

INNOVATION IS A MATTER  
OF CULTURE  
NOT TECHNOLOGY



**WINNO**  
MOSCOW

---

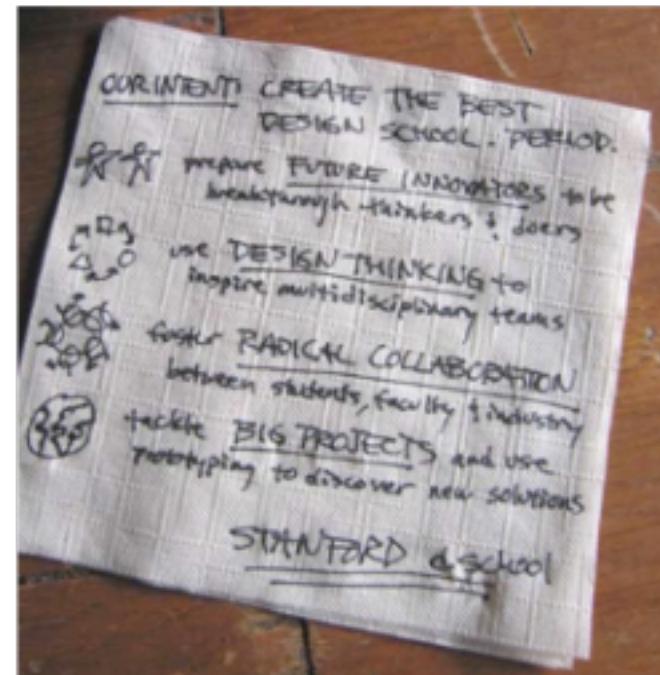
**WORKSHOP 1**  
Бизнес модели и проблемные интервью

## Задачи дня

1. Введение в основные принципы Design Thinking & Lean Startups
2. Первая версия Lean Canvas
3. Заполненные protopersona
4. Основы проведения интервью и первые проблемные интервью

**DESIGN THINKING?**  
**LEAN STARTUP?**  
**USER-CENTERED DESIGN?**

# Откуда это всё пришло? Stanford D-School и IDEO

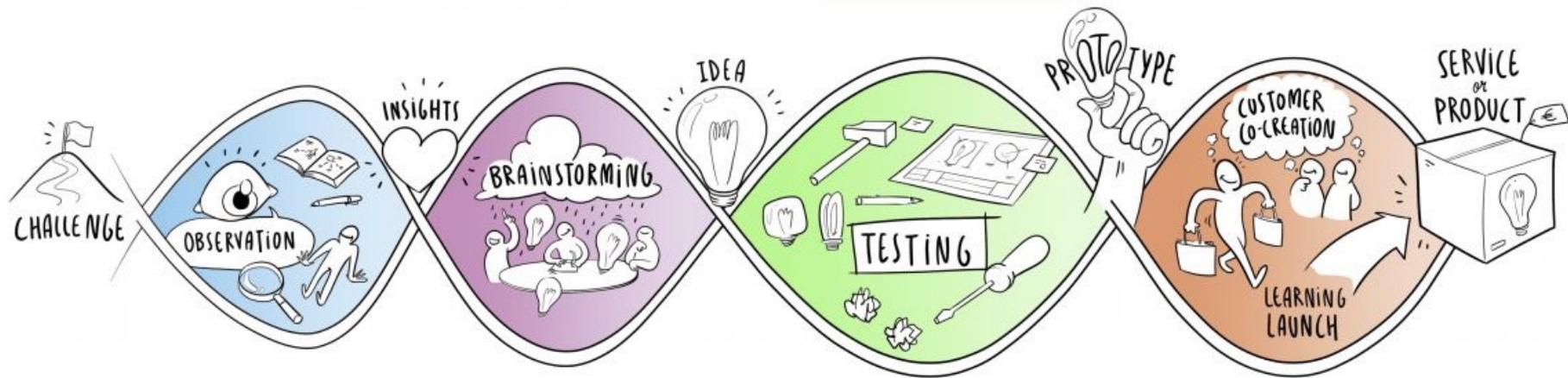


~ 2004

# Принципы



# Процесс



# Design становится стратегией

За последние несколько лет:

Deloitte поглощает **Doblin**

Accenture поглощает **Fjord**

McKinsey поглощает **Lunar**

PwC поглощает **Nealite**

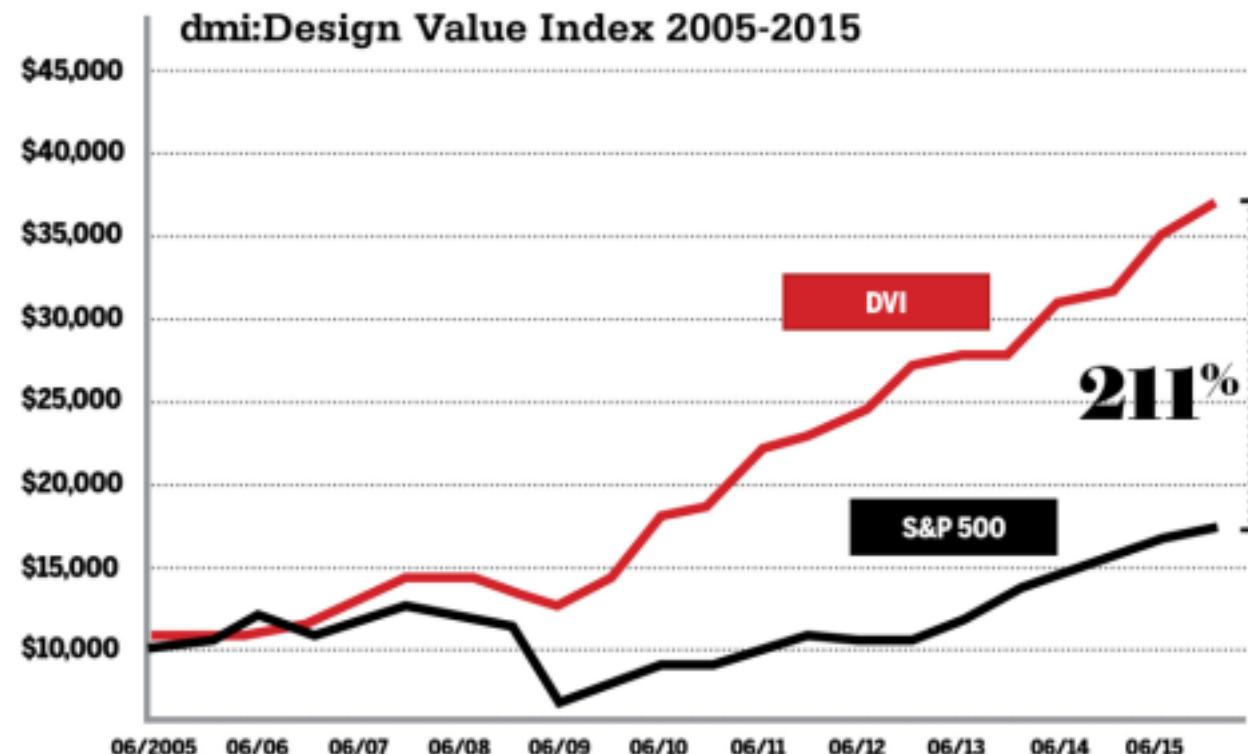
Capital One поглощает **Adaptive Path**

*“Больше нет реального различия между  
бизнес стратегией и дизайном  
пользовательского опыта”*

Bridget van Kralingen, Старший вице-президент IBM Global  
Business Services

# Design, как драйвер бизнеса

**DESIGN-CENTRIC COMPANIES:**  
APPLE  
COCA-COLA  
FORD  
HERMAN-MILLER  
IBM  
INTUIT  
NIKE  
PROCTER & GAMBLE  
SAP  
STARBUCKS  
STARWOOD  
STANLEY BLACK &  
DECKER  
STEELCASE  
TARGET  
WALT DISNEY  
WHIRLPOOL



© 2016 The Design Management Institute

<http://www.dmi.org/?DesignValue>

The Design Value Index Study shows 10 year returns yielding 2.11 times (211%) that of the S&P 500

## Вы все – в бизнесе software

Если цифровые каналы являются одной из основных точек соприкосновения с вашими клиентами или клиентами ваших клиентов – вы в бизнесе software.

В Goldman Sachs, крупнейшее обособленное подразделение – Технологии (25% сотрудников)

GE осознали, что являются 10м производителем софта в мире и создали GE Digital.

# Ключевые принципы Design и почему они влияют на бизнес

## КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ

Предвидите изменения  
фокусируясь на решение  
проблем клиентов



## НАЦЕЛЕННОСТЬ НА РЕЗУЛЬТАТ

Не потеряйтесь в дорожных картах  
и сосредоточьтесь на воздействии  
того, что вы строите



## РАДИКАЛЬНАЯ КОЛЛАБОРАЦИЯ

Двигаетесь быстрее, собирая все  
навыки и компетенции за одним  
столом



## НА ОСНОВЕ ЭКСПЕРИМЕНТОВ

Ускорьте свой выход на рынок,  
развивая постоянный диалог с  
рынком посредством  
экспериментов

