

# Разрыв шаблона: Lean Product Management и MVP в большой компании

Илья Кузнецов

Зам. СТО по стратегическому развитию

“Лаборатория Касперского”

<http://ru.linkedin.com/in/iliakuznetsov/>

ilia.v.kuznetsov@gmail.com

# Как принимают решения о развитии продукта?

**Бизнес-план**

Нельзя протестировать

**Процессы**

Долго ... и нудно

**Мнения**

...да... мнения...



# А попробуйте продать бизнес-план венчурным капиталистам



*«Ни один бизнес-план не выживает  
первого контакта с потребителем»*

*«Ваше мнение хоть и интересно, но  
не имеет значения»*

**«Внутри офиса нет фактов.  
Так что вылезайте нафиг  
оттуда!»**

*-- Steve Blank*

# Эксперимент с рынком? MVP!



дрон с гиперспектральной камерой

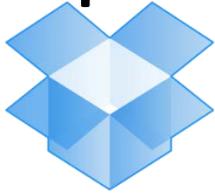
MVP (Minimal Viable Product) – минимальное изменение, которое позволяет ускорить получение данных о жизнеспособности бизнес-предложения в условиях высокой неопределенности рынка.

MVP ≠ Prototype

MVP ≠ Cheaper Developed Product

MVP = “fake it before you make it”

# Dropbox, Facebook... KASPERSKY???



Dropbox

Private beta: Mar 2008

**Hacker News** new | comments | ask | jobs | submit

▲ My YC app: Dropbox - Throw away your USB drive (53 points by dhouston 1114 days ago | 71 comments)

▲ 6 points by nickb 1114 days ago | link

The only problem is that you have to install something. So that's gonna be the problem. Also, another point is that you have to have a USB drive. My suggestion is to drop the "Throw away your USB drive" part. Kudos for launching it!!! Launching/shipping is extremely hard and you pulled it off!

▲ 2 points by vlad 1114 days ago | link

Dropbox's minimum viable product:  
3 min screencast on Hacker News (Apr 07):  
Lots of immediate, high-quality feedback

Your Drop Box includes your own Secretary who Files and Photocopies Everything for You. Yesterday. Two Days Ago. or at Any Point In Time. Did I Mention the Secretary?

amazon.com



### What we learned

- Biggest risk: making something no one wants
- Not launching → painful, but not learning → fatal
- Put something in users hands (doesn't have to be code) and get real feedback ASAP
- Know where your target audience hangs out & speak to them in an authentic way

### Lessons from Facebook

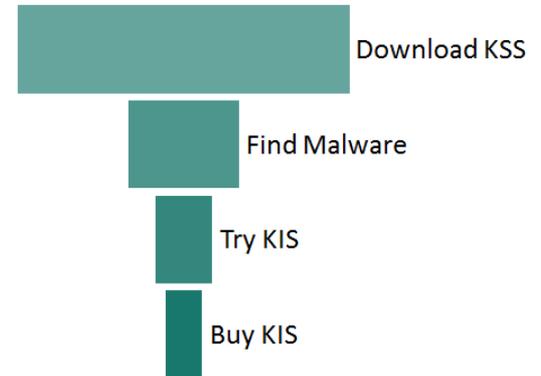
1. Design via prototypes because "mockups lie"
2. Test with users early and often "feedback is good; get as much as you can as early as you can"
3. Get ideas out there quickly and be open to change "Don't fall in love"
4. A/B test and live prototypes for actual usage data



# Kaspersky Security Scan: Case Study



- Бесплатный продукт для сканирования PC на зловредов
- Прибыль с пользовательского трафика: ~ \$ 7-digit
- **Цикл выпуска: 6-8 мес**



