

ПРОЕКТОРИЯ

**ВСЕРОССИЙСКИЙ ФОРУМ
ПРОФОРИЕНТАЦИИ**



Стейкхолдер. Клиент. Пользователь

Разбираемся с ролями

Дарья Харченко 6 сентября 2022



Дарья Харченко

Советник по вопросам образования ФРИИ

dkharchenko@iidf.ru

@dkhar – телеграм

**Строим проект от проблемы.
У проблемы всегда есть субъект**



Важные определения

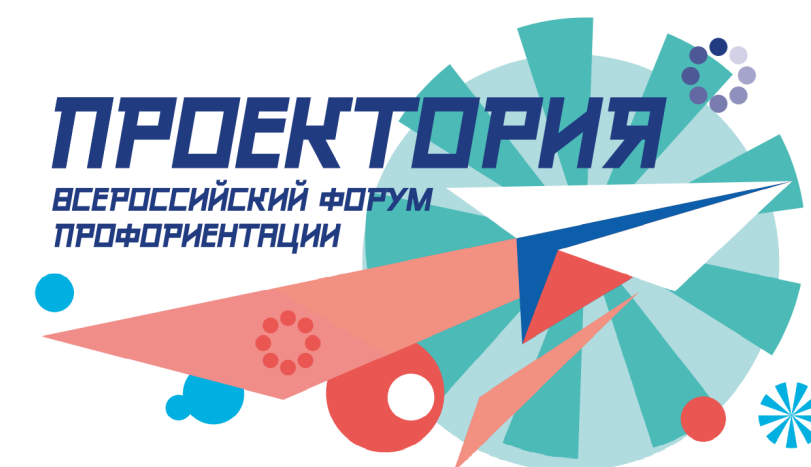
Клиент – это человек, группа лиц или организация, получающие какую-либо выгоду (ценность) в результате использования продукта\услуги, и платящий вам деньги.

Целевая аудитория - аудитория, которая обладает схожими свойствами, с кем вы хотите взаимодействовать

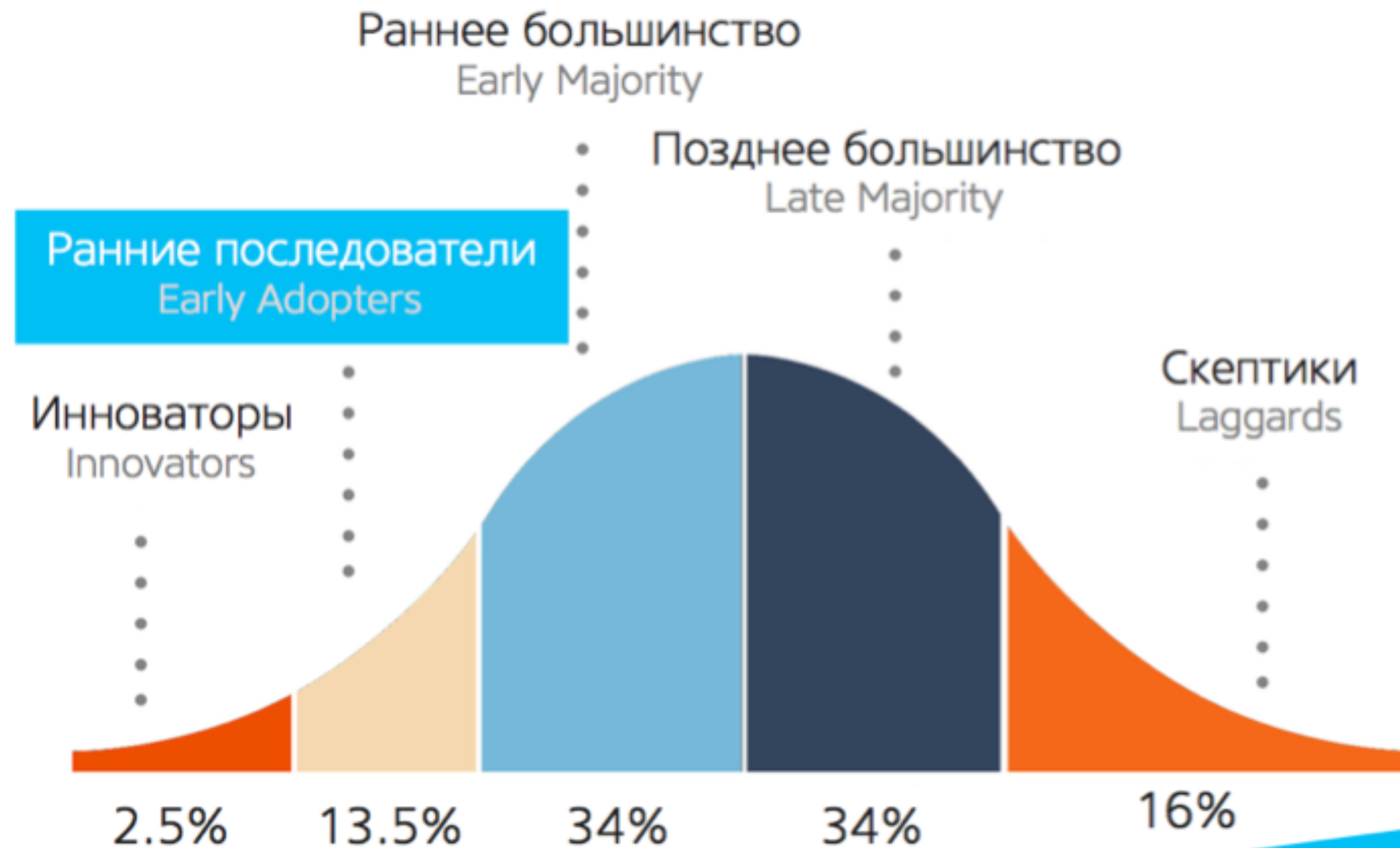
Пользователь - это человек, который непосредственно использует ваш продукт или услугу

Выгодополучатель - это человек, для которого создается продукт или услуга

Стейкхолдер - человек, группа лиц или организация, влияющие на ваш продукт, его создание и развитие



