали муж и бабушка. Марина заранее объяснила, что команда изучает, как устроены семейные договорённости, и не собирается ничего продавать. Елена согласилась поговорить.

За окном шумел дождь. Елена поставила на стол бумажный стаканчик с кофе и положила телефон экраном вниз.

— Расскажите про последнюю неделю, когда нужно было согласовать, кто забирает детей, — начала Марина. — С чего всё началось?

Елена на секунду задумалась, затем взяла телефон.

— В прошлый четверг. Дочке десять, она ходит в бассейн. Обычно её забирает муж, но в тот день у него поменялась смена. А тренер перенёс окончание занятия на полчаса раньше. Написал в общий чат.

Она открыла переписку и нашла сообщение.

— Вот. Четверг, девятое мая, 15:42. Я заметила его только в 16:06. До бассейна мне ехать минут сорок.

Марина не стала говорить, что это ужасно или что такое случается со всеми. Она спросила:

— Что вы сделали, когда увидели сообщение?

— Сначала позвонила мужу. Он не мог. Потом маме, но она была на приёме у врача. Написала соседке, она тоже не ответила. В общем, до половины пятого я обзванивала всех, кого могла.

— Сколько примерно времени ушло на это?

Елена посмотрела в переписку и прикинула.

— Минут двадцать пять. Потом я заказала такси. Оно обошлось в шестьсот тридцать рублей. Пришлось уйти со встречи раньше, а клиенту я потом отправила письмо и объяснила, почему не досидела до конца.

Она говорила без драматических пауз, словно перечисляла обычные пункты из рабочего дня. Но перед Мариной уже лежала совсем другая история, чем «я бы пользовалась». У истории были дата, последовательность действий и цена — в деньгах, времени и нарушенном рабочем расписании.

Марина спросила:

— Такое в последнее время случалось ещё?

— За последний месяц три раза менялось, кто или когда забирает детей. Не всегда так срочно. Но каждый раз надо выяснять, кто увидел сообщение и кто сможет подхватить.

— Что вы уже пробовали, чтобы это было проще?

— У нас общий календарь. Там расписание занятий и кто за кем едет. Но если тренер переносит занятие, календарь сам себя не обновит. Ещё есть чат семьи. Иногда я пишу туда, иногда муж пишет мне лично. А потом сообщение теря-

ется.

Елена помолчала и добавила:

— В марте дочка один раз ждала меня в холле бассейна восемнадцать минут. Тренер остался с ней, ничего опасного не случилось. Но она испугалась, а мне пришлось сорваться с работы. После этого я стала проверять чат чаще. Только всё равно не могу смотреть в телефон каждую минуту.

Марина записала дословно: «Не могу смотреть в телефон каждую минуту». Не потому, что фраза звучала эффектно, а потому, что она точно передавала ограничение, с которым столкнулась Елена. Затем Марина спросила:

— Что случилось после того раза в марте? Вы что-нибудь изменили?

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.