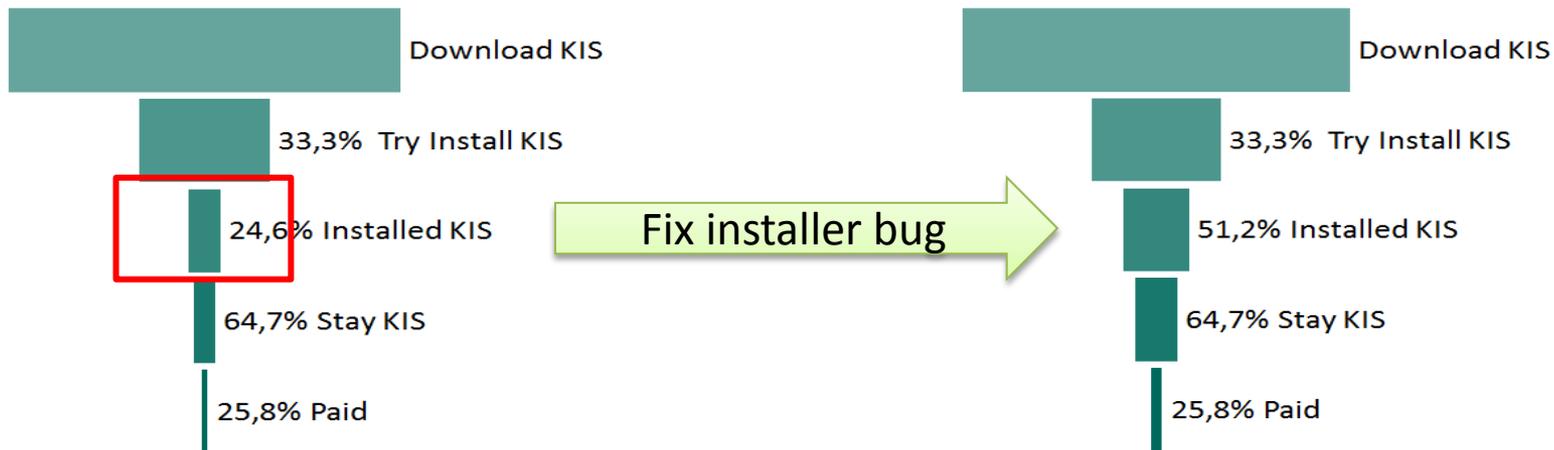
# MVP1: Уменьшить T конверсии



- $CR_{kis} \gg CR_1$
- 22% пользователей предпочитают ставить Kaspersky Internet Security сразу!
- $CR_{new} = 88\% * CR_1 + 22\% * CR_{kis}$
- Ждем пару месяцев накопить статистику  $CR_{kis}$ ...

# MVP1: Найти узкое место

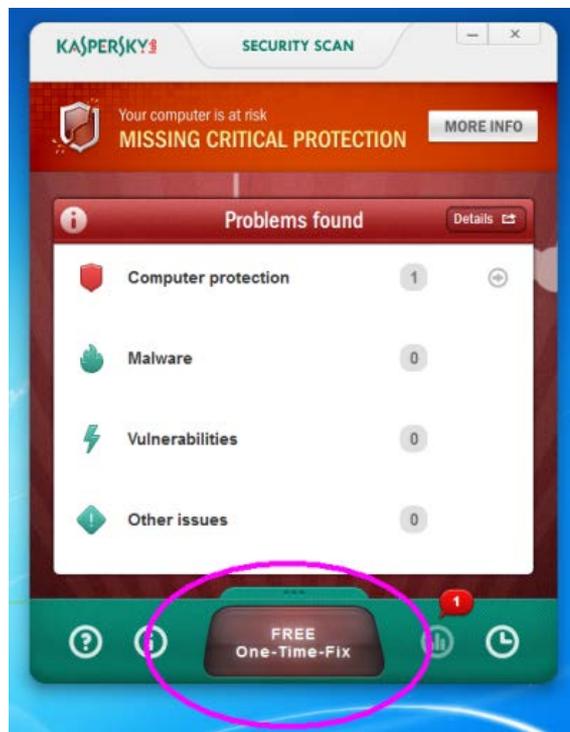
Sub-funnel: "Get full protection"



- Продукт – не менялся
- Релиза... еще не было
- Затраты... 2 ч/недели

**2.5x** Conversion Rate  
в полной воронке!

# MVP2: Новый функционал



## Результаты:

- > 50% попыток воспользоваться функцией
- > 60% оставили Kaspersky Internet Security
- > 60% случаях установка совместно с другим AV

## Выводы:

- Функцию делаем! (с обоснованным прогнозом \$)
- Хотя и сложно - функционал нужен совместимым с другими AV
- Совместимость KIS с другими AV для сценариев вытеснения обязательна

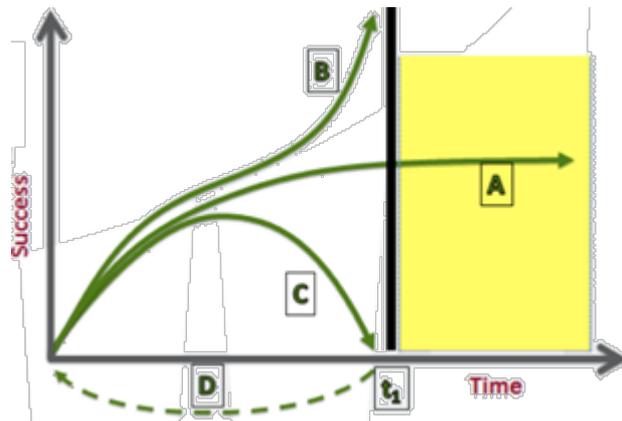
# MVP – разрыв мозга для больших компаний