# Процесс Design Thinking

*Design Thinking помогает найти нужную проблему*

**Нахождение проблемы**  
*Делаем правильную вещь*

**Нахождение проблемы**  
*Делаем вещь правильно*

**Design Thinking**

**Lean Start-up**

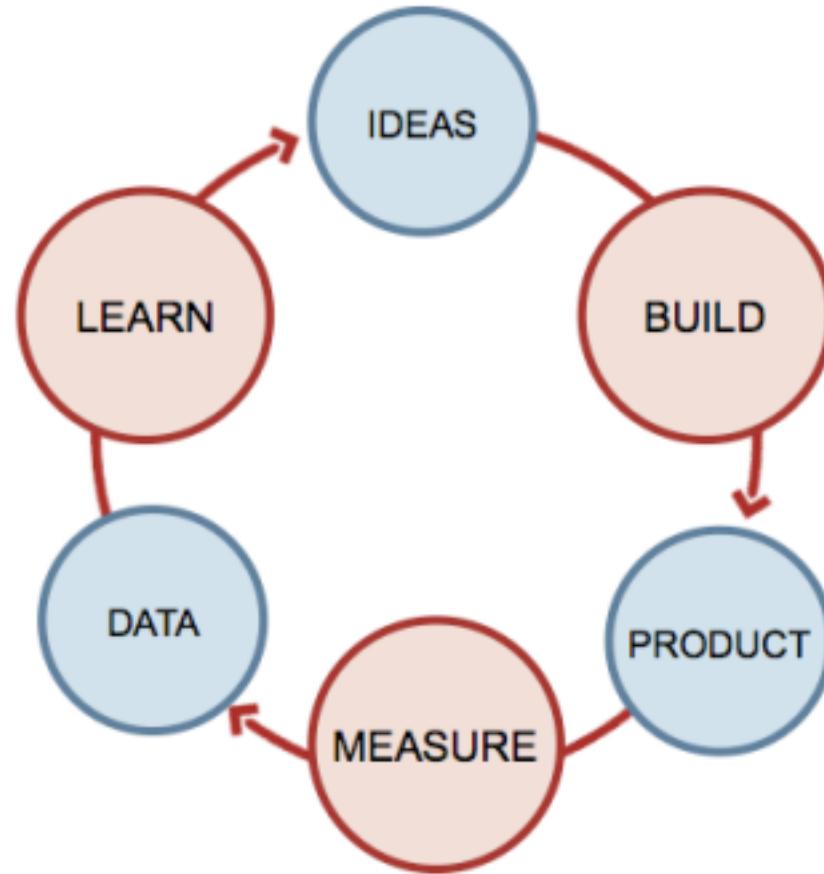
**Реализация**

# ЧТО ТАКОЕ СТАРТАП?

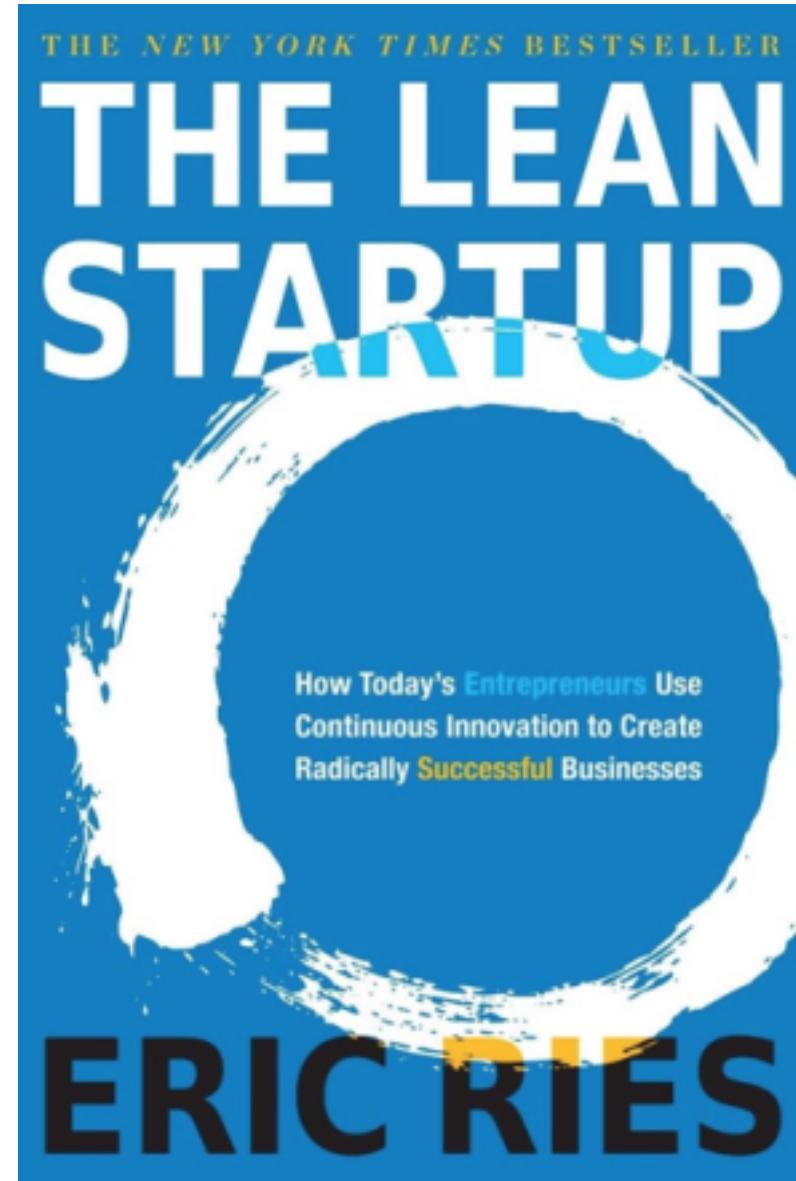