Колокол распространения инноваций



Роджер Эверетт



Внутренний vs внешний клиент

Внешние клиенты

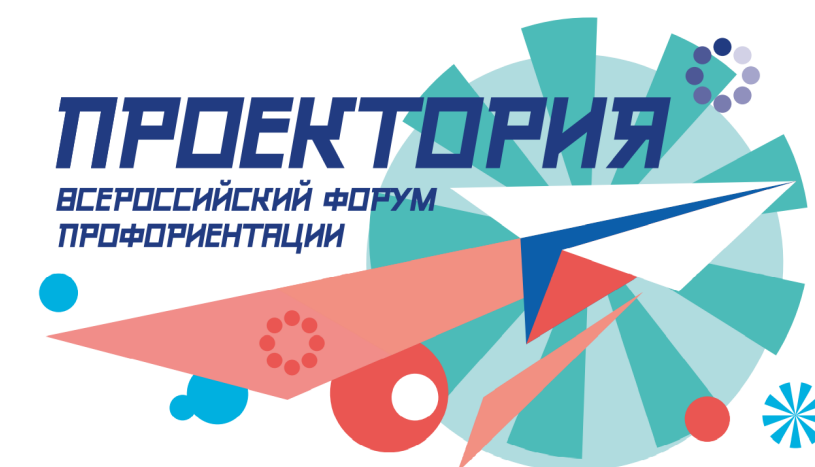
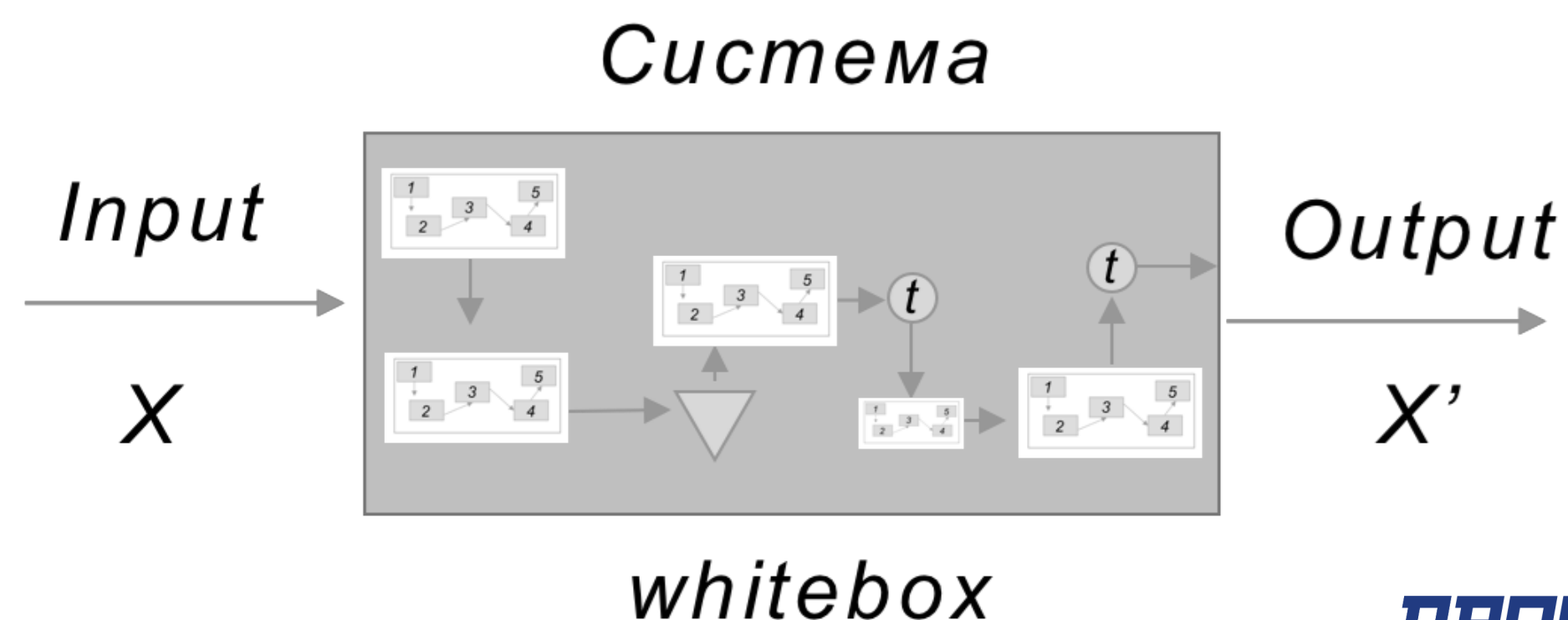
Внешние физические или юридические лица, покупатели/потребители продукта или услуги

В случае плохого качества или высокой длительности оказания услуг уходят к конкурентам / отказываются от услуг компании, могут стать критиками компании

Внутренние клиенты

Сотрудники компании использующие сервисы/продукты компании

Сотрудники / сервисы компании влияют на скорость или качество оказания услуг для внешних клиентов (теория ограничения систем) и могут быть узким местом системы



Типы стейкхолдеров

Внутренние

1. Пользователи системы (различные виды)
2. Руководители пользователей
3. Инвесторы
4. Обслуживающий персонал (ит службы)

Внешние

1. Проверяющие органы
2. Эксперты по качеству
3. Эксперты по окружающей среде

Типы стейкхолдеров по С. Бланку (внешние и внутренние)

- Пользователи
- Держатели бюджета
- Агенты влияния
- Лица принимающие решения
- Рекомендатели
- Саботажники



Карта стейкхолдеров

St- number	Должность	Фамилия	Тип стейкхолдера	Примечание	Влияние (1 - очень слабое, 10 - очень сильное)	Заинтересованность (1- очень слабая, 10 - очень сильная)	Какая проблема есть у стейкхолдера	Уровень "осознания" проблемы	Как решают в текущий момент	Это проблема всей компании?	Проблема "надо решить" или "неплохо бы решить"
Обязательно	Обязательно	Необязательно	Обязательно	Обязательно	Обязательно	Обязательно	Обязательно	Желательно	Не обязательно	Не обязательно	Не обязательно
1											
2											
3											
4											



Интервью как инструмент работы с контекстом

Выходим из здания

**Вам ученики принесли идею
проекта, как понять, что она
хорошая?**

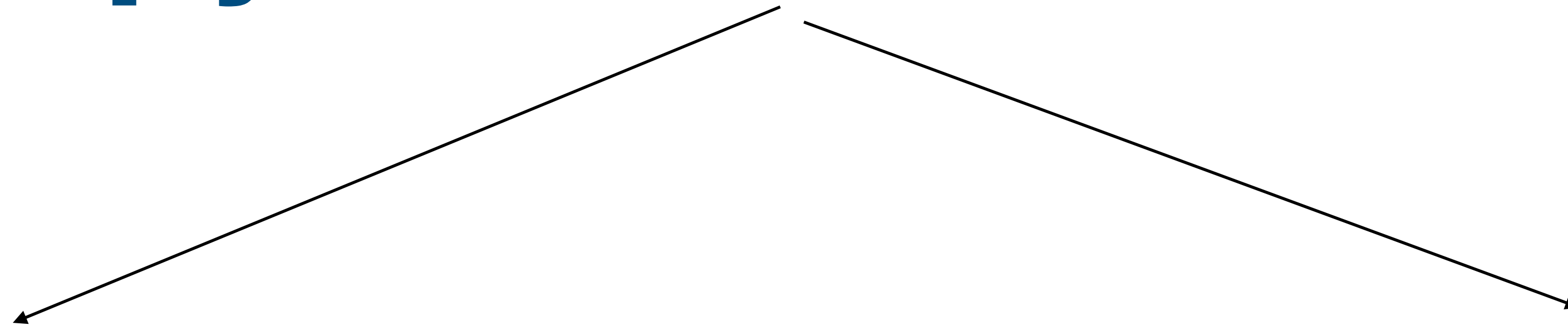


Вам ученики принесли идею проекта, как понять, что она хорошая?

1. Востребованный
2. Имеет экономическую целесообразность
3. Конкурентноспособный



Погружение в контекст



Изучаем тех, кто уже на рынке
делает тоже самое или решает
ту же проблему

Изучаем тех, чью проблему
мы решаем



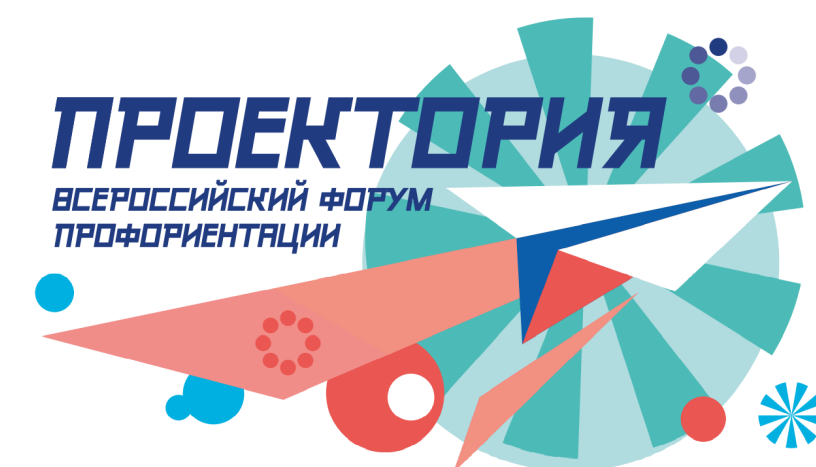
Клиентоориентированный подход

Customer development - это тестирование идеи или прототипа будущего продукта на потенциальных потребителях



Развитие проекта:

1. Идея;
2. Проблемное интервью;
3. MVP (решение, которым можно воспользоваться);
4. Решенческое интервью;
5. Бизнес



Задачи проблемного интервью

1. Выяснить, есть ли проблема,
2. Понять, сколько ваш потенциальный клиент тратит на ее решение
3. Узнать, как все работает без вас



Правила проведения проблемных интервью

1. Сформулируйте, что вы хотите узнать?
2. С помощью каких вопросов выйдете это узнать?
3. Формулируйте вопросы о прошлом
4. Формулируйте открытые вопросы
5. НЕ подсказываете, НЕ додумываете, НЕ продайте свою идею
6. НЕ спрашивайте мнение и предположения



Что важно услышать в ответах

Истории!

