

Зубовский бульвар 21-23 стр.1
Москва, Россия

sales@qed.consulting
www.qed.consulting

Упакуем вашу идею
в востребованный продукт



Customer Development

Подготовка и проведение клиентских интервью

Влад Барковский
vladb@qed.consulting



Кто?

01 Microsoft Russia

- Ведущий тренер
Партнерской программы

02 ФРИИ

- Эксперт по созданию скриптов
холодных звонков

03 QED

- Эксперт по упаковке решений,
UVP, сценариям продаж

Q.E.D. — это консалтинг и обучение в области продвижения решений: проектов, многокомпонентных услуг и решений

Мы помогаем определить стратегическое развитие продуктов и решений, в зависимости от развития рынка, бизнес-модели и клиентских запросов.

Нами уже внедрена методология продаж решений в таких организациях, как:



Мы регулярно проводим обучение и сопровождаем стартапы из акселераторов:



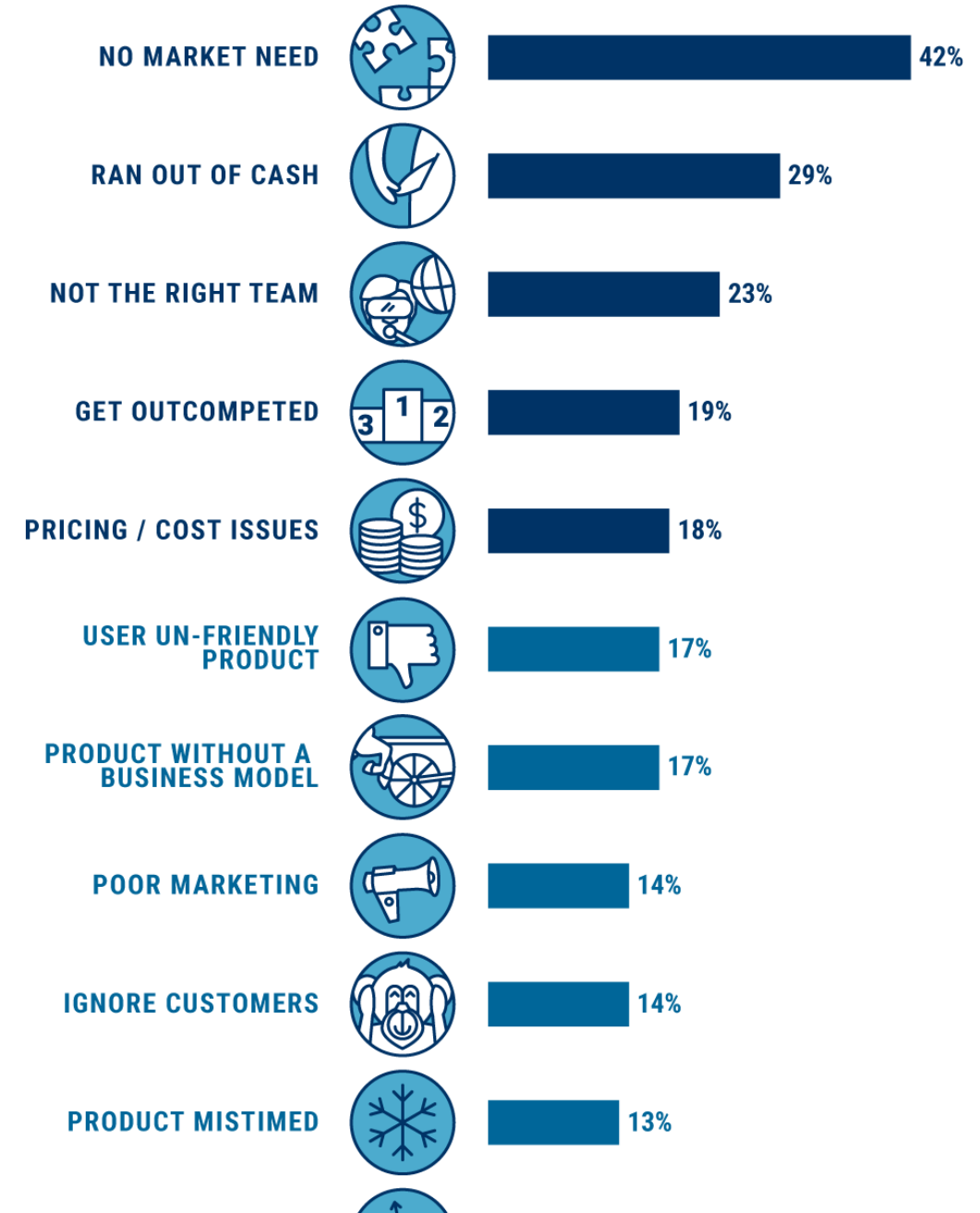
Наши сильные стороны:

- Собственная методология b2b продаж, построенная на основе Solution Selling
- Огромная экспертиза по работе со стартапами и упаковке продуктовых решений (больше 200 стартапов)
- Выжимка практических инструментов и шаблонов для продуктового маркетинга стартапа
- Огромный пул реальных российских кейсов (из разных областей – системной интеграции, digital, фармацевтики, партнерских программ, стартапов, рекламных проектов)

Почему проваливаются стартапы?

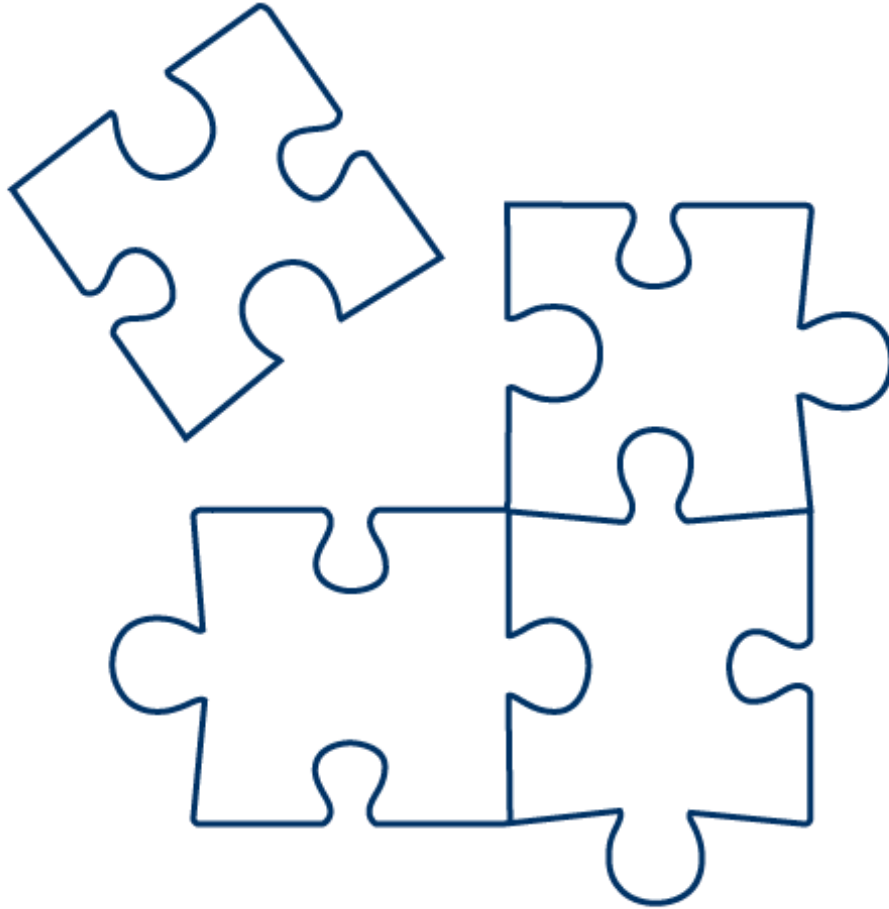
- Нет потребности на рынке
- Кончились деньги
- Не та команда
- Недостаток компетенций
- Ценообразование
- Неудобный для пользователя продукт
- Продукт без бизнес-модели
- Слабый маркетинг
- Игнорирование пользователей
- Неправильное время для продукта
- ...

BASED ON ANALYSIS OF 101 STARTUP POSTMORTEMS Top 20 Reasons Startups Fail



TOP 20 REASONS STARTUPS FAIL

#1: No market need



IF I WERE OUR TEENAGE
GIRL TARGET, I WOULD
LOVE OUR NEW PRODUCT.

HAVE YOU ACTUALLY
TALKED TO ANYTO
MAKE SURE?

WHAT? AND
LEAVE THIS
ROOM?



TOM
FISH
BURNE



Мы разберем и обсудим

- Введение в Customer Development
- Создание гипотез и подготовка плана интервью
- Вопросы для валидации гипотез
- Рекомендации к клиентским интервью