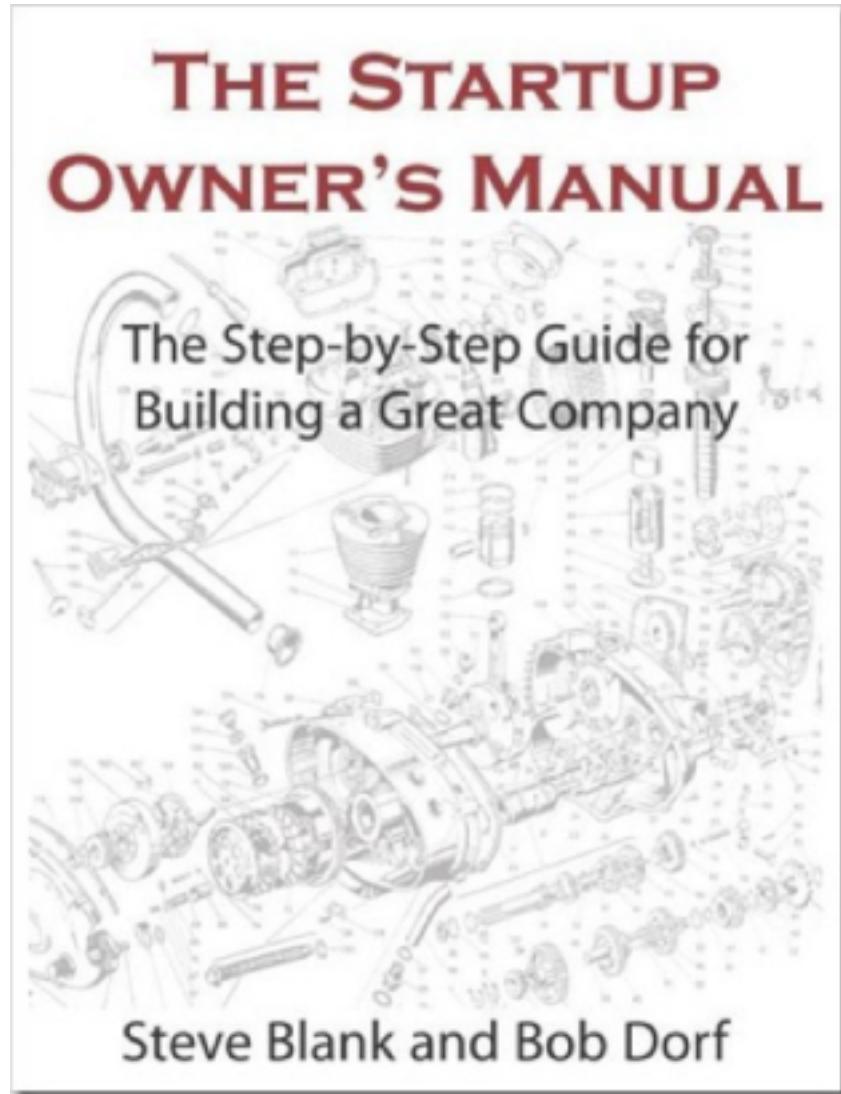


**СТАРТАП – ЭТО ВРЕМЕННАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ, РАБОТАЮЩАЯ В  
УСЛОВИЯХ ПОЛНОЙ  
НЕСТАБИЛЬНОСТИ, ПРИ ЭТОМ  
НАХОДЯЩАЯСЯ В ПОИСКЕ  
МАСШТАБИРУЕМОЙ И  
ПОВТОРЯЕМОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ.**

# Принципы Lean Startup



## Lean Startup (2004- 2013)



Что значит использовать Lean?