Респондент вам рассказывает истории, подробный алгоритм своих действий.

Инсайты!

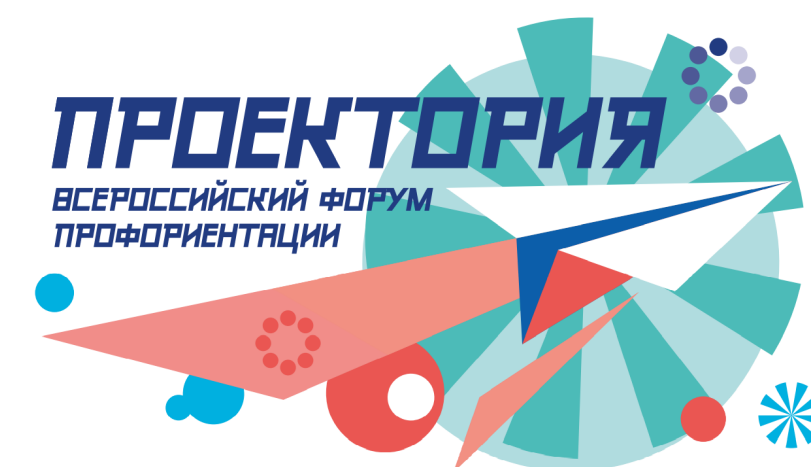
Где вы были не правы? После разговора, у вас случились открытия по поводу вашей идеи

Факты!

У вас есть факты, которые подтверждают или опровергают наличие боли, и что ваша идея подходит для решения этой боли.

Одинаковые ответы!

Если вы опросили 10 человек, и у вас у всех получаются очень разные ответы, значит вы неверно выбрали аудиторию для опроса.



Примеры хороших вопросов

Что уже вы пытались сделать?

Как вы решаете проблему сейчас?

Опишите ситуацию, когда последний раз сталкивались с этой проблемой?

Каковы последствия этой ситуации?

Почему вас это беспокоит?

Расскажите мне подробнее, каков алгоритм вашей работы?



Примеры плохих вопросов

Что вы думаете про нашу идею?

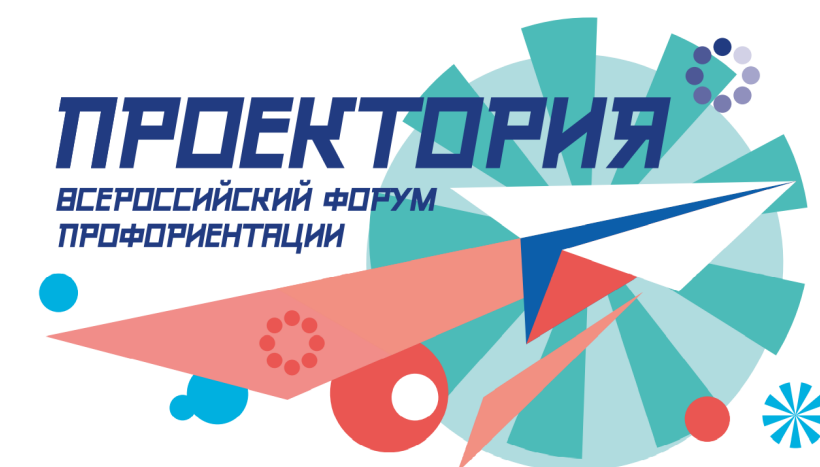
Нравится ли вам продукт?

Сколько вы готовы заплатить?

Будете ли пользоваться нашим продуктом?

Как думаете, нужен ли наш продукт (решение) обществу, людям?

Вы когда-либо делали то-то...

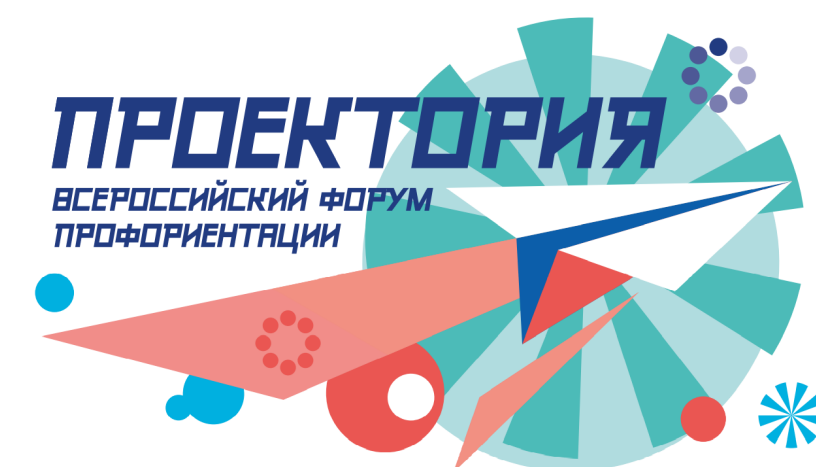


Почему разговор строим именно так?

Сложно предсказывать будущее и предугадывать свои действия

Люди могут хотеть вас порадовать и если будут знать, что вы от них хотите, искажать информацию

Люди могут приукрашать действительность



Плохой вопрос

~~Вы когда-нибудь использовали
кулинарное приложение~~

~~Вы купите кулинарное
приложение?~~

~~Можете ли вы представить,
какие функции вам обязательно
понадобятся?~~



Переделываем в хороший вопрос

Когда в последний раз вы использовали
кулинарное приложение

Вы покупали кулинарное приложение?
за сколько и когда это было в
последний раз, сколько приложений у
вас есть, почему именно эти
приложения.