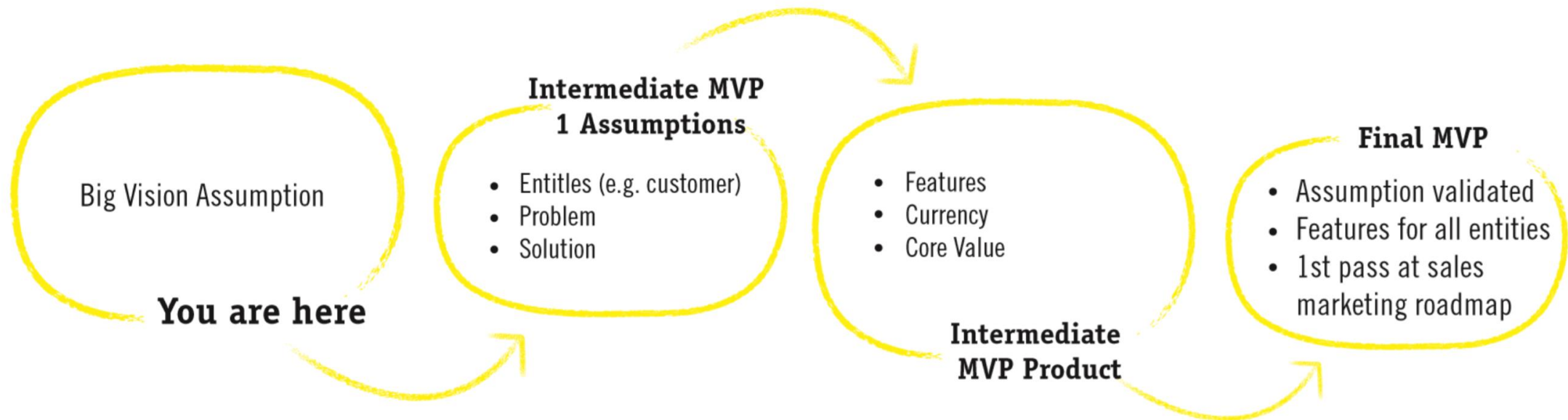
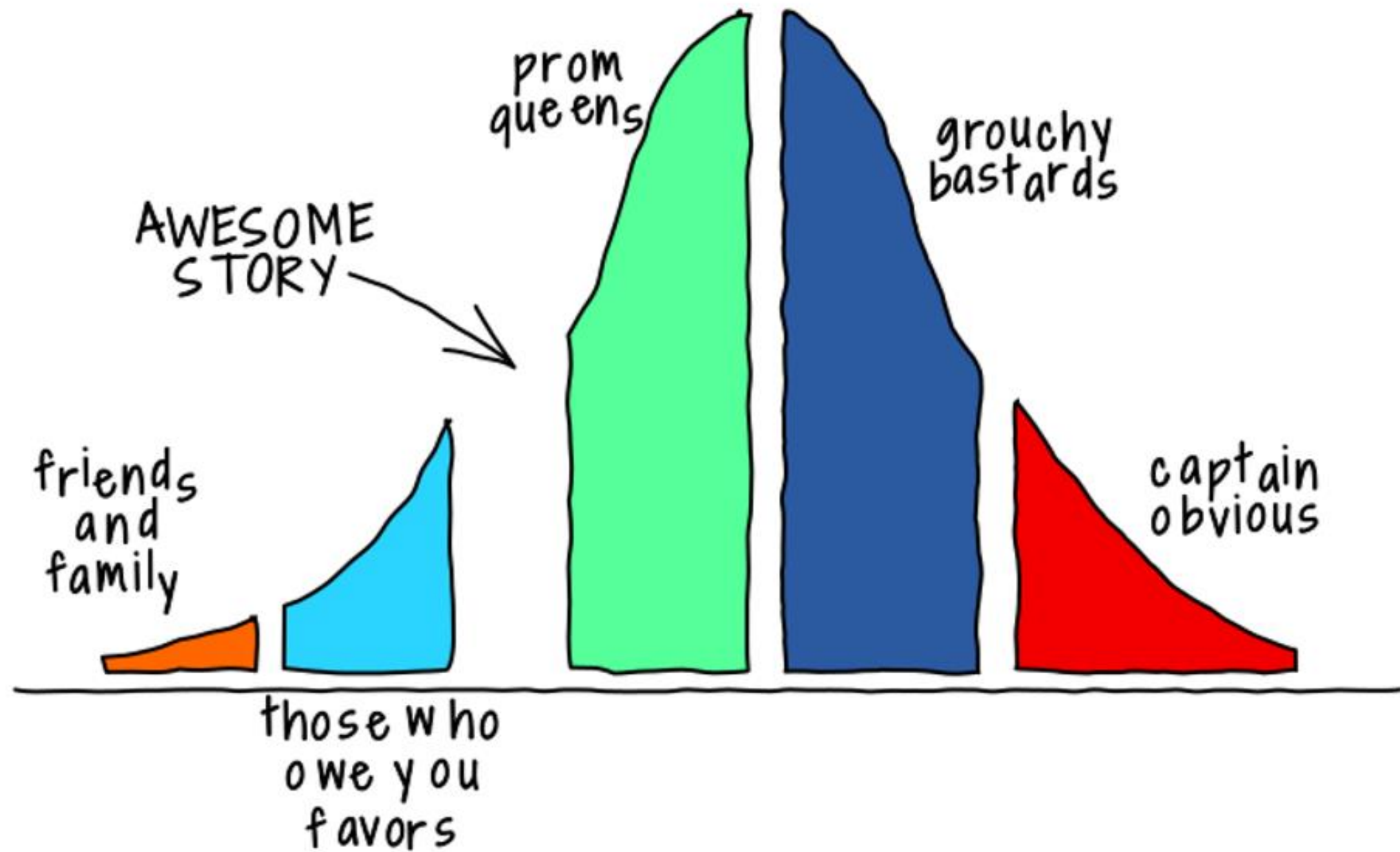


Figure 5: Value Path Template



How to create products and services customers want. Get started with...

Value Proposition Design

strategyzer.com/vpd

Written by
Alex Osterwalder
Yves Pigneur
Greg Bernardi
Alan Smith

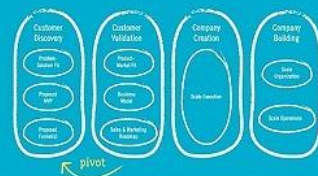
Designed by
Irish Papadopoulos

WILEY



The Entrepreneur's Guide to Customer Development

A "cheat sheet" to *The Four Steps to the Epiphany*



by Brant Cooper & Patrick Waskowitz
Foreword by Steven Gary Blank

TALKING TO HUMANS

Success starts with understanding your customers

GIFF CONSTABLE

with Frank Ramalowski
illustrations by Tom Fishburne
and foreword by Steve Blank



THE MOM TEST

How to talk to customers & learn if your business is a good idea when everyone is lying to you.

Rob Fitzpatrick
a foundercentric.com book

Шаблон UVP



UVP лежит в основе всех ваших материалов о продукте:

14

- Лэндинг
- Сайт
- Презентации
- Описание успешных кейсов
- Коммерческие предложения
- Скрипт холодного звонка
- Письма клиентам

Один раз составив UVP, вы сможете легко транслировать ценность вашего продукта в любых маркетинговых материалах, а также обучить своих сотрудников.

Если вы не можете объяснить, что вы продаете, то и ваш менеджер не сможет.

Если вы поменяли гипотезу – соберите ваш UVP заново

Примеры



UVP Анализ для b2b Family

16

**МЫ КОМАНДА,
КОТОРАЯ:**
(экспертиза)

Обладает более чем 10+ летним опытом разработки программных продуктов

СОЗДАЛА ДЛЯ:
(целевая аудитория)

Для руководителей компаний с большим количеством сейлов, которые делают массовые рассылки одинаковых коммерческих предложений

КОТОРЫМ:
(WANTS NEEDS FEARS)

Нужен инструмент отзвона клиенту именно в тот момент, когда тот наконец-то смотрит коммерческое предложение и принимает решение о покупке

**ПРЕДЛАГАЕМ
РЕШЕНИЕ:**

Виджет к вашей CRM, посылающий сейлу звонок именно в момент открытия клиентом КП. Система показывает, на каком конкретно слайде находится клиент, рассматривающий КП

**ПОСКОЛЬКУ,
в отличие от:**

Других решений по типу подтверждения о прочтении, CRM и пр

ПОТОМУ ЧТО
(точки дифференциации):

- Показывает весь путь клиента, ровно распределяет клиентом между сейлами
- Централизует данные по всем клиентам и дает сквозную аналитику
- Интегрировано с самыми популярными CRM и ERP системами
- и клиентов заранее предупреждает об отслеживании, НЕ ПЕРЕЖИВАЙТЕ!;)

UVP Анализ

ЕСТЬ КОМАНДА, КОТОРАЯ:

(экспертиза)

Что является основанием, что продукт компании действительно может быть востребован (экспертиза \ особый алгоритм \ владение ЦА \ большие ресурсы и пр.)

ДЛЯ:

(целевая аудитория)

Бизнес (вертикаль, размер, роль), почему нужно что-то менять

КОТОРОЙ:

(задачи, боли опасения)

Как сейчас Роль решает эту бизнес-задачу и Что конкретно ищет, с какими сложностями сталкивается

ПРЕДЛАГАЕТ РЕШЕНИЕ:

Видение (включая сроки и стоимости)

ПОСКОЛЬКУ, в отличие от:

Часть Видения, которая позволяет отстроиться от конкурентного решения (вендор, ручной труд и пр.)

ЧЕМ ДОКАЖЕТ

(точки дифференциации):

Выгода (если можем доказать), обоснования (проверка)

Опросите своих (потенциальных) клиентов

**ЕСТЬ КОМАНДА,
КОТОРАЯ:**

(экспертиза)

Кто мы для вас? Методологи\ партнеры\ инструментальщики?
На каком основании мы можем предоставлять вам этот продукт?

ДЛЯ:

(целевая аудитория)

Вы разные! Что вас объединяет?
Почему вы решили меняться? Что послужило толчком?

КОТОРОЙ:

(WANTS NEEDS FEARS)

Что конкретно вы искали?
Что конкретно вас останавливало?

**ПРЕДЛАГАЕТ
РЕШЕНИЕ:**

Какие критерии прежде всего вам были важны в продукте?

**ПОСКОЛЬКУ,
В ОТЛИЧИЕ ОТ:**

С кем (чем) вы сравнивали наш продукт?