Customer Development

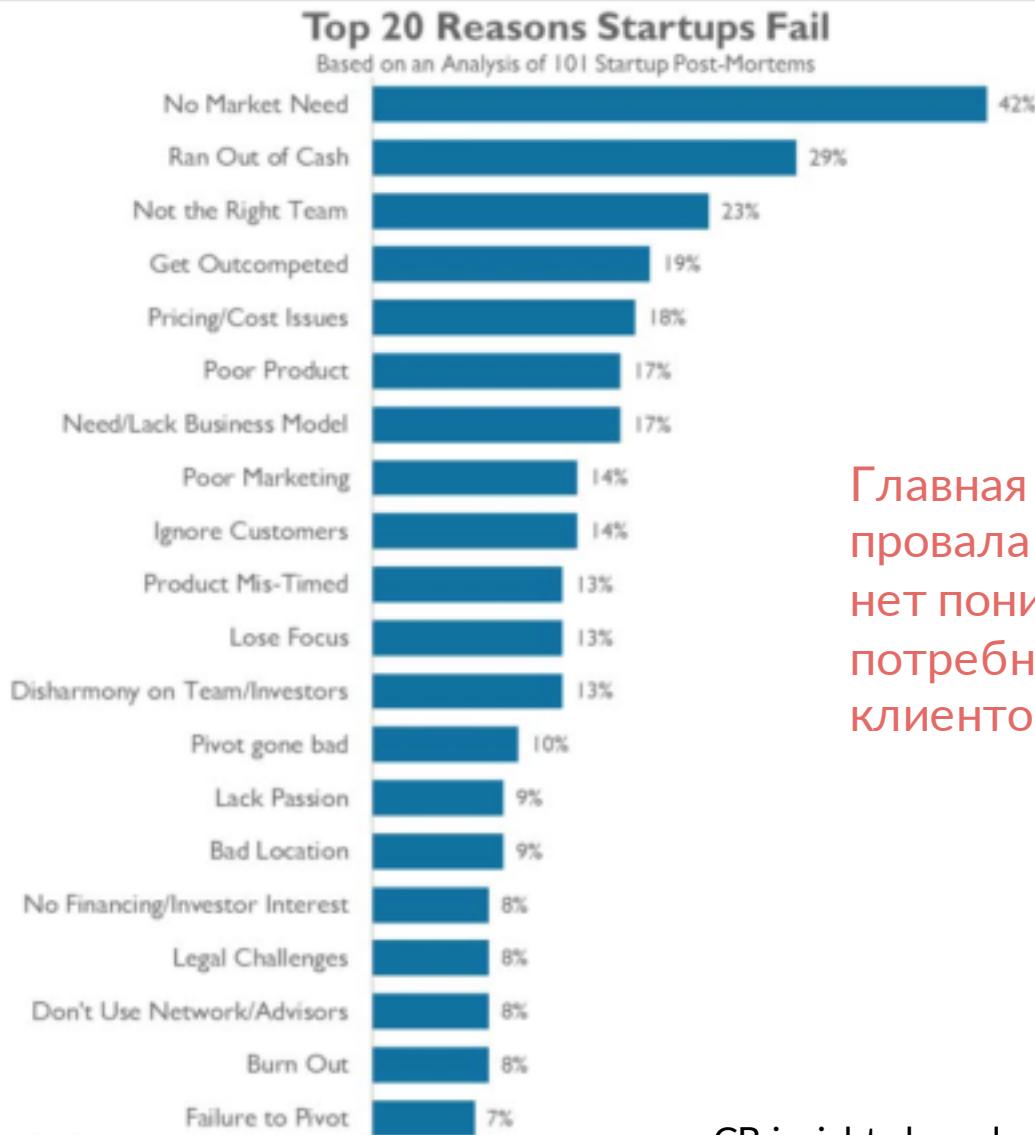
+

Lean Startup

+

Bootstrapping

# Customer Development



Главная причина  
провала стартапов:  
нет понимания  
потребности  
клиентов

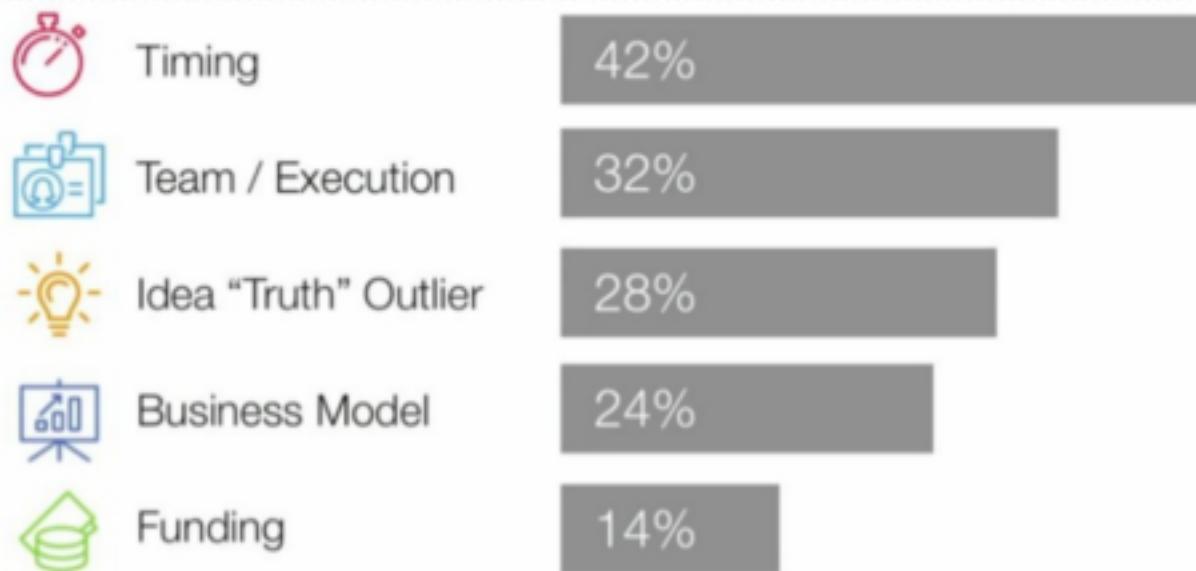
# Lean Startup

Успешные стартапы – это те, которые  
смогли пройти достаточно **итераций**,  
**прежде чем кончились** ресурсы

