

Труфанов Станислав Алексеевич
кандидат экономических наук, преподаватель
ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет»,
г. Ростов-на-Дону, Россия
руководитель интернет-портала «Спортивное Пространство»
ORCID: 0000-0002-0269-9439
trust@spark-mail.ru

Применение методики «Lean» в проектном менеджменте при запуске новых конкурентоспособных продуктов

В статье проанализированы аспекты применения методики «бережливого стартапа» при запуске новых продуктов или целых бизнес-проектов. Отдельное внимание уделено методам подтверждения гипотез, связанных с выявлением целевой аудитории и проблем требующих решения. Также приведены основные показатели «Unit-экономики» и их суть.

Ключевые слова: бережливый стартап, юнит-экономика, бизнес-проект, agile методология, customer development, HADI-циклы.

Stanislav A. Trufanov
PhD in Economics, lecturer
Southern Federal University
Rostov-on-Don, Russia
CEO of “Mysportspace.ru”
ORCID: 0000-0002-0269-9439
trust@spark-mail.ru

Application of the "Lean" Technique in the Project Management in Case of the Launch of New Competitive Products

Aspects of application of the technique "economical startup" in case of the launch of new products or the whole business projects are analysed in the article. Special attention is paid to methods of confirmation of the hypotheses connected with identification of the target audience and problems requiring solution. The key indicators of the "Unit-economy" and their essence are also given.

Keywords: lean startup, unit economy, business project, agile methodology, customer development, HADI cycles.

С каждым годом в мире и в России растёт популярность такого явления как «стартап». Причём данный термин трактуется по-разному. Часть предпринимателей на практике представляют «стартап» просто как недавно открытый бизнес или как микропредприятие. На наш взгляд, гораздо корректнее представляется подход, согласно которому «стартап» создает инновационные технологии, концепции или продукты и на их основе строит новые бизнес-модели [1]. Иными словами, под «стартапом» следует понимать временный проект с целью проверки гипотез относительно жизнеспособности инновационной бизнес-модели. Отметим, что само понятие «проект» уже подразумевает некое мероприятие, ограниченное во времени, а инновационность предполагает качественно новый, более конкурентоспособный подход или характеристики продукта в сравнении с тем, что было ранее представлено на рынке. В особенности, речь идёт об «IT-стартапах», но на сегодняшний день сфера информационных технологий настолько глубоко интегрировалась в самые разные отрасли, что, пожалуй, большинство новых проектов можно так или иначе отнести к сфере IT. Так вот количество заявок, которые поступают в 2017 году от лидеров подобных проектов в бизнес-акселераторы (такие, как ФРИИ, Южный IT-Парк, Generation S) насчитывает даже не десятки, а сотни в каждом наборе. И это, в целом, позитивный знак. 5 лет назад подобных акселераторов в России практически не было. В их работе, как правило, применяются аналогичные зарубежным современные методы и подходы к управлению проектами, такие, как «Agile», «Lean» («бережливое производство», «бережливый менеджмент» и, как их производное, «бережливый стартап» [2]), а также «Customer Development» и «Customer Validation», которые, в основном, ориентированы на стратегию «PULL», то есть на создание ценности для

клиента на основе исследования его потребностей, проблем и постепенной адаптации под них (в противоположность методу «PUSH», когда продукт или услугу сразу размещают на рынке, не спрашивая, нужно ли это потребителям). Причём перечисленные методики, в основном, дополняют, а не взаимоисключают друг друга.

Так, общую последовательность действий при запуске «стартапа» по схеме «Customer Development» можно свести к следующим шагам (см. рис. 1):

- 1) Поиск определённых проблем, «болей», потребностей клиентов;
- 2) Выявление целевой аудитории и отдельных фокусных сегментов (изначально желательно выбрать только один самый заинтересованный и платежеспособный сегмент, а не пытаться охватить сразу всех);
- 3) Проверка поставленных гипотез относительно потребностей клиентов и их портретов, поведения с помощью одного или нескольких способов, которые будут приведены ниже;
- 4) Формулировка ценностного предложения, задача которого — донести до клиента то, как и какая его проблема решается;
- 5) Выбор бизнес-модели (того, как в целом будет работать бизнес), в частности, способа монетизации (конкретной схемы поступления выручки), а также расчёт экономики проекта, в частности, unit-экономики;
- 6) Общее планирование бизнес-процессов (в самом начале можно не погружаться в мелкие детали, чтобы не тратить на данный шаг слишком много времени, ведь всё это может кардинально поменяться во время реализации); определение ролей в команде, которые будут закрывать необходимые компетенции в соответствии с обозначенными бизнес-процессами;

7) Создание MVP, то есть минимально ценного продукта наименьшими усилиями (ценой минимальных затрат финансовых, временных и иных ресурсов);

8) Подтверждение гипотезы о том, что выбранное решение проблемы действительно востребовано на практике и проведение решенческих интервью;

9) Осуществление первых продаж как главного подтверждения гипотезы о том, что проблема есть и продукт решает проблему;

10) Переход от «Customer Development» к «Customer Validation», то есть тестированию и оптимизации каналов привлечения клиентов, каналов продаж.