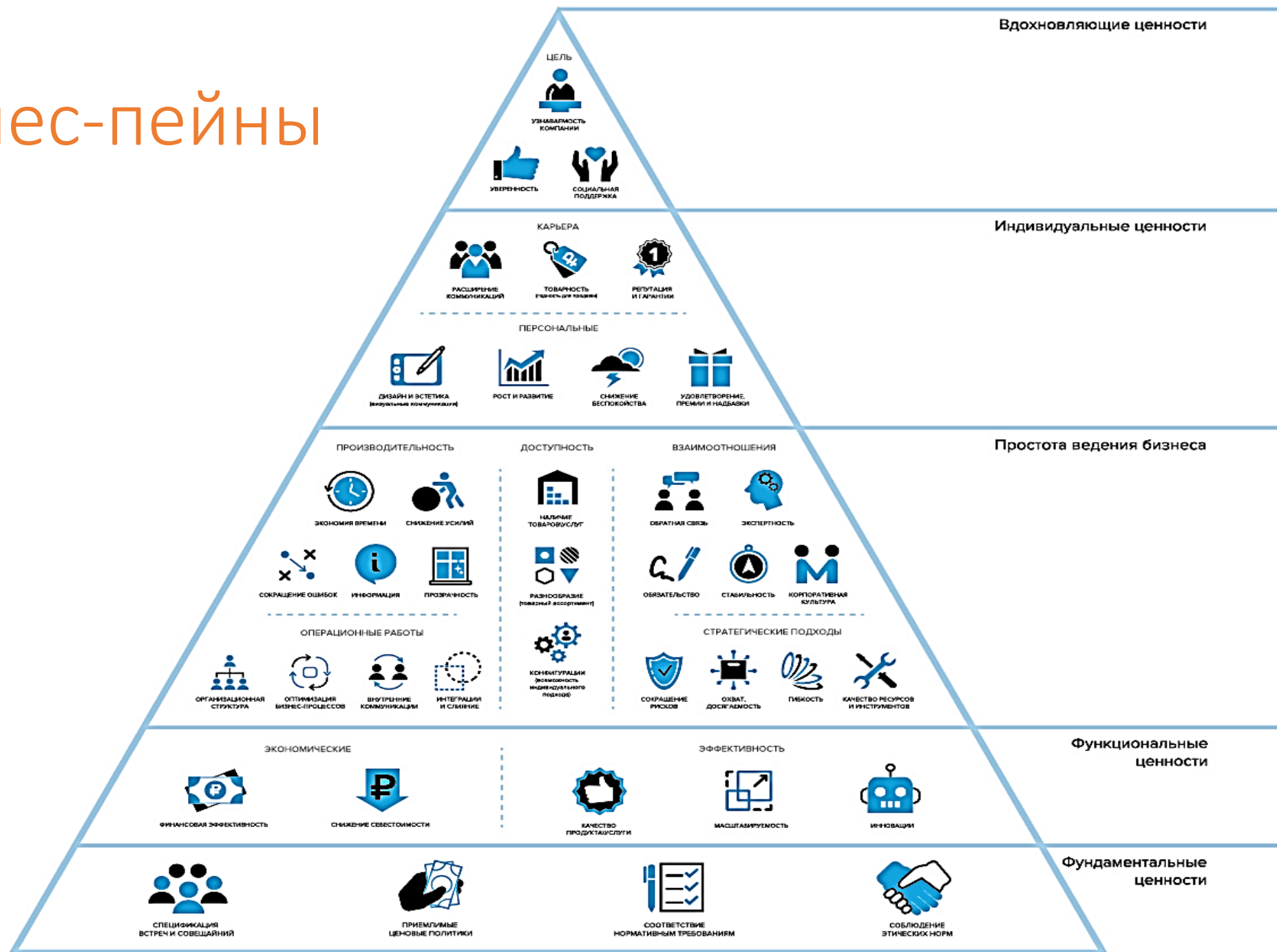
ЧЕМ ДОКАЖЕТ

(точки дифференциации):

Что для вас явилось доказательством, что сделку можно совершить?

Команда	Кто мы? Почему нам можно доверять?
Заказчик	Сегмент, размер, роль. Признаки
Задача, Боль	П-К-Ч Почему нужно что-то менять? Как пытаются решать? Что останавливает?
Решение	П-К-Ч Почему возникают сложности? Как решается задача? Что конкретно предлагаем?
Отстройка	С кем/чем конкурируем? Чем отличаемся?
Доказательство	Чем обоснуем выгоды?

Бизнес-пейны



Цели проблемного интервью Customer Development

Определить, купит ли заказчик ваше решение

Определить, какую маркетинговую стратегию использовать

Узнать, сколько заказчик готов заплатить за ваше решение

Определить, какие функции должен иметь ваш продукт

Определить, какие эмоции люди связывают с проблемой, которую вы пытаетесь решить

Найти первых пользователей вашего решения

Определить, какое название продукта предпочитают заказчики

Определить, какие маркетинговые материалы использовать

Определить, какой способ оплаты предпочитают заказчики - разовая оплата или подписка

Определить конкурентное преимущество вашего продукта

Определить, какой дизайн предпочитают заказчики

Получить контакты новых потенциальных клиентов

Пробуем!

Опросите довольного покупателя и
соберите оффер (описание УТП для
аналогичного сценария)



Если не знаете, о чём поговорить:

B2B:

SaaS (почта, совместная работа, коммуникации, CRM, телефония, финансовый учёт, управление проектами...)

IaaS: Облачный хостинг, хранилище, резервное копирование...

Любое устройство/ сервис для бизнеса

Личное: ноутбук, смартфон, автомобиль, поездка в отпуск, автосервис, ремонт, умная колонка, подписка на музыку или ТВ, таск-трекер, облачное хранилище, сервис бронирования билетов/отелей

Ваш вариант..



Speed dating!

В парах:

1. Вспомните компанию и услугу/товар которые решили для вас конкретную задачу, и оставили позитивный опыт (исключаем коммодити, для которых важна только цена).
Приготовьтесь рассказать об этой покупке, ответить на вопросы

Примеры - авто, электроника, сервис, приложение, услуга...

2. Приготовьтесь проинтервьюировать вашего партнёра о выбранной им покупке
3. Сформируйте УТП продукта по шаблону и сверьте с вашим партнёром
4. Поменяйтесь ролями

- Почему вы обратились именно к ним и купили именно у них?
- Какая задача у вас была, как пытались её решить? С какими сложностями вы столкнулись? Почему задача потребовала решения?
- Как именно ваша задача была решена? Как покупка решила вашу задачу, избавила вас от проблемы, неудобства?
- Какие именно критерии были важны в первую очередь (время, качество, функции...)
- С чем сравнивали? Что стало решающим при выборе?
- Как бы вы описали, измерили, доказали полученную выгоду?



Слушаем!

Добровольцы?

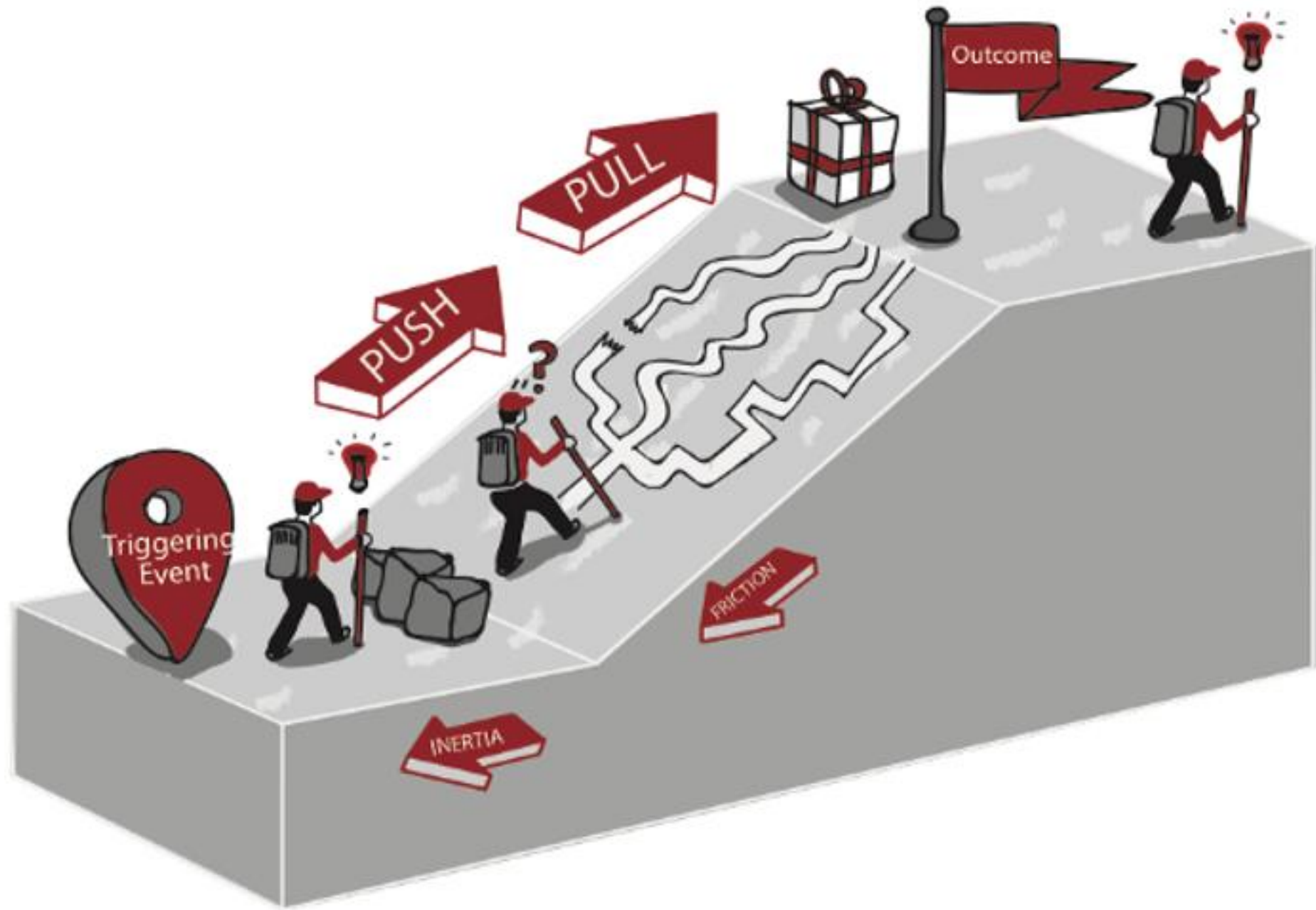
5

МИНУТ



Разработка гипотез для создания
решений





CUSTOMER FORCES CANVAS by LEANSTACK

1.PUSH (что толкает к изменениям)

Триггеры	Желаемый результат
Существующее решение	Риски (что поставлено на карту)

2. Инерция (комфорт старого пути)

Старые привычки / Знакомство

Цена перехода

3.PULL (что втягивает, вовлекает)

Что ищут, рассматривают	Выбранное решение
UVP (УТП)	Канал/Цена



4. Трение (трудности на новом пути)

Тревоги / Неуверенность

Новые привычки

5. Что дальше?