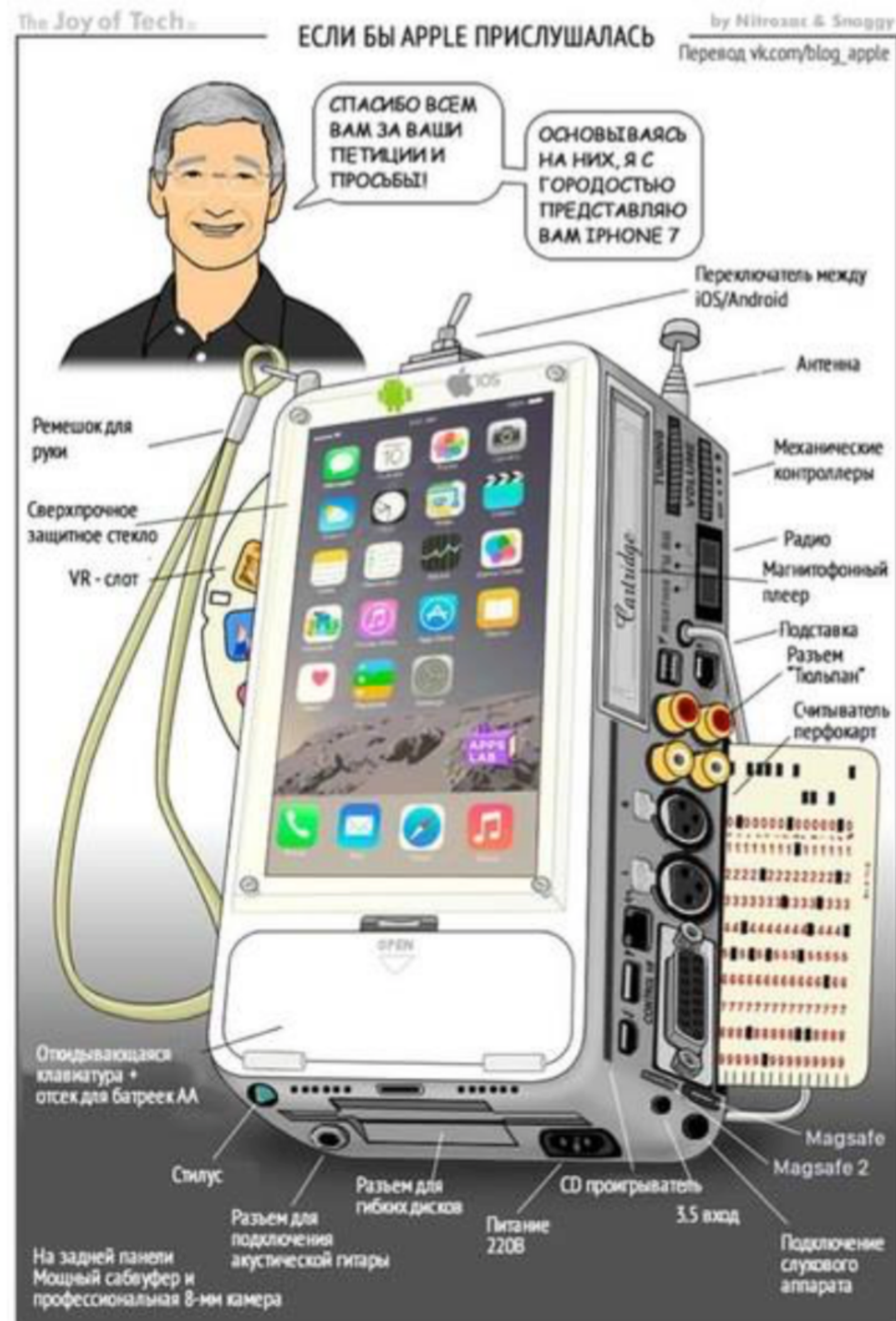
Какими функциями вы уже пользуетесь,
что доставляет неудобство?



Как подготовиться к интервью?

Что хотим узнать?	Какие вопросы зададим, чтобы проверить гипотезы?	Факты (что мы узнали) и выводы
Пример: Питается ли собеседник правильно (ест по распорядку, употребляет здоровые продукты).	Пример: 1. Расскажите, что вы сегодня ели? 2. Во сколько вчера вы поужинали? Что съели на ужин? Ели что-то ещё после ужина?	<p>1. <i>«Забежал в Макдоналдс, съел БигМак и картошку фри.»</i></p> <p>2. <i>«Поздно пришёл с работы, часов в 9 и сварил пельменей. Потом перед телевизором выпил бутылочку пива и съел пачку Принглс.»</i></p> <p>Вывод: Собеседник не питается правильно.</p>

Если бы Apple учли ВСЕ
пожелания пользователей



ПРАКТИКА

Общий кейс



У кого есть собака?

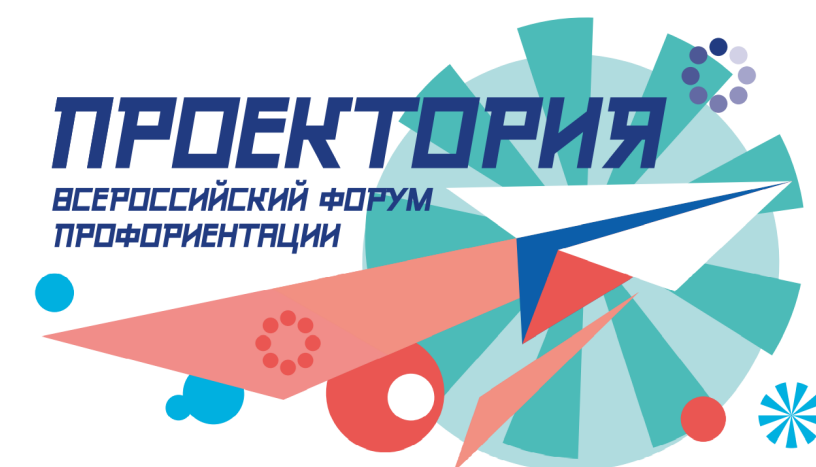
Кто кормит ее сухим или влажным кормом?



Ситуация:

У вас есть бизнес, производство корма, основные ваши клиенты - это зоомагазины. И тут вам пришла гениальная идея! Вы решили организовать новый бизнес: доставку корма хозяевам собак по подписке. То есть хозяин собаки оплачивает корм на год или полгода вперед и ваша фирма привозит ему раз в месяц нужное кол-во корма

Вы решили сделать проблемное интервью. С чего начнем?



Готовимся к интервью?

Что хотим узнать?	Какие вопросы зададим, чтобы это проверить?	Факты (что мы узнали) и выводы



ПРАКТИКА

Свой кейс



Готовимся к интервью?

Что хотим узнать?	Какие вопросы зададим, чтобы это проверить?	Факты (что мы узнали) и выводы



Как будем работать?

Три роли: интервьюер, респондент, наблюдатель

1. Интервьюер проводит проблемное интервью с респондентом, наблюдатель фиксирует ошибки в интервью - **10 мин**
2. Интервьюер рассказывает что узнал (**факты**), какие выводы сделал; Наблюдатель рассказывает - какие ошибки заметил - **5 мин**
3. Респондент делится своими чувствами по поводу вопросов. Что было комфортно, что нет

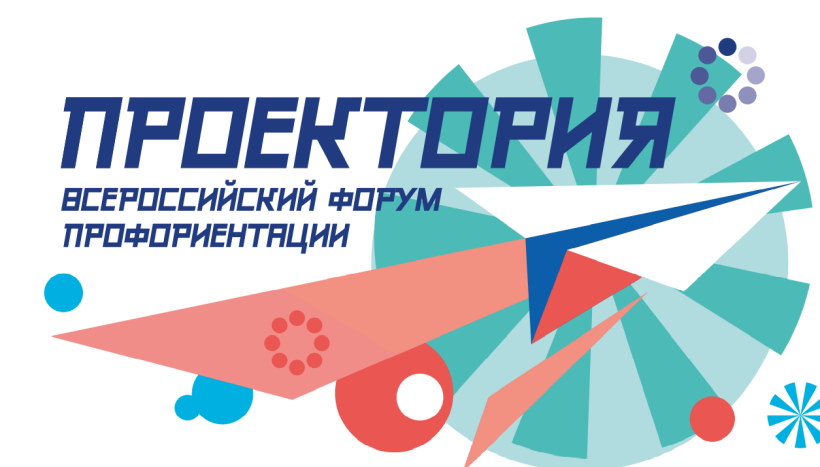


HADE-циклы и работа по гипотезам

Гипотеза - это

Предположение или догадка: утверждение, предполагающее **доказательство**.

В отличие от аксиом, постулатов, не требующих доказательств.