*Eric Ries*

# Главная причина успеха стартапов: time to market

## TOP 5 FACTORS IN SUCCESS ACROSS MORE THAN 200 COMPANIES



9

Source: Bill Gross, TED March 2015

Confidential



Bill Gross, based on 100+ Idealabs investments

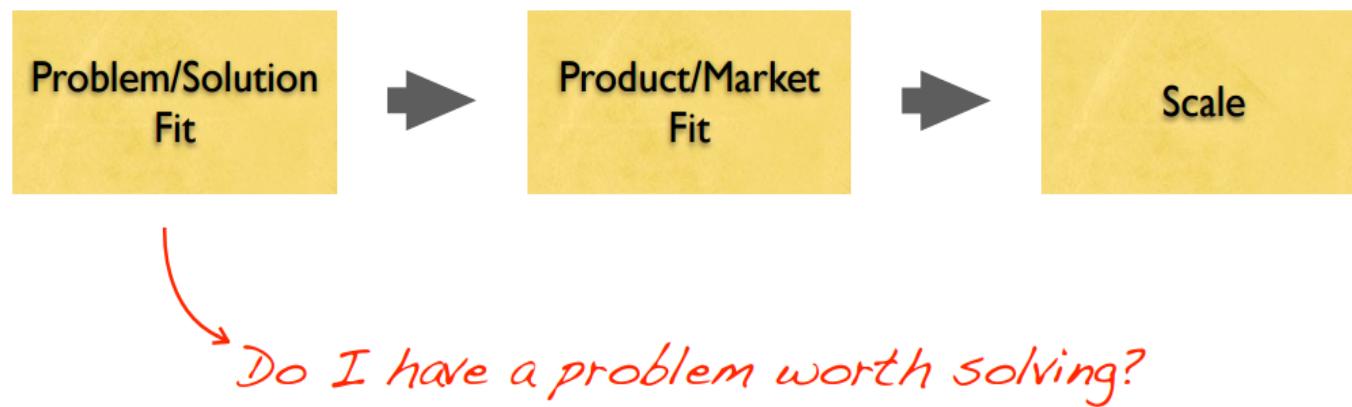
# Bootstrapping

Запуск без инвестиций и финансирование  
от **доходов с клиента**

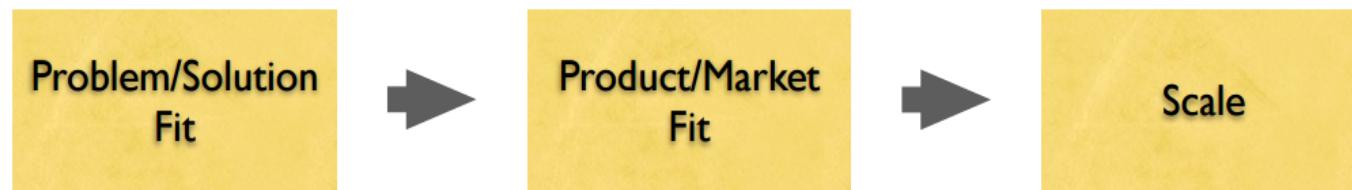