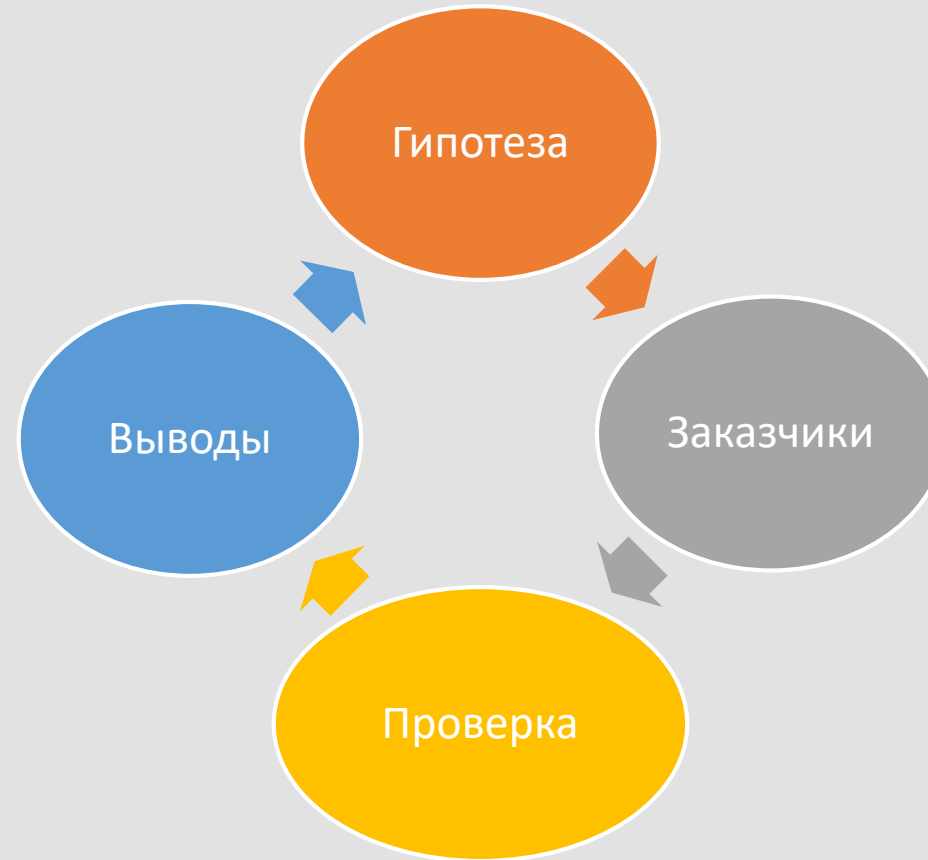
Фактический результат	Следующая цель
1. Анализировать рынок и выявить потребности клиентов.	2. Разработать маркетинговую стратегию.
2. Провести исследование конкурентов.	3. Создать уникальное торговое предложение.
3. Разработать маркетинговую стратегию.	4. Внедрить маркетинговую стратегию.
4. Внедрить маркетинговую стратегию.	5. Оценить эффективность маркетинговых мероприятий.
5. Оценить эффективность маркетинговых мероприятий.	6. Разработать план действий на следующий период.

Подготовка к Customer Development

- Кто наши заказчики?
- Какие у вас есть предположения о них?
- Что вы хотите выяснить?
- Какие гипотезы вы будете проверять?
- Как вы будете их проверять?
- Какой результат вы хотите получить?

Непрерывная проверка
гипотез на всех этапах
развития продукта

Быстрые итерации
Фокус на заказчике
Измеримые результаты



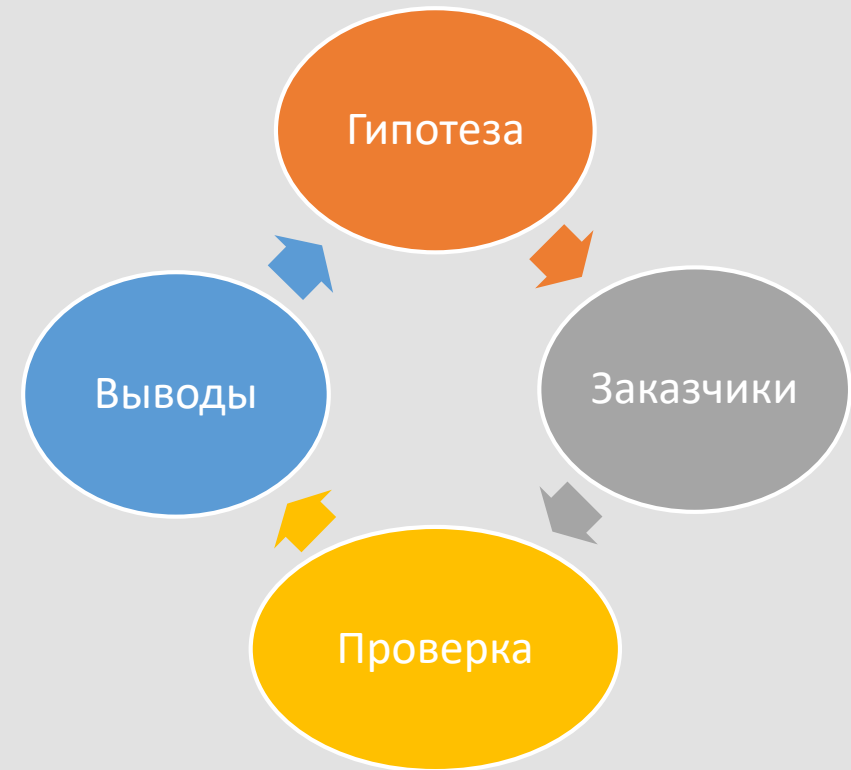
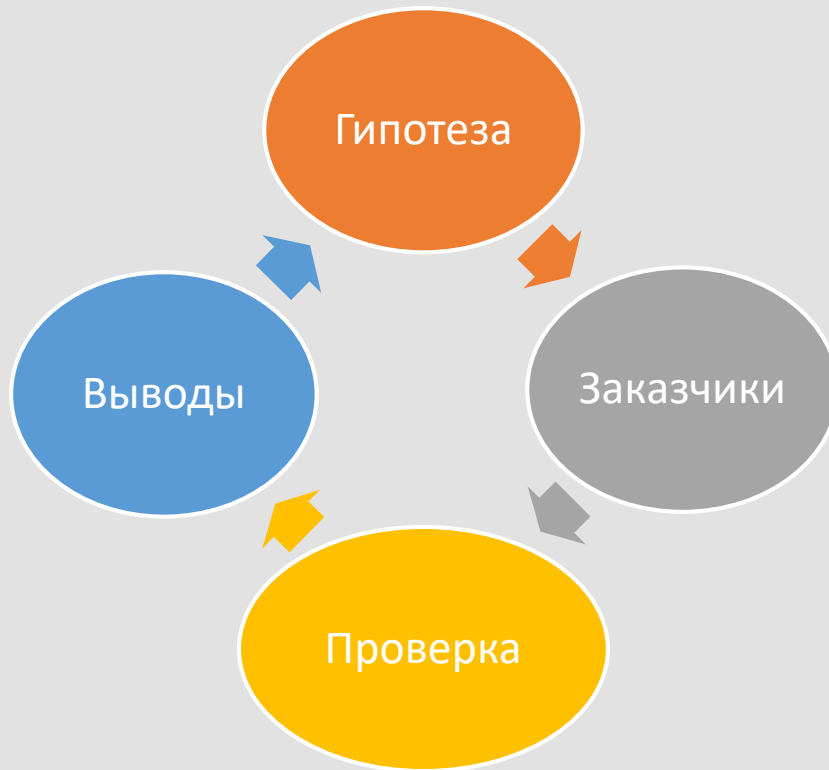
Какие проблемы в
работе наиболее
значимы для
клиента?

Как решить эти
проблемы с
максимальным
удобством для
клиента?

Как упаковать
решение в сервис?

Как сделать
продажи такого
сервиса
повторяемыми

План на сегодня: Подготовка проблемных и решенческих интервью



Какие проблемы в работе наиболее значимы для клиента?

Как решить эти проблемы с максимальным удобством для клиента?

Разный фокус!

Проблемное интервью

- Кто наши заказчики?
- Какие задачи перед ним стоят?
- Как они это делают сейчас?
- С какими проблемами сталкиваются?
- Как пытаются их решить?
- *Готовы ли платить за их решение?*

Решенческое интервью

- Какое место наш продукт займёт в их жизни?
- Какие проблемы решает наш продукт?
- Как и когда будет использоваться наш продукт?
- Какие его возможности наиболее важны?
- Как должен работать наш продукт?
- *Какая цена будет приемлемой?*

Какое интервью вы планируете во время
первичных коммуникаций с заказчиком?
Проблемное? Решенческое?