## Большая компания

Устойчивая бизнес-модель

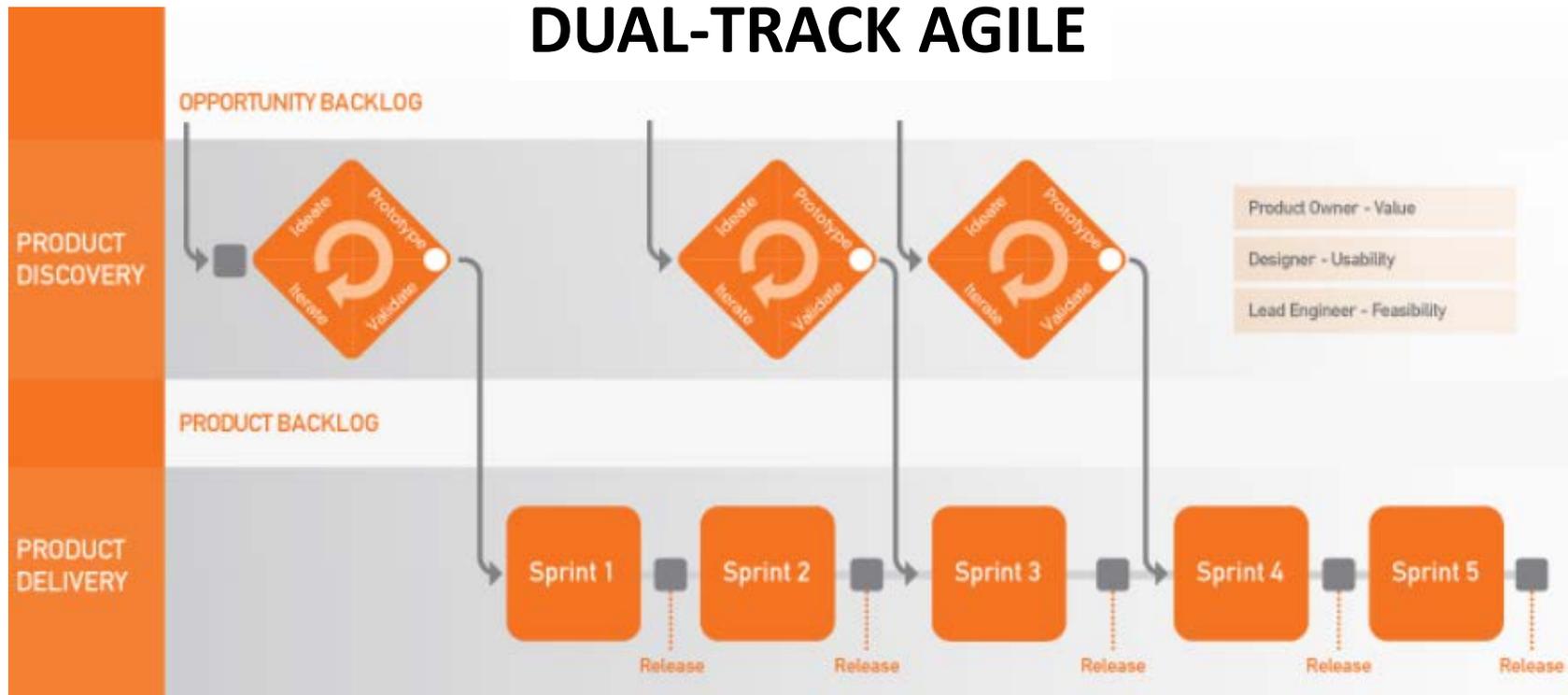
Процессы: организация множества людей, требования к качеству