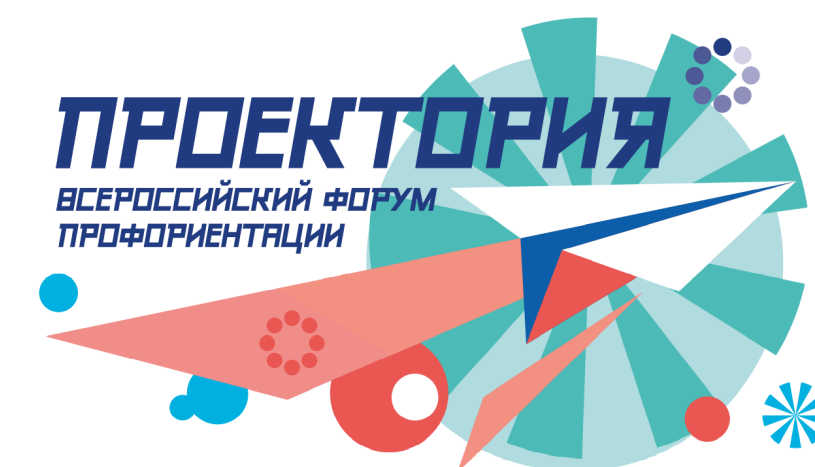
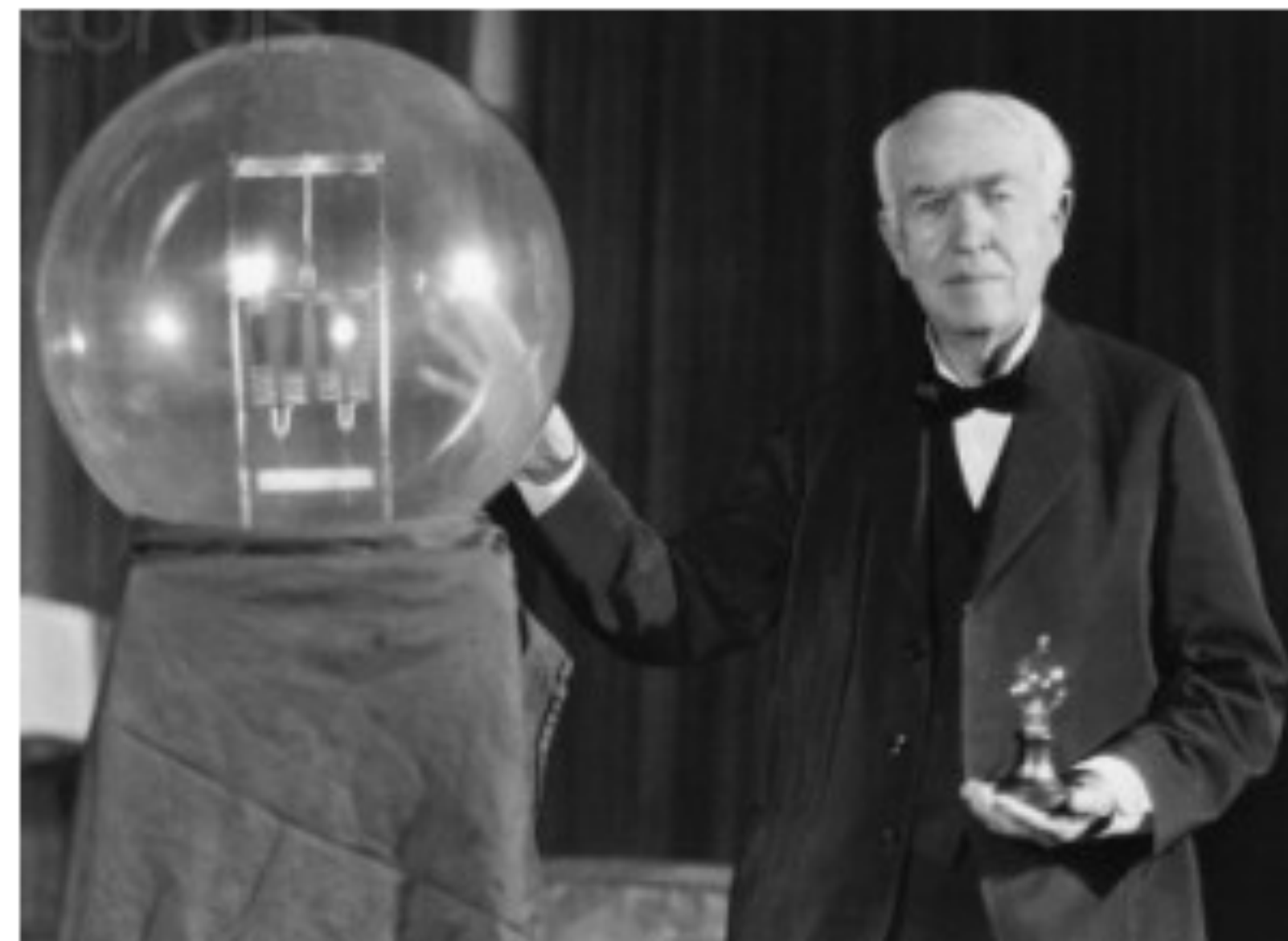
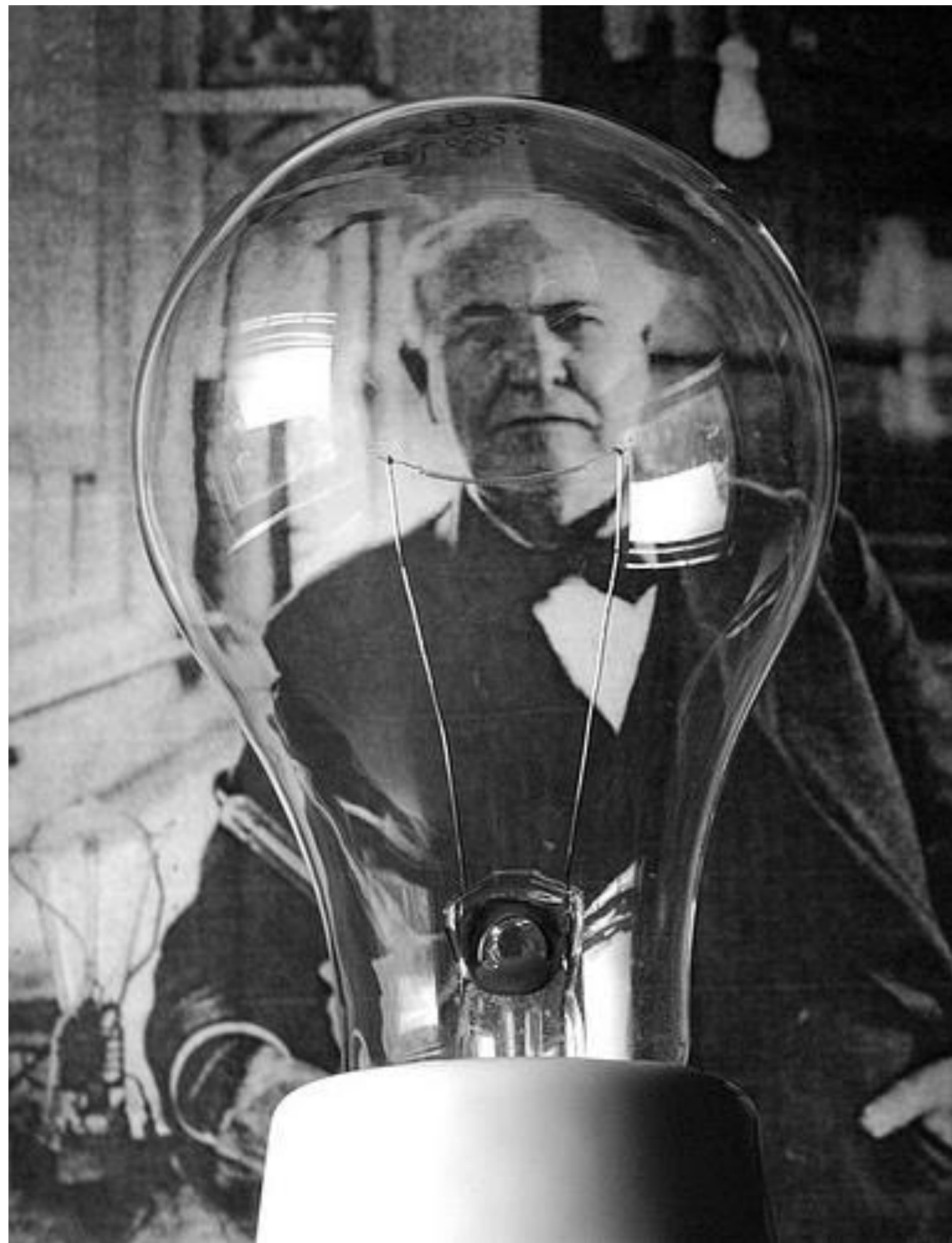