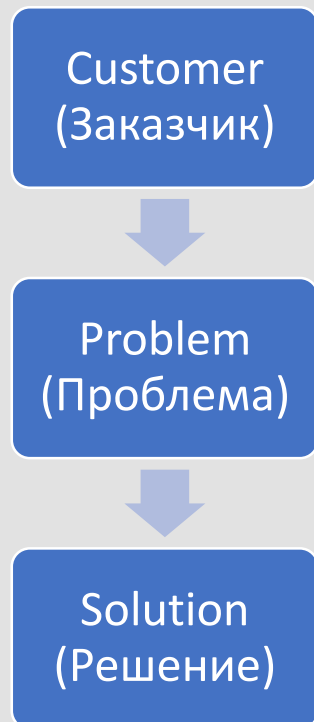
Подготовка гипотез



Пример: Набор предположений для проверки гипотезы решения «Облачная песочница»

- Банки регулярно не реже раза в квартал запускают и тестируют новые финт-тех решения
- За это отвечает директор по развитию
- Им важно быстро тестировать и принимать решения о развитии продуктов. От результатов зависит их кpi
- Для тестирования сейчас они используют собственные ЦОД банка
- Согласование с СБ и ИТ занимает от месяца и более (особенно при работе с внешними подрядчиками-разработчиками)
- Внешний облачный хостинг-песочница позволит быстро разворачивать, тестировать и переводить в продакшен любые решения
- Хостинг-провайдер берет на себя все коммуникации с СБ и ИТ и гарантирует прохождение всех проверок на соответствие, поскольку имеет опыт работы со всеми уровнями СБ и обладает всеми сертификатами, политиками, процедурами
- Сквозное прохождение на соответствие сократит запуск и тестирование новых решений минимум на 1 месяц

Создание C-P-S ГИПОТЕЗЫ



- Определение целевых **заказчиков**
- Определение их ключевых **задач**
- Определение главных **проблем**
- Описание **решения**
- Как именно **решение** поможет справиться с **проблемами**
- Какие **выгоды** получит **заказчик**
- Выбор **критериев оценки**
- Создание **множества** гипотез
- Проверка гипотез на **актуальность**

Чеклист проверки C-P-S гипотезы:

	Контрольный вопрос	Да	Нет
Customer	Однозначно описано ядро ЦА		
	Понятно, как и где и по каким критериям искать представителей ЦА		
	Понятно, какую именно задачу ЦА мы помогаем решить		
	Задача значима и актуальна для ЦА, значимость измерима		
Problem	Понятно, с какой проблемой сталкивается ЦА		
	Понятна значимость проблемы, и частота возникновения		
	Понятно как ЦА решает проблему сейчас и с каким результатом		
	Затраты и потери измеримы		
Solution	Понятно, как мы предлагаем решить проблему заказчика		
	Понятно, какие особенности решения будут наиболее важны заказчику		
	Понятно, какую измеримую выгоду принесёт решение		

Пример C-P-S гипотезы:

Заказчик	Мы считаем, что директора по развитию бизнеса компаний-производителей медицинской техники в Евросоюзе и США ежеквартально сталкиваются с необходимостью поиска надёжных дистрибьюторов, заинтересованных в продвижении их товаров на развивающихся рынках Восточной Европы, Южной Америки, Юго-Восточной Азии и Африки
Проблема	- Поиск дистрибьюторов проходит вручную, долго, неэффективно - Единственным эффективным каналом поиска партнёров сейчас являются отраслевые выставки - Поиск и проверка надёжности и платежеспособности зарубежного партнёра занимает до полугода - Нет единого каталога дистрибьюторов по регионам
Решение	- Мы считаем, что наше решение "МедТехТиндер" станет единым маркетплейсом для производителей и дистрибьюторов медтехники - Мы считаем, что главной особенностью решения будет полная и актуальная база профилей и предложений производителей и дистрибьюторов, и удобный поиск партнёра, подходящего по критериям - В каталоге будут представлены только компании, прошедшие верификацию, согласно стандартам отрасли - Мы считаем, что решение позволит сократить процесс поиска новых партнёров на 3-6 месяцев

Пример C-P-S гипотезы:

Заказчик	Мы считаем, что маркетологи в компаниях сегмента e-commerce, использующие несколько каналов маркетинга, ежемесячно сталкиваются с необходимостью анализа эффективности каждого канала и планирования бюджета на рекламу
Проблема	- Анализ вручную занимает до двух рабочих дней, - результаты не могут быть получены оперативно, - точность их приблизительна, т.к. не для всех заявок есть возможность определить канал, из которого пришёл лид - Планирование проводится приблизительно, в результате до 70% маркетингового бюджета может расходоваться неэффективно
Решение	- Мы считаем, что наше решение "МечтаМаркетолога" позволит маркетологам автоматически получать отчеты об эффективности каналов маркетинга, привязывать заявки к каналу за счёт подмены телефонных номеров и сохранения идентификаторов заказчиков при переходе с других ресурсов. - Мы считаем, что это решение станет основным инструментом маркетолога при планировании бюджета и регулярном управлении каналами маркетинга, и сэкономит до нескольких рабочих дней маркетолога в месяц - Мы считаем, что решение позволит повысить эффективность расходования бюджета на рекламу и повысить ROI на 50-70%

Запишите вашу исходную гипотезу

Выберите одну, которая, на ваш взгляд, наиболее значима для вашего заказчика и вашего продукта и проверьте её по чеклисту

5

МИНУТ



Слушаем!

Добровольцы?

5

МИНУТ



Проверяем!

- Кто ваш заказчик?
- Какую задачу он пытается решить, когда сталкивается с проблемой?
- Какую именно проблему он испытывает?
- Значимость, критерии оценки?
(как много таких заказчиков, как часто случается, насколько значительно, сколько времени/денег тратится на преодоление проблемы?)

**Откуда вы
почерпнули
идеи для
гипотез?**

- Исследование рынка/отрасли
- Личные знания и опыт
- Продукты конкурентов
- Происшествия, инциденты
- Исследование рабочего процесса
-

Глоссарий



Заказчик

- Customer, ядро ЦА – как основной целевой потребитель решения, так и бенефициар, руководитель, собственник (ЛПР).
 - BtoB – четкое описание профиля компании + роли (должности)
 - BtoC – демографический профиль
- Ядер ЦА может быть несколько, задачи, проблемы и выгоды в рамках вашего продукта для них разные

Сегментируйте ЦА, готовьте отдельные интервью с каждым ядром

Помним, что наше решение затрагивает разные задачи разных людей



Задача

- JTBD (Job-To-Be-Done)
- Процесс, который вы улучшаете,
- Должностная обязанность, связанная с вашим продуктом
- Цель к которой стремится заказчик

Описывайте задачу на языке ЦА, выясняйте частотность, значимость, актуальность

Проблема

- Pain – боль, постоянно повторяющаяся ситуация, вызывающая разочарование, раздражение
- Сложность, возникающая при выполнении задачи
- Избыточные потери времени, денег, других ресурсов на выполнение задачи

Уточняйте значимость, актуальность, как решается проблема сейчас, готов ли заказчик к новому решению

Решение

- Продукт, сервис, призванный решить проблемы заказчика и помочь в выполнении задачи
- Конкретный процесс, функция, возможность продукта, непосредственно решающий проблему заказчика

Уточняйте измеримую выгоду и преимущества по сравнению с конкурирующими решениями

Создание гипотезы о проблемах заказчика

- Определение целевых **заказчиков**
- Определение **ключевых** задач
- Определение главных **проблем**
- Выбор **критериев** оценки
- Создание **множества** гипотез
- Проверка гипотез на **актуальность**

Создание гипотезы решения

- Описание целевых **заказчиков**
- Описание их **ключевых задач**
- Описание главных **проблем**
- Описание **решения**
- Как именно **решение** поможет справиться с **проблемами**
- Какие возможности продукта будут наиболее важны
- Какие **выгоды** получит **заказчик**
- Выбор **критериев оценки**
- Создание **множества** гипотез
- Проверка гипотез на **актуальность**

Проблемные гипотезы



Гипотеза проблемы

Шаг 1

- Кто ваш заказчик?
- (роль, отрасль..)

Шаг 2

- Какую задачу он решает? (обязанности, цели)

Шаг 3

- С какой проблемой сталкивается при решении задачи? (что затрудняет достижение цели)

Шаг 4

- Насколько значима проблема - сколько заказчиков, как часто, как воспринимают?

Шаблон гипотезы

- Мы считаем, что [роль], [в компаниях],
при [решении задачи] сталкиваются с
[проблемами]

Шаблон гипотезы

- Мы считаем, что [роль], [в компаниях],
при [решении задачи] сталкиваются с
[проблемами], из-за [причины]

Шаблон гипотезы

- Мы считаем, что [роль], [в компаниях], при [решении задачи] сталкиваются с [проблемами], из-за [причины] , и теряют при этом [что, сколько]

Шаблон гипотезы

- Мы считаем, что [как много, как часто] [роль], [в компаниях], при [решении задачи] сталкиваются с [проблемами], из-за [причины] , и теряют при этом [что, сколько]

Мы считаем, что
[заказчики], при
[решении задачи]
сталкиваются с [проблемами]



Мы считаем, что
[заказчики], при [решении
задачи] сталкиваются
с [проблемами], из-за
[недостаток, ограничение]



Мы считаем, что
[как много, как часто]
[заказчики], при [решении
задачи] сталкиваются
с [проблемами],
из-за [недостаток, ограничение]



Мы считаем, что [как
много, как часто] [заказчики],
при [решении задачи]
сталкиваются с [проблемами], из-за
[недостаток, ограничение],
и теряют при этом [что, сколько]



Начните с базовой
гипотезы и
дополните её
предположениями

Пример

- Мы считаем, что [менеджеры по работе с корпоративными клиентами] [страховых компаний] испытывают сложности при [работе за пределами офиса] из-за [невозможности удаленного доступа ко всем необходимым документам и справочникам] [что увеличивает среднее время работы с таким заказчиком на 8-12 рабочих часов]

Пример

- Мы считаем, что [менеджеры по работе с корп. клиентами] [региональных банков] испытывают сложности при [выборе правильного продукта для клиента] из-за [отсутствия аналитики по схожим клиентам] [и теряют при этом до 50% потенциальных клиентов]

Пример

- Мы считаем, что [70%] [менеджеров по работе с корпоративными клиентами] [страховых компаний] испытывают сложности при [работе за пределами офиса] из-за [невозможности удаленного доступа ко всем необходимым документам и справочникам]