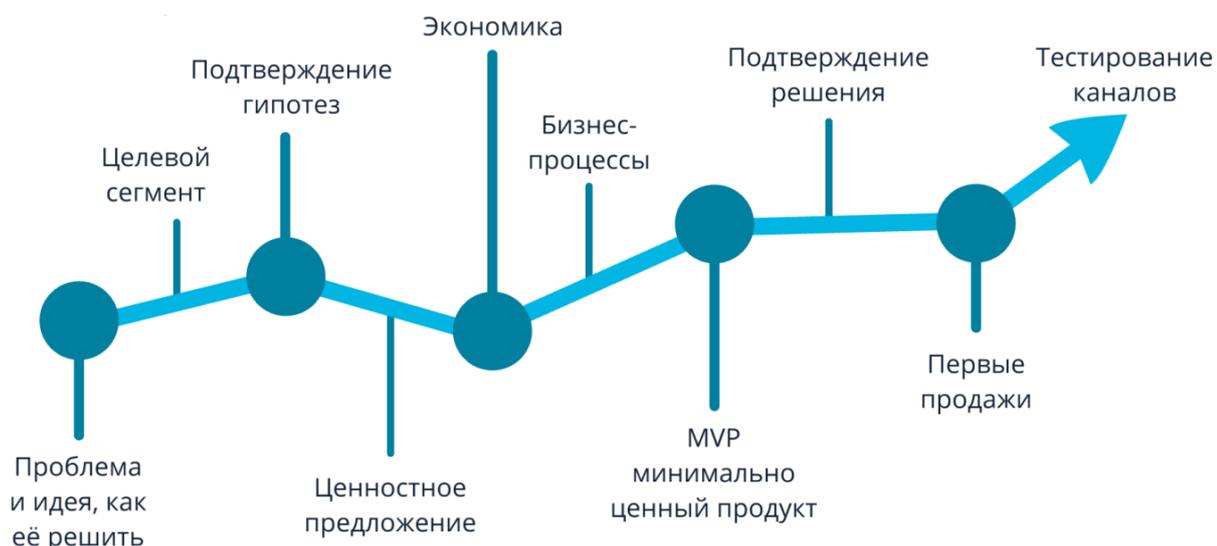


Рисунок 1 — Этапы проверки гипотез по общей схеме «Customer Development», применяемой на практике

Практически каждый из приведённых шагов, в свою очередь, предполагает следование схеме (см. рис. 2):

- 1) Формулировка гипотезы, которую требуется подтвердить;
- 2) Действия, которые необходимо предпринять;
- 3) Данные, которые будут получены;

- 4) Оценка результата, который ожидается получить в сопоставлении с данными.