Гипотезы как основа управляемого развития

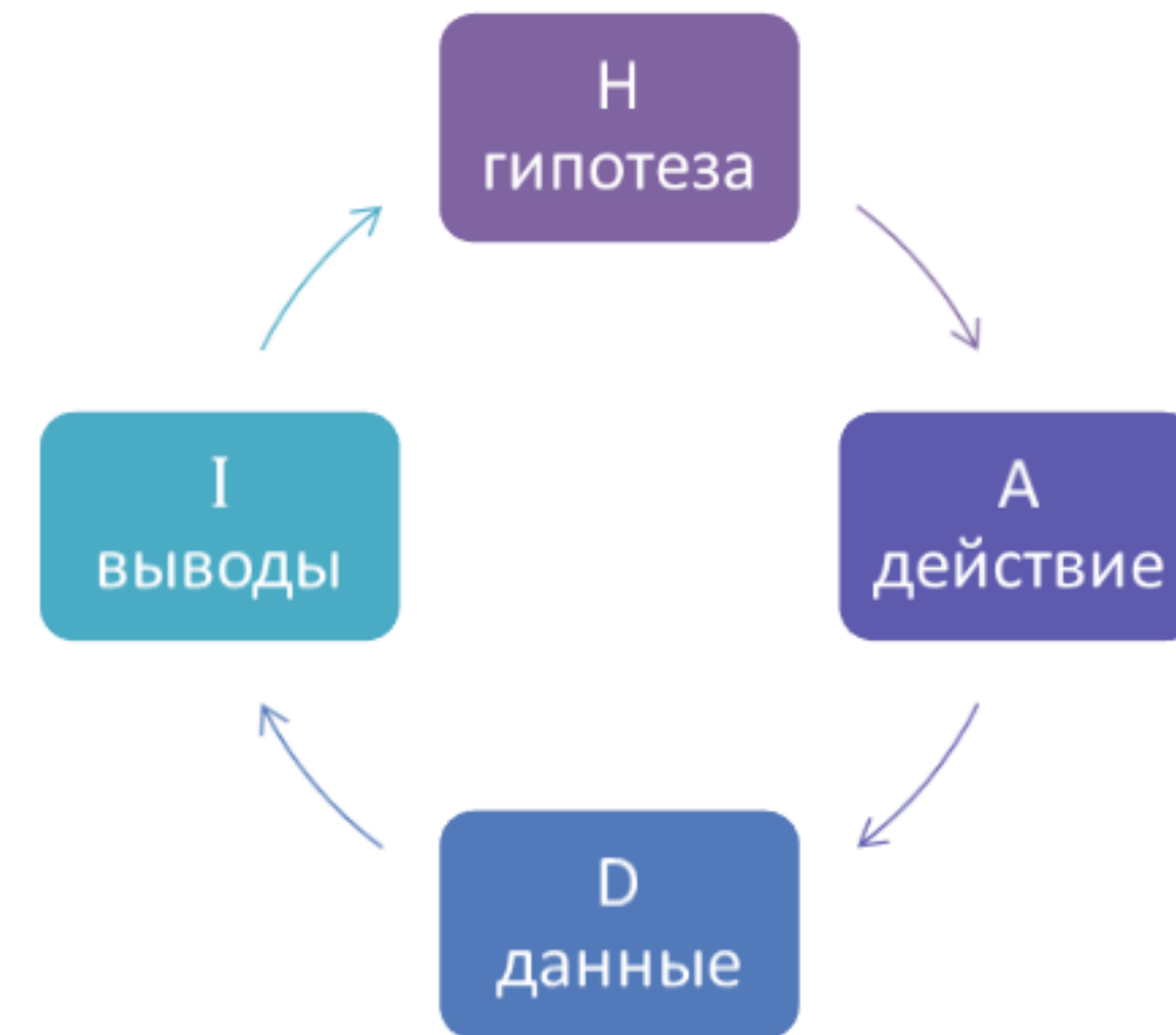
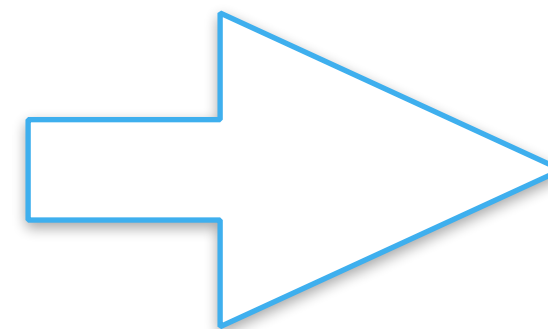
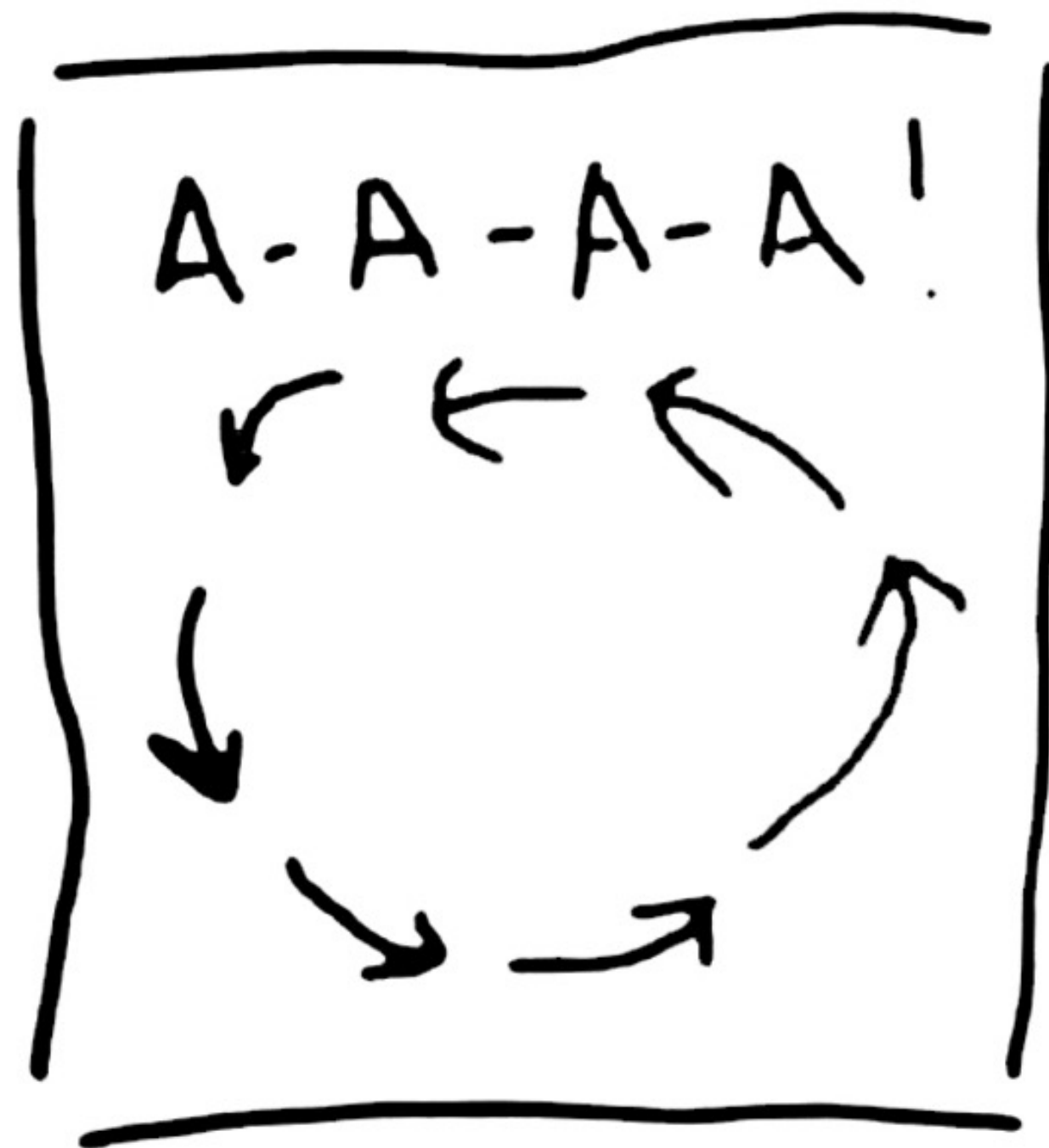