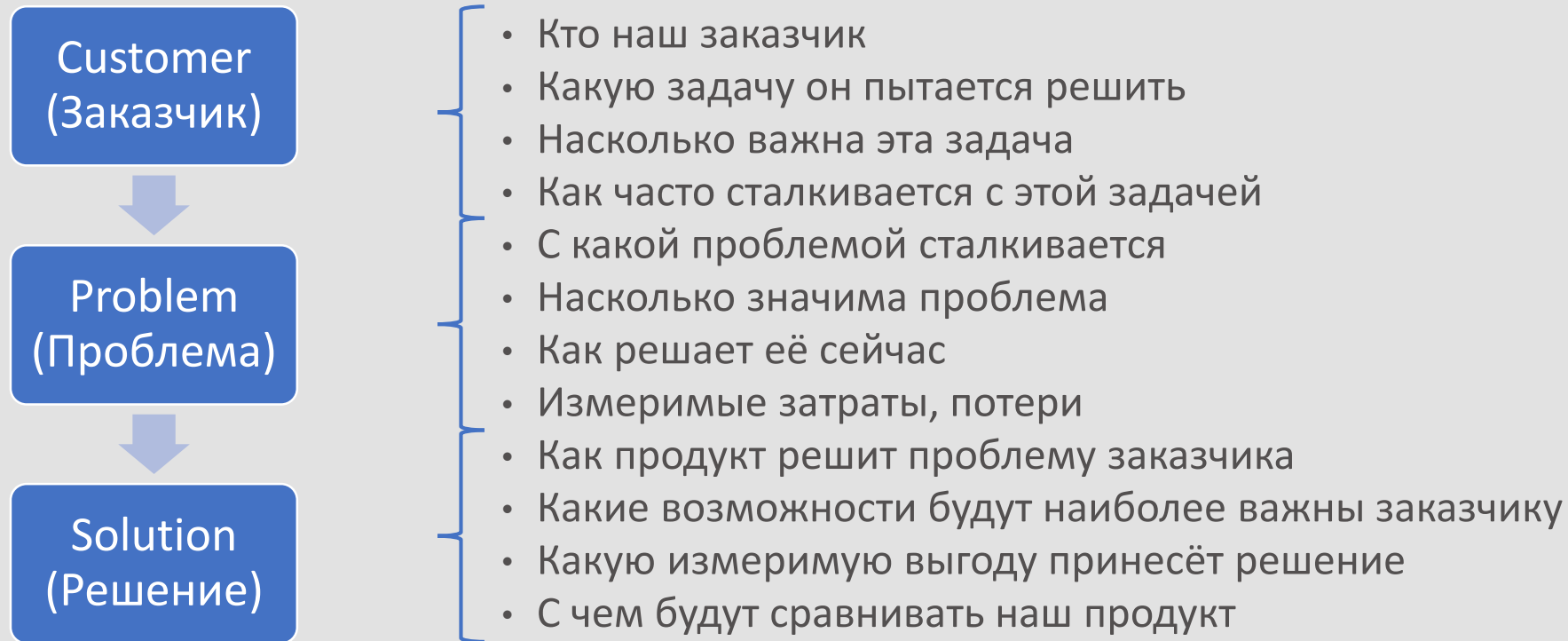
Гипотезы решения



Шаблон гипотезы решения

- Мы считаем, что [заказчики] смогут решить [проблему], возникающую при [решении задачи] [каким образом] благодаря [возможностям продукта], получают при этом [выгоды]

Что именно потребует проверки на ваших первых клиентских интервью?



Проверяйте последовательно!

Планирование интервью



Подготовьте план интервью

- Сформируйте перечень гипотез
- Проранжируйте их
- Выберите три ключевых, которые проверяете
- Оставьте 2-3 в запасе
- Определите самые критичные предположения (допущения) для проверки

Ключевые предположения (допущения)

- Составляющие гипотезы, описания заказчика, ситуации и т.п., без которых проверка гипотезы невозможна
- Определяют, какие вопросы необходимо задать
- Устанавливают дополнительные критерии оценки

Ключевые предположения (допущения)

- Чтобы наша [гипотеза] была подтверждена, следующие [предположения] должны быть подтверждены:.....
- Критичное для жизнеспособности моей гипотезы предположение, о котором я имею меньше всего информации это...

Подготовка плана CustDev в группах

Мозговой штурм.

1. Проверьте вводные

2. Соберите лонглист гипотез:

Заказчик

Задача

Проблема

Критерии оценки

Ключевые предположения для проверки

Выберите ключевые гипотезы для тестирования в первом интервью

10

МИНУТ



Начните здесь. Соберите идеи на стикерах, переносите их вправо для старта эксперимента.		Эксперименты	1	2	3	4	5
Кто ваш заказчик? Время: 5 мин		Заказчик					
В чём проблема? Сформулируйте с точки зрения заказчика. Время: 5 мин		Проблема					
Определяйте решение только после того, как вы убедились, что проблема стоит решения Время: 5 мин		Решение					
Опешите предположения, которые должны быть подтверждены, чтобы ваши гипотезы также были верны. Время: 10 мин		Самые рискованные предположения					
Нужна помощь? Используйте примеры фраз для вашего эксперимента		Критерии успеха					
Гипотеза Заказчик-Проблема Мы считаем, что [заказчики], при [решении задачи] сталкиваются с [проблемами]	Гипотеза Проблема-Решение Мы считаем, что [наш продукт] решит [проблему], [как] и, принесёт при этом [выгоды]						
Важнейшие предположения Чтобы наша [гипотеза] была подтверждена, следующие [предположения] должны быть подтверждены:....		GET OUT OF THE BUILDING!					
Как будем проверять гипотезы?		Результаты и решения					
Самый лучший способ проверки моей гипотезы это...	Определите критерии успеха Я проведу эксперимент с # заказчиками, и ожидаю подтверждения гипотезы от # респондентов						
		Выводы					

Начните здесь. Соберите идеи на стикерах, переносите их вправо для старта эксперимента.		Эксперименты	1	2	3
Кто ваш заказчик?	Время: 5 мин	Заказчик			
В чём проблема? Сформулируйте с точки зрения заказчика.	Время: 5 мин	Проблема			
Определяйте решение только после того, как вы убедились, что проблема стоит решения	Время: 5 мин	Решение			
Опешите предположения, которые должны быть подтверждены, чтобы ваши гипотезы также были верны.	Время: 10 мин	Самые рискованные предположения			

Озвучьте C-P-S гипотезы для
первого интервью от вашей
группы

Получите оценку, от других
команд

5

Минут на
группу



Кто выступит экспертом?



Вопросы для клиентских интервью



Типы интервью

- **Проблемное интервью:** выявляете, есть ли проблема, и определяете важность ее решения для клиента

Решенческое интервью: определяете готов ли клиент купить продукт с предлагаемой функциональностью

Проблемное интервью

- Кто наши заказчики?
- Какие задачи перед ним стоят?
- Как они это делают сейчас?
- С какими проблемами сталкиваются?
- Как пытаются их решить?
- *Готовы ли платить за их решение?*

Решенческое интервью

- Какое место наш продукт займёт в их жизни?
- Какие проблемы решает наш продукт?
- Как и когда будет использоваться наш продукт?
- Какие его возможности наиболее важны?
- Как должен работать наш продукт?
- *Какая цена будет приемлемой?*

Вопросы

- «Как вам кажется, это хорошая идея?»
- «Вы купили бы продукт, который выполняет задачу X?»
- «Сколько вы заплатили бы за X?»
- «Какими функциями должен обладать продукт вашей мечты?»
- «Почему вас это беспокоит?»
- «Каковы последствия этой ситуации?»
- «Расскажите мне поподробнее, что произошло в последний раз.»
- «Расскажите мне поподробнее, каков алгоритм вашей работы.»
- «Что ещё вы пытались сделать?»
- «Заплатили бы вы X рублей за продукт, который выполняет задачу Y?»
- «Как вы решаете эту проблему сейчас?»
- «Кто будет финансировать покупку?»
- «С кем ещё мне следует переговорить?»
- «Есть ли ещё вопросы, которые мне следовало бы задать?»

Выберите плохие и хорошие вопросы

Вопросы

«Как вам кажется, это хорошая идея?»

«Вы купили бы продукт, который выполняет задачу X?»

«Сколько вы заплатили бы за X?»

«Какими функциями должен обладать продукт вашей мечты?»

«Почему вас это беспокоит?»

«Каковы последствия этой ситуации?»

«Расскажите мне поподробнее, что произошло в последний раз.»

«Расскажите мне поподробнее, каков алгоритм вашей работы.»

«Что ещё вы пытались сделать?»

«Заплатили бы вы X рублей за продукт, который выполняет задачу Y?»

«Как вы решаете эту проблему сейчас?»

«Кто будет финансировать покупку?»

«С кем ещё мне следует переговорить?»

«Есть ли ещё вопросы, которые мне следовало бы задать?»

**Самую ценную информацию приносят
открытые вопросы**

Закрытые вопросы

- Предполагают однозначный ответ «Да» или «Нет», дата, время сумма,
- Часто начинаются с «Делаете ли вы..? Будете-ли вы..? Стали бы вы..? Согласны ли вы с..?»
- Часто являются наводящими

Открытые вопросы

- Нельзя ответить просто «Да» или «Нет»,
- Часто начинаются с «Почему-Как-Что»
- Дополняются: «Расскажите об этом больше?» «Почему так?»

Интервью с заказчиком

Понимание задач и болей:

- Расскажите мне, как вы обычно решаете [Задачу] сегодня?
- Каковы основные сложности при выполнении этой задачи?
- Когда вы сталкивались с этими сложностями в последний раз, как часто это бывает?
- Как вы оцениваете значимость этой проблемы для вас, по шкале от 1 до 5 (где 1 – мелкое беспокойство, 5 – критично для бизнеса)? Почему?
- Как вы пытались решить эту проблему?
 - Насколько хорошо удалось её решить? Почему?

Интервью с заказчиком

Тестирование критериев гипотезы:

- Сколько времени вы тратите на эти задачи?
- Как много систем и инструментов вы применяете?
- Сколько денег вы тратите?
- Как часто это происходит?

Интервью с заказчиком

ЗНАЧИМОСТЬ ПРОБЛЕМЫ ОТ 1-5

1	<i>Мелкое беспокойство</i>
2	<i>Умеренно - раздражает</i>
3	<i>Средне - вызывает дискомфорт, волнение</i>
4	<i>Значительно - затрудняет выполнение задачи</i>
5	<i>Критично - делает выполнение задачи невозможным</i>

Примеры критериев оценки

ЗНАЧИМОСТЬ РЕШЕНИЯ, ВОЗМОЖНОСТИ ПРОДУКТА ОТ 1-3

ЗНАЧИМОСТЬ ЗАДАЧИ, ВЫГОДЫ ОТ 1-3

1	Низко - Сможем обойтись без этого	Низко - не выделяется на фоне более значимых, низкий приоритет
2	Средне - хорошо, если будет, будем применять	Средне - заметно, требует внимания, но не в первую очередь
3	Значительно - сильно изменит процесс	Важно - входит в список самых приоритетных

Вопросы
профилирования
ЦА

Какую информацию вы не успели получить до интервью?