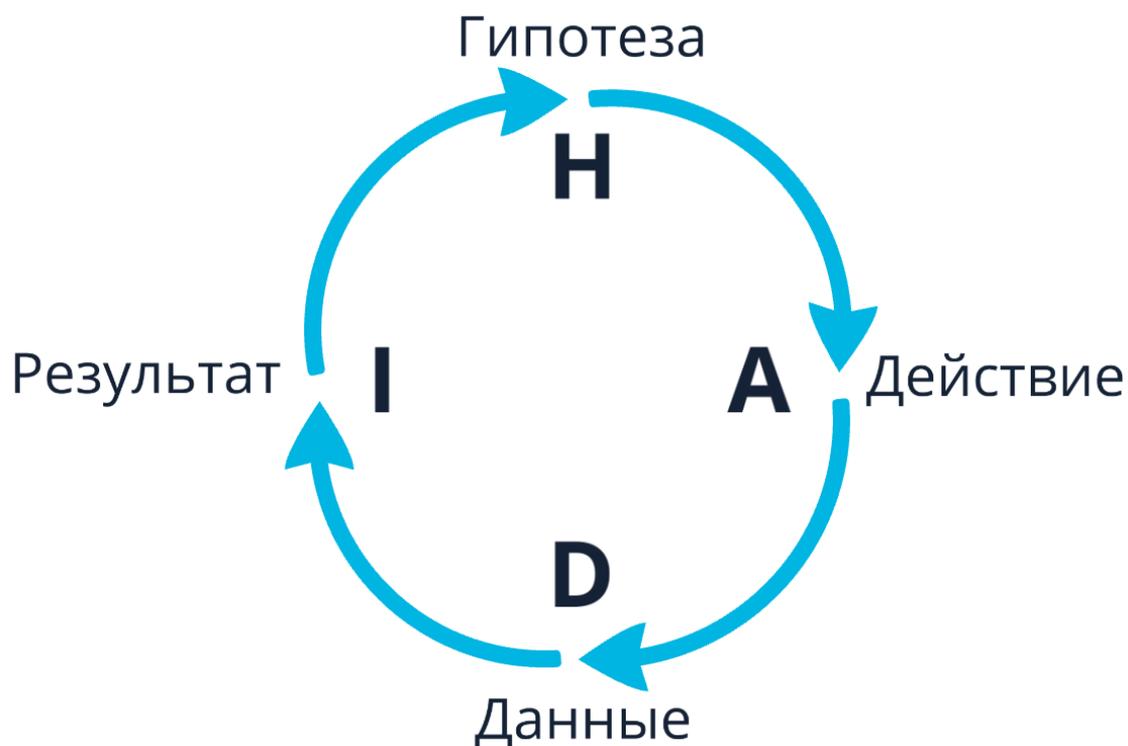


Рисунок 2 — Цикл выполнения каждого из шагов

Целесообразно подробнее рассмотреть некоторые этапы.

В частности, проверка гипотез о целевом сегменте и наличии у него обозначенной проблемы может производиться следующими способами.

1) Проведение очных проблемных интервью в ходе непосредственного общения с предполагаемыми представителями целевого сегмента. Данный способ является одним из наиболее эффективных с точки зрения получаемой информации и денежных затрат (последние могут вообще отсутствовать). На данном этапе можно не только узнать подробный портрет клиента, но и то, где его можно встретить, то есть какие каналы привлечения будут работать в случае с ним. В сегменте «B2C» целесообразно провести от 30 до 200, а в «B2B» — по крайней мере, от 5 до 25 проблемных интервью.

2) Заочное анкетирование. Настоятельно рекомендуется проводить только после полноценных проблемных интервью, чтобы не упустить вопросы и темы, о которых сложно или невозможно догадаться заранее. Данным способом можно получить ограниченную информацию, но о большом количестве представителей целевой аудитории.

3) Продажи или, как минимум, получение заявок («лидов») от клиентов. Получение оплаты за продукт — лучшее подтверждение гипотезы о его востребованности рынком.

Также целесообразно подробнее рассмотреть суть «Unit-экономики». Она позволяет оценить степень реальной убыточности или прибыльности бизнеса в расчёте на 1 привлечённого потенциального клиента (пользователя, посетителя). Рассчитываются такие показатели, как:

- количество (поток) пользователей,
- конверсия из них в купивших,
- средний доход от одного привлечённого пользователя (ARPU),
- средний доход от одного купившего пользователя (ARPPU), который следует отличать от среднего чека, ведь один пользователь может совершить несколько покупок,
- ценность пользователя за всё время, пока он осуществляет повторные покупки искомого продукта, пользуется им (CLTV),
- стоимость привлечения одного пользователя (CPAq)
- стоимость привлечения оплатившего пользователя (CAC)

Если ARPU существенно (кратно) больше, чем CPAq, значит бизнес-модель потенциально прибыльная. Но даже если меньше, это ещё не свидетельствует об убыточности. Важно, чтобы долгосрочный ARPU, который представляет собой LTV (к примеру, за год) былкратно выше, чем CPAq.

Таким образом, действие в соответствии методикой «Agile» (разбиение большой задачи на мелкие простые), «Lean» (решение задачи минимальными усилиями, пошагово, с постановкой и подтверждением гипотез) и, в частности, «Customer Development» — позволяет быстро и с низкими затратами ресурсов протестировать бизнес-модель и создать фундамент для её масштабирования, что является крайне важным в современных быстро меняющихся условиях внешней среды, особенно в сфере информационных технологий и многих других, на которые она оказывает прямое влияние.

Список источников и литературы

1. Стартап-тренды 2017 / spark.ru. – URL: <https://spark.ru/startup/idealmachine/blog/28475/startup-trendi-2017> (дата обращения: 14.12.2017)
2. Рис, Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Э. Рис. – М. : Альпина Паблишер, 2017. – С. 15-27.

References

1. *Startup trends 2017*. Source – www.spark.ru. Available at: <https://spark.ru/startup/idealmachine/blog/28475/startup-trendi-2017> (accessed on: 14.12.2017)
2. Ris, E. *Business from scratch: the Lean Startup Method to quickly test ideas and business models*. Moscow: Alpina Pablisher, 2017. Pp. 15-27.

Выходные данные статьи:

ТРУФАНОВ, Станислав Алексеевич. Применение методики «Lean» в проектном менеджменте при запуске новых конкурентоспособных продуктов. Журнал "У". Экономика. Управление. Финансы., [S.l.], n. 4, дек. 2017. ISSN 2500-2309. Доступно на: <<http://journal.portal-u.ru/index.php/journal/article/view/116>>. Дата доступа.