# 3 стадии стартапа



# Стадия 1: Problem / Solution Fit

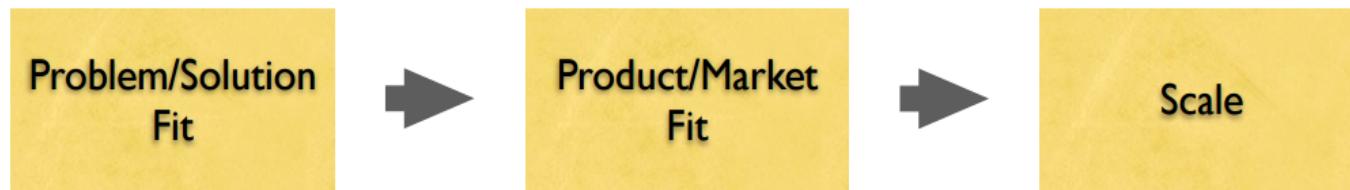


## Стадия 2: Product / Market Fit



*Have I built something people want?*

## Стадия 3: Масштабирование



*How do I accelerate growth?*

# Be prepared to pivot !

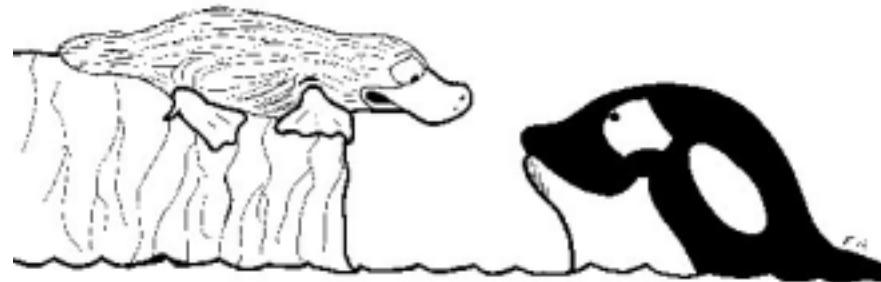


# Pivot

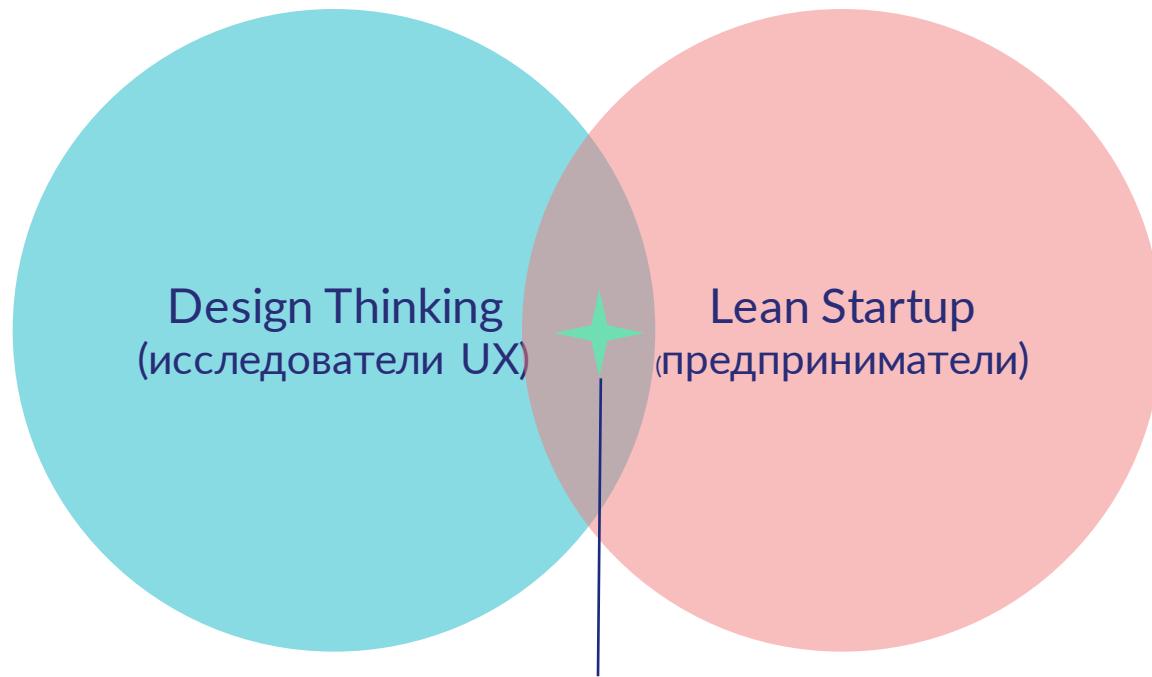
Большинство **бизнес-моделей** стартапов **изначально НЕ верны!**  
Pivots надо делать **быстро**, решительно и **часто**.