- *Кто отвечает за [задачу, процесс]?*
- *Расскажите о вашей роли в компании*
- *Как часто вы занимаетесь [задачей]?*
- *Сколько времени обычно тратите на [задачу]?*
- *Кто ещё в вашей компании занимается/отвечает за [задачу]?*
- *...Специфические вопросы, относящиеся к продукту или заказчику*

Вопросы проблемного интервью

Поиск проблемы (если ни одна из проблемных гипотез не была принята заказчиком)

- *Что самое трудоёмкое в вашей работе?*
- *Какие из ваших потребностей в работе/жизни пока не реализованы?*
- *Какой, пока не существующий, продукт, или сервис для решения ваших задач вы бы хотели заполучить?*
- *Что могло бы быть сделано для упрощения/улучшения вашей работы?*
- *На какие задачи вы тратите больше всего времени?*
- *Какие из ваших целей/задач наиболее важны в вашей работе/жизни?*

Вопросы проблемного интервью

Валидация проблемы (для проверки влияния каждой конкретной проблемной гипотезы)

- *Насколько важно для вас выполнение задачи по шкале от 1-3? Почему?*
- *Насколько трудным вам кажется выполнение [задачи]? Почему?*
- *Расскажите, когда и как в последний раз вы выполняли [задачу]?*
- *Как вы оцениваете значимость [проблемы] для вас, по шкале от 1 до 5? Почему?*
- *Насколько важно для вас решить [проблему] /улучшить процесс шкале от 1-3 Почему?*
- *Насколько для вас значима [выгода, которую мы приносим] шкале от 1-3? Почему?*
- *Если бы у вас было решение для этой проблемы, какое бы это для вас имело значение, влияние?*

Вопросы проблемного интервью

Поиск решения (получение видения решения заказчиком)

- *Как вы думаете, что может быть сделано для решения вашей [проблемы]?*
- *Как вы сейчас решаете эту проблему?*
- *Что вам нравится и не нравится в [вашем текущем решении/конкурентном продукте]?*
- *Какая часть в [процессе, который мы улучшаем] самая трудная?*
- *Как может выглядеть идеальное решение вашей [проблемы]?*

Вопросы решенческого интервью

Валидация решения (для проверки пригодности продукта)

- *Как бы вы стали использовать этот продукт?*
- *Хотели бы вы начать использовать этот продукт прямо сейчас?*
- *Что может останавливать/удерживать вас от использования этого продукта?*
- *Как вам кажется, этот продукт решит вашу проблему?*
- *Что вы бы рассказали об этом продукте вашим друзьям, коллегам?*
- *Готовы ли вы платить X денег за этот продукт?*

Вопросы решенческого интервью

Оптимизация решения (для улучшения продукта, после первого тестирования, демонстрации)

- *Расскажите/продемонстрируйте, как вы в последний раз использовали наш продукт?*
- *Что может быть сделано для улучшения этого продукта?*
- *Что заставило бы вас захотеть рассказать об этом продукте друзьям или коллегам?*
- *Что вам больше всего нравится/не нравится в этом продукте?*
- *Что может сделать ваше использование продукта более комфортным?*
- *Что мотивирует вас продолжить использование этого продукта?*
- *Какая часть в использовании этого продукта наиболее неудобна?*
- *Какие ещё возможности вы хотели бы увидеть в этом продукте?*
- *Без каких возможностей вы бы смогли обойтись?*

Вопросы решенческого интервью

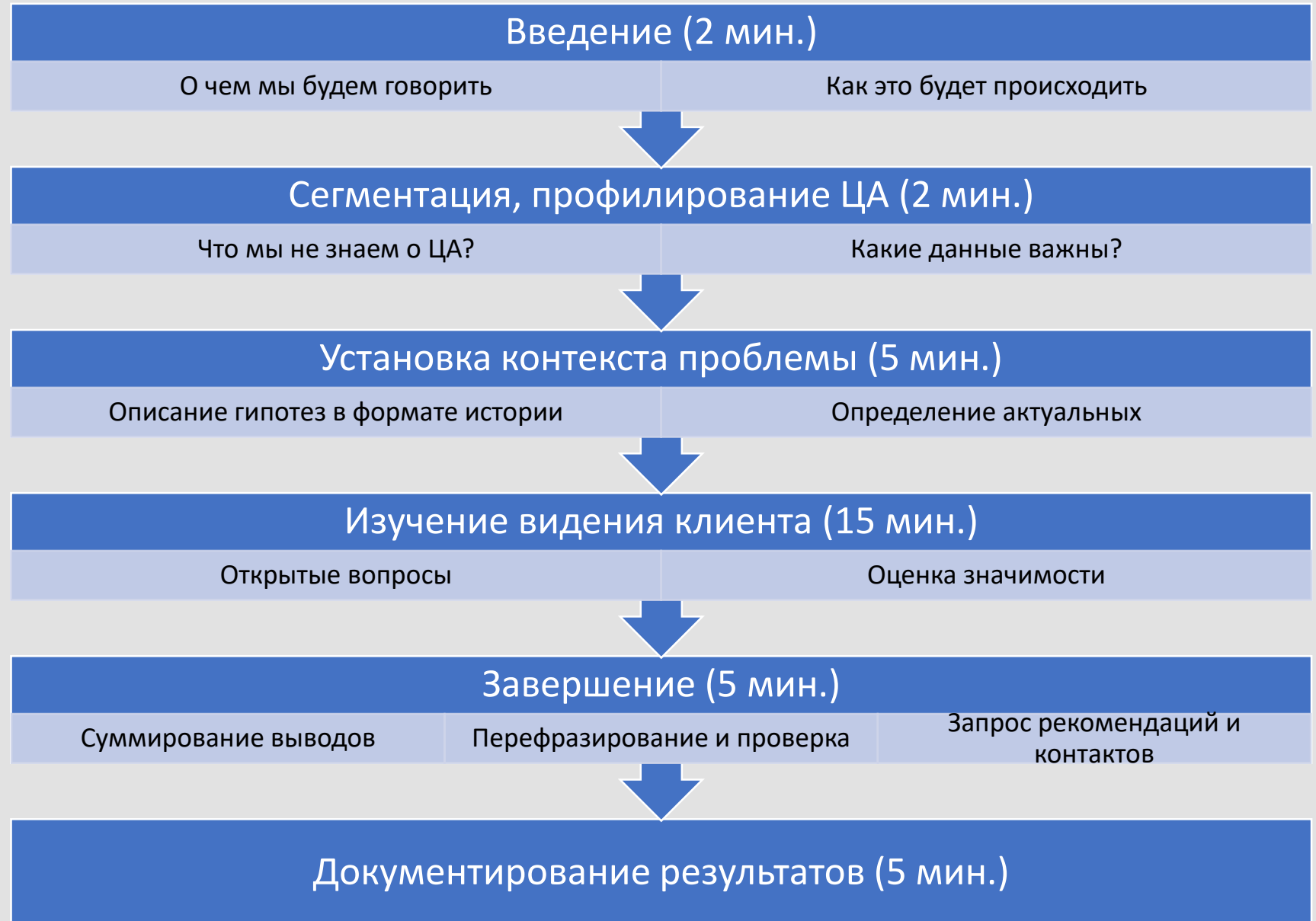
Определение процесса покупки и цены

- *Расскажите, как в последний раз происходил процесс покупки [решения, которое вы используете сейчас]?*
- *Что заставило вас начать поиск этого решения?*
- *Что стало решающим при выборе?*
- *Что вас удерживало, останавливало?*
- *Когда вы точно решили совершить покупку?*
- *Кто принимал итоговое решение о покупке?*
- *Сколько вы потратили на приобретение? Была ли эта сумма значительной? Почему?*