«Успех определяется количеством экспериментов, которые можно уместить в 24 часа»

Томас Эдисон



НАДИ – это экспериментальный научный метод исследования, переложенный на бизнес



Свойства гипотез

- **Проверяемость** – гипотеза должны быть проверяема
- **Непротиворечивость** – не противоречит сама себе, не противоречит ранее обнаруженным фактам и проверенным гипотезам.
- **Простота** – содержит в себе один тезис, сложные гипотезы лучше дробить на несколько.



НADI расшифровывается следующим образом

H — Hypothesis (Гипотеза)

Этап понимания, что влияет на результат

На данном этапе выделяются ключевые показатели проекта, стартапа, бизнеса, маркетинговых смыслов. Создаются гипотезы по их проверке/улучшению.

A — Action (Действие)

Этап изменений

Необходимо провести ряд работ для запуска эксперимента. Что-то где-то изменить.

D — Data (Аналитика)

Этап сбора данных

На этом этапе происходит сбор данных за заданный период. Анализируются внесённые изменения по отношению к изменениям ключевых показателей.

I — Insights (Выводы или интерпретация)

Получили результат → можно увидеть, успешна гипотеза или нет.

Сделать выводы и на основании их поставить новую гипотезу.



Алгоритм работы по гипотезам

- Сформулируйте, что вы вообще хотите узнать или проверить?
- Каким способом это можно проверить?
- Определите, что из того, что вы хотите проверить требует эксперимента, а что можно узнать иным способом?
- Сформулируйте как можно больше гипотез
- Придумайте способ быстрой и дешевой проверки гипотез (чем больше гипотез вы проверяете за раз, тем лучше – но с однозначным выводом)
- Проведите эксперимент (Action) и соберите данные (Data)
- Проведите рефлекссию, сформулируйте выводы (Insight)
- Запланируйте новые эксперименты (цикл HADI или схожий)



Гипотеза (H)	Действие (A)	Метрика (D)	Ожидаемый эффект (D)	Полученный эффект (I)	Выводы (I)
<i>Мы верим, что</i>	<i>Для того, чтобы это проверить, мы сделаем....</i>	<i>И померяем, вот это</i>	<i>Мы окажемся правы, если</i>	<i>Для достижение результата мы сделали</i>	<i>Из полученных данных, мы делаем выводы, что</i>
Мы верим, что в производстве рулонных материалов, есть визуальный контроль качества готового продукта.	Чтобы это проверить, мы позвоним на производство обоев (25 интервью).	Кол-во компаний в которых есть ручной контроль качества	Мы окажемся правы, если подтвердим наличие ручного контроля качества минимум на 3-х производствах рулонных материалов.	Для достижение результата мы сделали 40 звонков и взяли 25 интервью у производителей обоев, ни на одном производстве не ведется визуальный контроль.	Необходимо поменять целевую аудиторию для интервью Или Необходимо выяснить топ-3 проблем у выбранной целевой аудитории



Гипотеза	Действие	Метрика	Ожидаемый эффект	Критерий окончания проверки	полученный эффект	Выводы
собака перестанет лаять, если с ней гулять на полчаса дольше обычного	гулять на полчаса дольше обычного	отзывы соседей	100% возмущенных соседей перестали возмущаться	сделано 10 прогулок	половина соседей продолжили жаловаться	Нужно увеличить время прогулки с собакой
Если присылать напоминание о контрольной в Телеграм, ученики будут лучше готовы	отправить напоминание в Телеграм	процент сравнения прошлого количества положительных оценок	вырастет общее число положительных оценок на 20%	200 учеников	количество положительных оценок не изменилось	Напоминания не работают
Можно увеличить кол-во продаж изменив кнопку «Купить»	Сделать кнопку купить больше в 1.5 раза	Конверсия в покупку	+1%	На сайт пришло 10000 человек	+1%	Гипотеза подтвердилась

Важные факторы проверки

КРИТЕРИЙ ОКОНЧАНИЯ: Гипотезы необходимо проверять быстро и регулярно. Поэтому у каждой гипотезы должен быть критерий окончания, желательно 1 неделя

ВЫВОДЫ: Например Насколько выводы сделаны на полеченных данных, действительно ли их достаточно для таких выводов. Помочь сфокусироваться на том, а что можно проверить дальше исходя из полученных данных. Помните 70% гипотез — провальные, из ошибок нужно научиться делать выводы

АРТЕФАКТЫ: На основании чего делаются выводы, обязательно смотрите с командой исходники

СТОП-ГИПОТЕЗЫ: Те, которые можно свести к проверке того, что потенциальные клиенты хотят экономить и меньше тратить времени. Банальные и понятные вещи, вроде того, «нужен ли транспорт людям»

ЧТО ПРОВЕРЯТЬ В ГИПОТЕЗАХ. ПРОВЕРОЧНЫЕ ВОПРОСЫ:

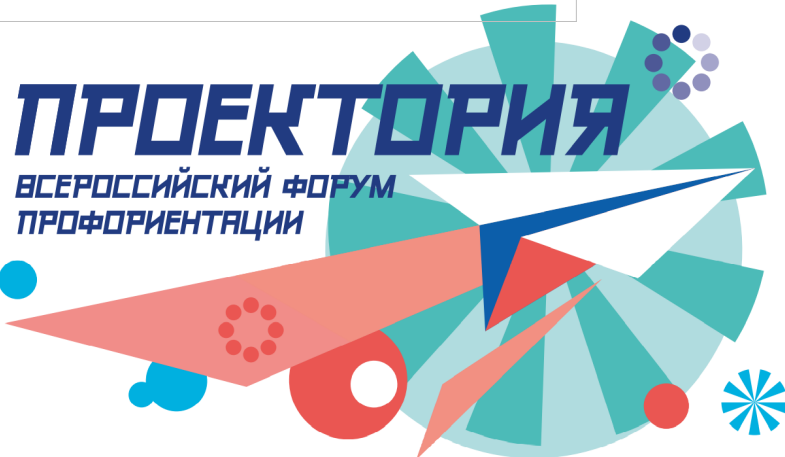
- 1). Есть ли метрика?
- 2). Как поймете, что достигли вы результата или нет?
- 3). Что именно проверяете?
- 4). Какое действие совершаете для проверки?
- 5). Когда проверите?
- 6). Кто ответственный?
- 7). Артефакты, образ исходников (материалов и пр), которые вы будете собирать по ходу проверки