План по KPI

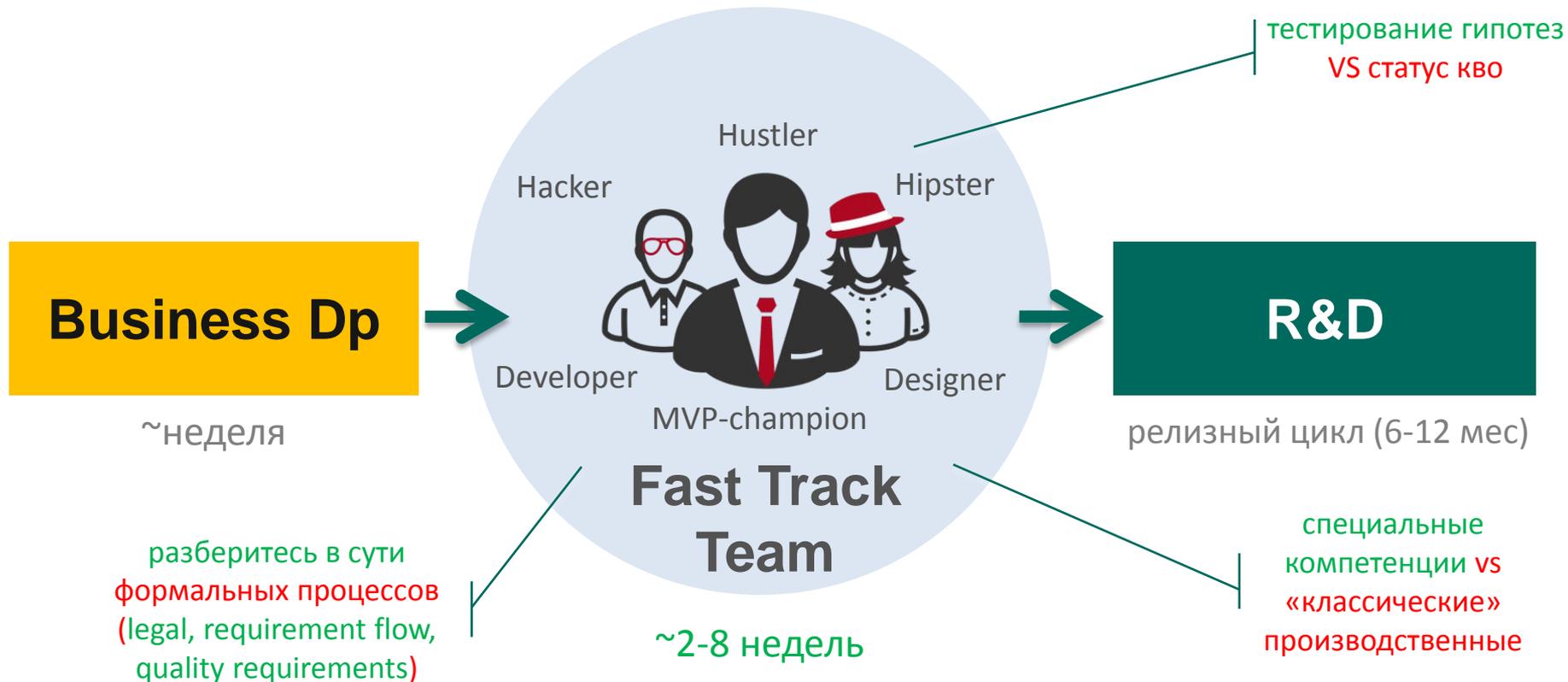


Бизнес-планы  
Процессы качества  
...Fail fast!

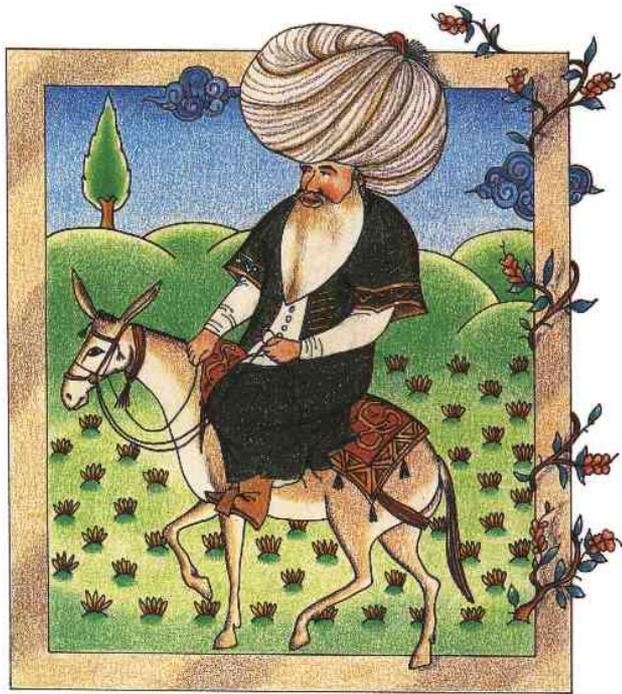
# Стартап + операционную компания = DUAL-TRACK AGILE



# Рецепт FastTrack Team



# Вылезайте нафиг из офиса...



Ходжа Насреддин

...только перед тем как  
искать факты снаружи,  
придумайте как их занести.

# Читать!

- The Four Steps to the Epiphany – Steve Blank
- How to Create Products Customers Love – Marty Cagan

Контакты:

<http://ru.linkedin.com/in/iliakuznetsov>

[ilia.v.kuznetsov@gmail.com](mailto:ilia.v.kuznetsov@gmail.com)