Структура интервью



Структура проблемного интервью



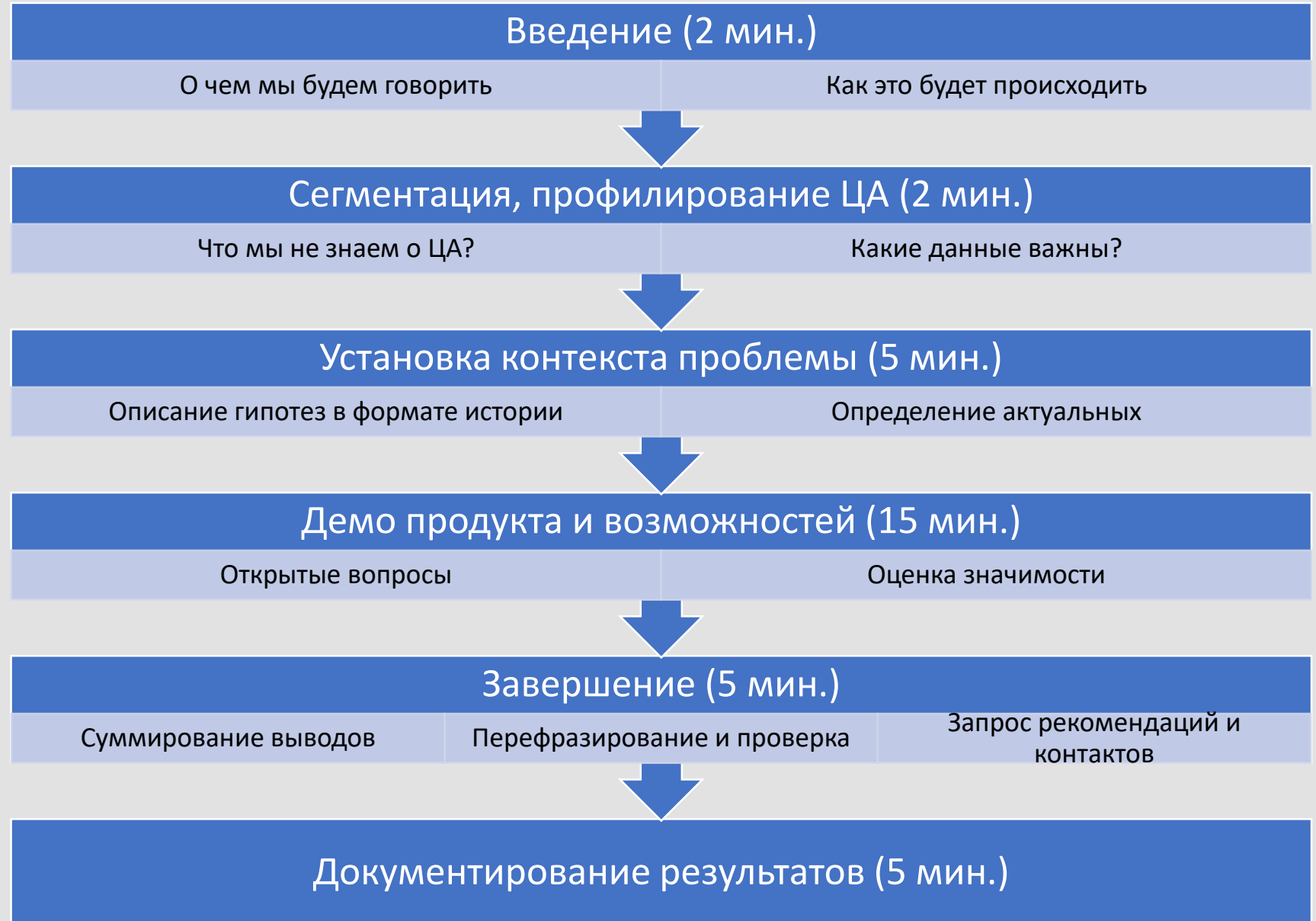
Проблемное интервью - правила

1. Говорить о жизни клиентов, а не о своём продукте или идее
2. Спрашивать о конкретных вещах в прошлом, а не о перспективе
3. Меньше говорить больше слушать

Спрашивайте о прошлом, а не о будущем

Важны не мнения и оценки, а факты и
реальные шаги

Структура решенческого интервью



Завершение интервью

- *[Суммируйте ваши выводы] – это верно?*
- *Итак, по результатам нашей беседы, получается, что X действительно трудно для вас, а Y – нет. Насколько это верно?*
- *Итак, по результатам нашей беседы, получается, что X очень важно для вас, а Y – нет. Насколько это верно?*
- *Есть ли что-нибудь ещё, о чём, по вашему мнению, я должен знать, но не спросил?*
- *Знаете ли вы кого-нибудь, кто тоже может сталкиваться с таким проблемами, и которому я мог бы задать такие вопросы?*
- *Могу ли я держать вас в курсе того, как развивается наш продукт?*
- *Могу ли я связаться с вами позже, если у нас появятся новые вопросы?*

Экспериментальное тестирование гипотез

1. Старт - качественное тестирование в малых группах

Телефонные звонки, очные интервью, фокус группы, визиты к сотрудникам

2. Подтверждение – количественное тестирование в больших масштабах

Онлайн опросы, рекламные кампании, A/B тестирование

3. Сбор и анализ данных

Анализ данных

- Выделите важные детали из качественных интервью
- Анализируйте количественные результаты
- Вы подтвердили гипотезы?

ДА – переходите к подготовке решения

НЕТ – пересмотрите свои гипотезы и проведите повторное тестирование

Другие заказчики?

Другие проблемы?

Другие задачи?

Где взять контакты?



- Прийти в место скопления клиентов
- Спросить первых целевых клиентов
- У друзей
- У друзей друзей
- Facebook, LinkedIn
- На сервисах типа youdo.com

Важно!

Друзья и родственники – худшие респонденты.

Рекомендации к интервью



Основные моменты:

- Подготовьтесь, соберите набор вопросов
- Избегайте наводящих вопросов
- Больше открытых вопросов
- Уточняйте детали, спрашивайте «Почему?»
- Не бойтесь молчания – дайте подумать и ответить на вопрос
- Не подсказывайте ответы
- Избегайте долгих описаний и примеров
- Слушайте активно – не перебивайте, перефразируйте и повторяйте
- Уточняйте частоту и значимость
- Фиксируйте выводы сразу

- Командные интервью:**
- Только один человек говорит с заказчиком
 - Вопросы передавайте в чате или в записках
 - Назначьте ответственного за дословную фиксацию ответов заказчика
 - Следите за временем (назначьте ответственного)
 - Записывайте разговор, если заказчик не возражает

Когнитивные искажения



Что давит на вас?



Вы ищете подтверждения вашим убеждениям



Вы переоцениваете важность ранних находок и перестраиваете своё видение под них



Вы не осознаёте, что делаете это



Вы делаете это снова и снова — во время интервью и во время анализа данных



Эффект якоря

Склонность сильно переоценивать первое впечатление (якорную информацию).

Ответы первого респондента часто задают ожидания от последующих интервью и затрудняют восприятие других вариантов

Как избежать:

«Очистить кэш» перед каждым разговором

Фокус на каждом заказчике, его задачах и проблемах

Несколько гипотез (основная и запасные)

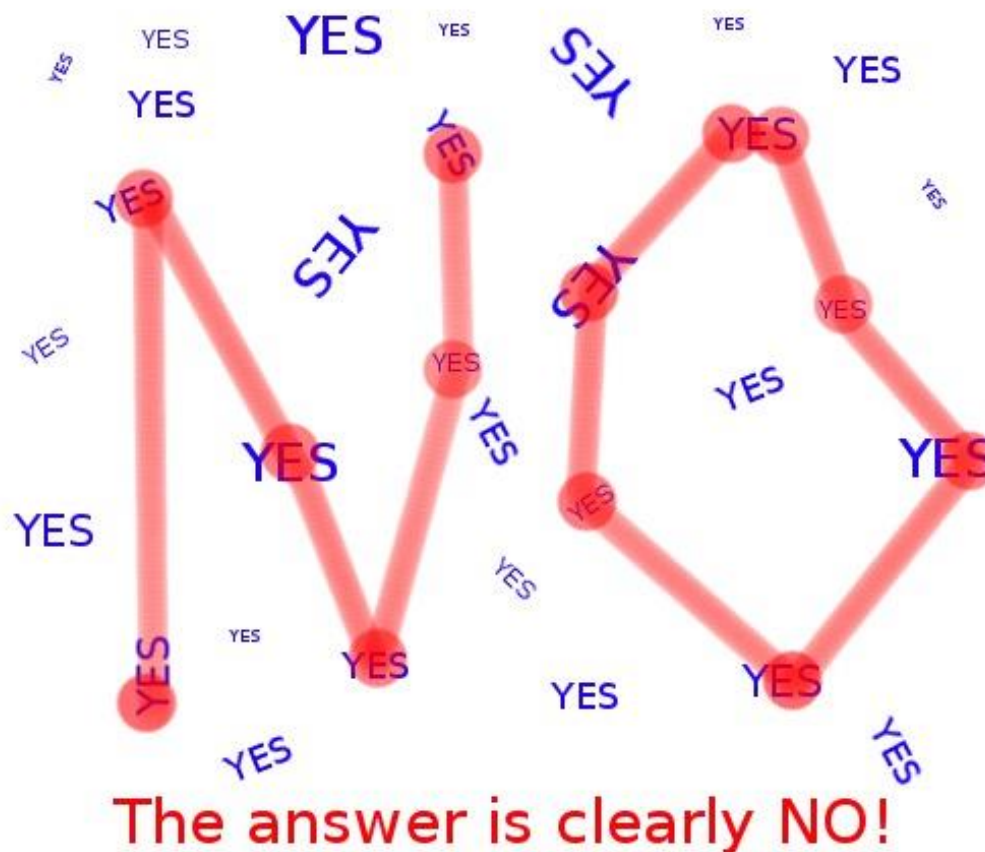
Предвзятость подтверждения

Склонность искать и интерпретировать информацию таким образом, чтобы подтвердить идею, которая вам близка.

Как избежать:

Будьте готовы услышать то, с чем вы не согласны

Ищите опровержения вашим идеям



Предпочтение нулевого риска (zero-risk bias)



Частое желание интервьюировать ещё больше заказчиков, что может быть контрпродуктивно

Когда данных уже достаточно?

- Тренды проявляются в 4-5 интервью с точностью 60-75%
- 10 интервью дают вам около 90%
- Нужна большая уверенность – запускайте массовые опросы

Другие искажения

- **Проклятие знания** - более информированным людям чрезвычайно сложно рассматривать какую-либо проблему с точки зрения менее информированных людей
- **Эмоциональный разрыв** - склонность недооценивать влияние или силу чувств (применительно к себе или другим людям)
- **Слепое пятно искажений (bias blind spot)** – это когнитивное искажение, заставляющее человека считать, что он подвержен когнитивным искажениям в меньшей степени, чем средний человек.
- **Эффект фокусировки** – склонность придавать одному аспекту большую важность по сравнению с другими
- **Принятие желаемого за действительное** – склонность считать, что положительные результаты более вероятны, чем негативные

	DO	DON'T
1	Готовьтесь, знайте ваши цели и вопросы заранее	Не используйте бесконечный список вопросов
2	Помните о цели, ищите подтверждение гипотез, говорите только с ЦА	Не опрашивайте всех подряд
3	Говорите с одним человеком за раз	Не делайте фокус-групп
4	Приготовьтесь услышать то, что вам не понравится	Не давайте вашему оптимизму искажать реальность
5	Фокусируйтесь на прошлом	Не просите фантазировать о будущем
6	Просите совета	Не делайте питч, если не готовы продать сейчас за реальные деньги
7	Слушайте	Не говорите слишком много и не бойтесь молчания. Дайте подумать.
8	Копайте глубже, если услышали что-то интересное	Не привязывайтесь жестко к скрипту
9	В конце попросите контакты людей, с которыми можно поговорить	Не уходите с пустыми руками
10	Ищите паттерны и повторы	Не воспринимайте беседы буквально

Ищите повторяющиеся паттерны, не спешите с выводами



**Готовим скрипт
интервью
для проверки гипотез**
Максимум - 9 вопросов

**10
МИНУТ**



Проводим интервью

В группах проведите тестовые интервью с внешними экспертами

5

минут на
интервью



Разбор результатов ваших интервью

Как всё прошло?

Есть сюрпризы?

Вы подтвердили гипотезы?



Спасибо!

Влад Барковский
vladb@qed.consulting