Задание

Сформулируйте, какое ключевое знание вы хотите получить? Что вы не знаете?
Почему вы хотите узнать именно это и именно сейчас? Что оно дает проекту?
Какие у вас есть предположения?
Каким способом вы можете их проверить?
5-6 предположений запишите
1-2 гипотезы запишите в таблицу

Гипотеза (H)	Действие (A)	Метрика (D)	Ожидаемый эффект (D)	Полученный эффект (I)	Выводы (I)
Мы верим, что	Для того, чтобы это проверить, мы сделаем....	И померяем, вот это	Мы окажемся правы, если	Для достижение результата мы сделали	Из полученных данных, мы делаем выводы, что
Мы верим, что в производстве рулонных материалов, есть визуальный контроль качества готового продукта.	Чтобы это проверить, мы позвоним на производство обоев (25 интервью).	Кол-во компаний в которых есть ручной контроль качества	Мы окажемся правы, если подтвердим наличие ручного контроля качества минимум на 3-х производствах рулонных материалов.	Для достижение результата мы сделали 40 звонков и взяли 25 интервью у производителей обоев, ни на одном производстве не ведется визуальный контроль.	Необходимо поменять целевую аудиторию для интервью Или Необходимо выяснить топ-3 проблем у выбранной целевой аудитории



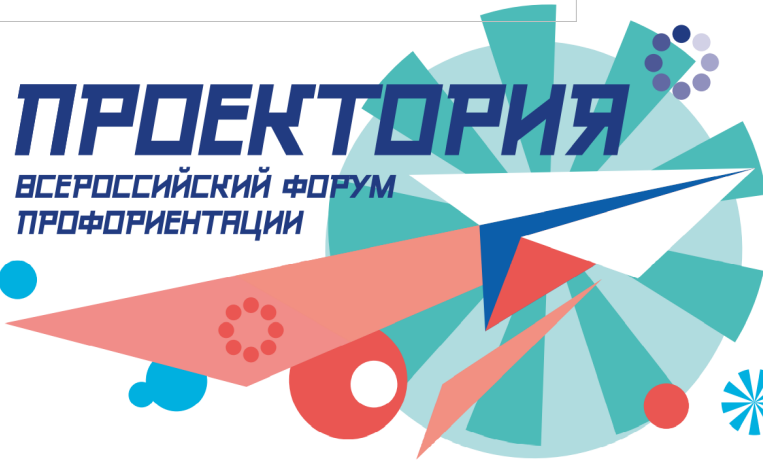
ПРАКТИКА



Задание

Сформулируйте, какое ключевое знание вы хотите получить? Что вы не знаете?
Почему вы хотите узнать именно это и именно сейчас? Что оно дает проекту?
Какие у вас есть предположения?
Каким способом вы можете их проверить?
5-6 предположений запишите
1-2 гипотезы запишите в таблицу

Гипотеза (H)	Действие (A)	Метрика (D)	Ожидаемый эффект (D)	Полученный эффект (I)	Выводы (I)
Мы верим, что	Для того, чтобы это проверить, мы сделаем....	И померяем, вот это	Мы окажемся правы, если	Для достижение результата мы сделали	Из полученных данных, мы делаем выводы, что
Мы верим, что в производстве рулонных материалов, есть визуальный контроль качества готового продукта.	Чтобы это проверить, мы позвоним на производство обоев (25 интервью).	Кол-во компаний в которых есть ручной контроль качества	Мы окажемся правы, если подтвердим наличие ручного контроля качества минимум на 3-х производствах рулонных материалов.	Для достижение результата мы сделали 40 звонков и взяли 25 интервью у производителей обоев, ни на одном производстве не ведется визуальный контроль.	Необходимо поменять целевую аудиторию для интервью Или Необходимо выяснить топ-3 проблем у выбранной целевой аудитории

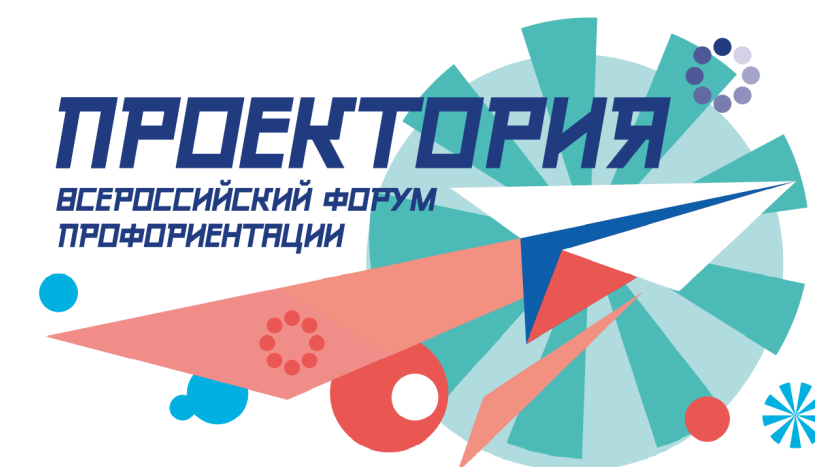


ГЕНЕРАЦИЯ ПРОЕКТНЫХ РЕШЕНИЙ

Опыт опирается на воображение
Воображение опирается на опыт
И все это существует в «контексте» эмоций



Выготский Л.С Воображение и творчество в детском возрасте



Механика дизайн-мышления

Генерация

Дивергенция



Анализ

Конвергенция



ПРАКТИКА. ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ



Генерация. Дивергенция

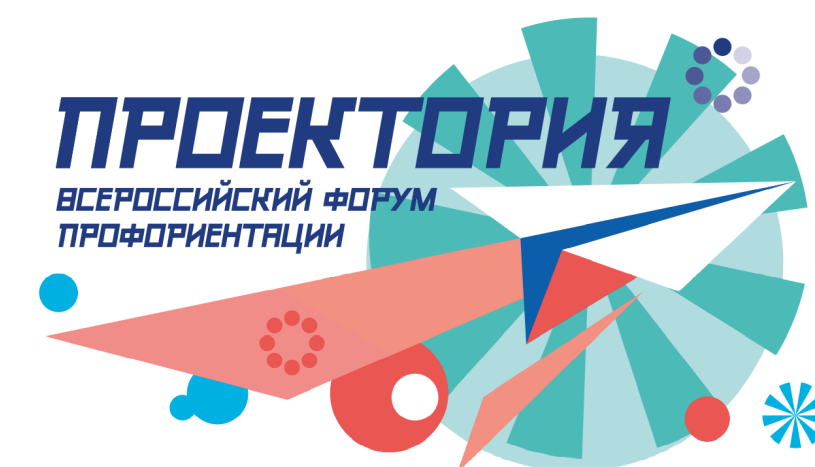
НЕ КРИТИКУЕМ

Генерация

Дивергенция



1. Выберите писателя
2. Одна идея – один стикер.
3. Дайте высказаться каждому
4. Заполнить все 40 стикеров



Анализ



Конвергенция



1. Разложить все стикеры по осям
2. Выделить «Нравится + успеем»
3. Сформулировать одну идею и записать ее

Описание проекта

Это **<сервис, моб. приложение, ...>**

который помогает **<кому>** решать **<описать проблему клиента>**

при помощи **<описать ваше решение или технологию>**

и дает **<выгода(ценность) для клиента>**