Pivots – это то, почему стартапы должны быть **гибкими** и  
почему их **культура отличается** от больших корпораций.

*So you're telling me that I have to wait  
40 million years before I become fully aquatic.*

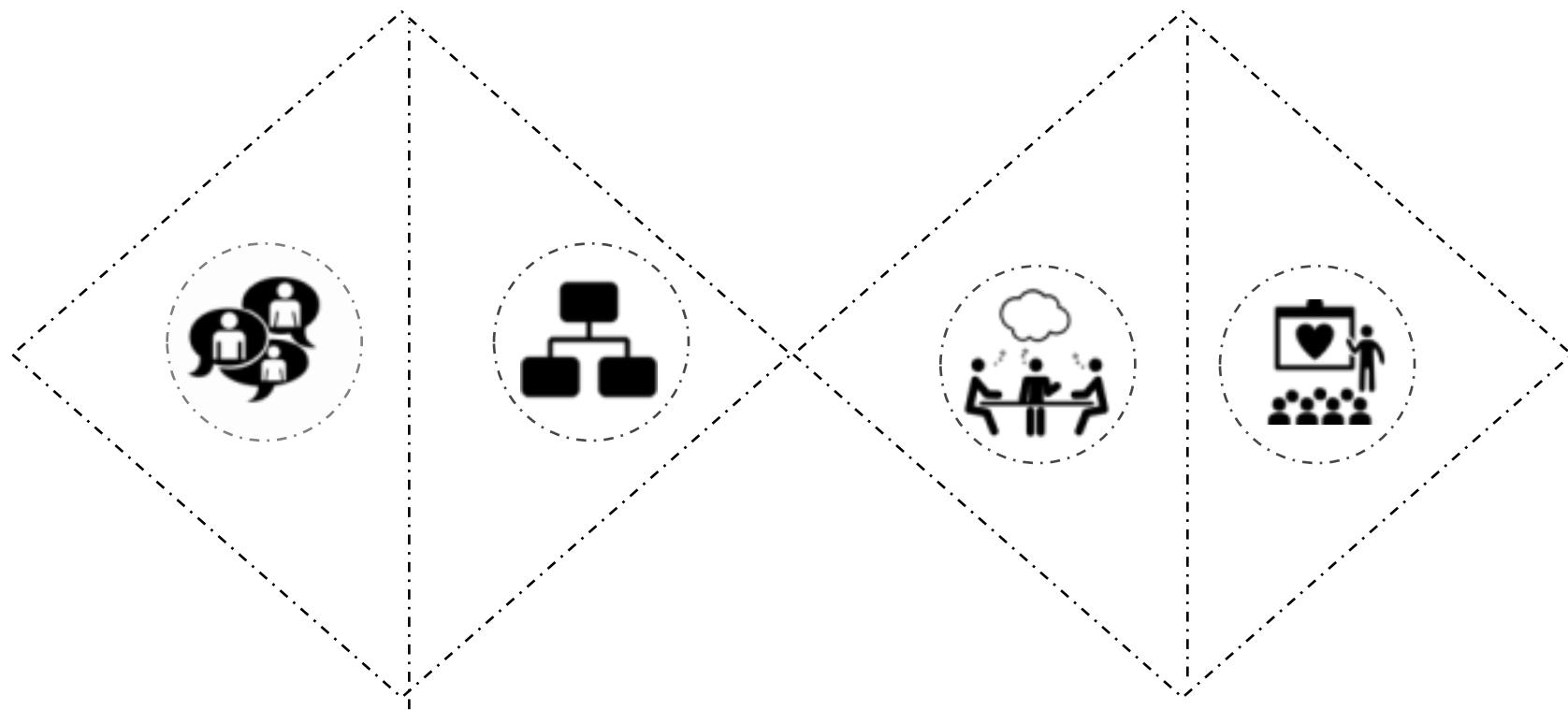


## Наш подход



Winno's approach

# Процесс



ЭТАПЫ

DISCOVER

DEFINE

DEVELOP

DELIVER

# Сегодня мы сосредоточимся на этапе discovery!



ЭТАП

DISCOVER

DEFINE

DEVELOP

DELIVER

# Практика Lean Startup: *Lean Canvas*

# MODEL

## Description (Oxford dictionary)

- 3 A simplified description, especially a mathematical one, of a system or process, to assist calculations and predictions.

*'a statistical model used for predicting the survival rates of endangered species'*

+ More example sentences

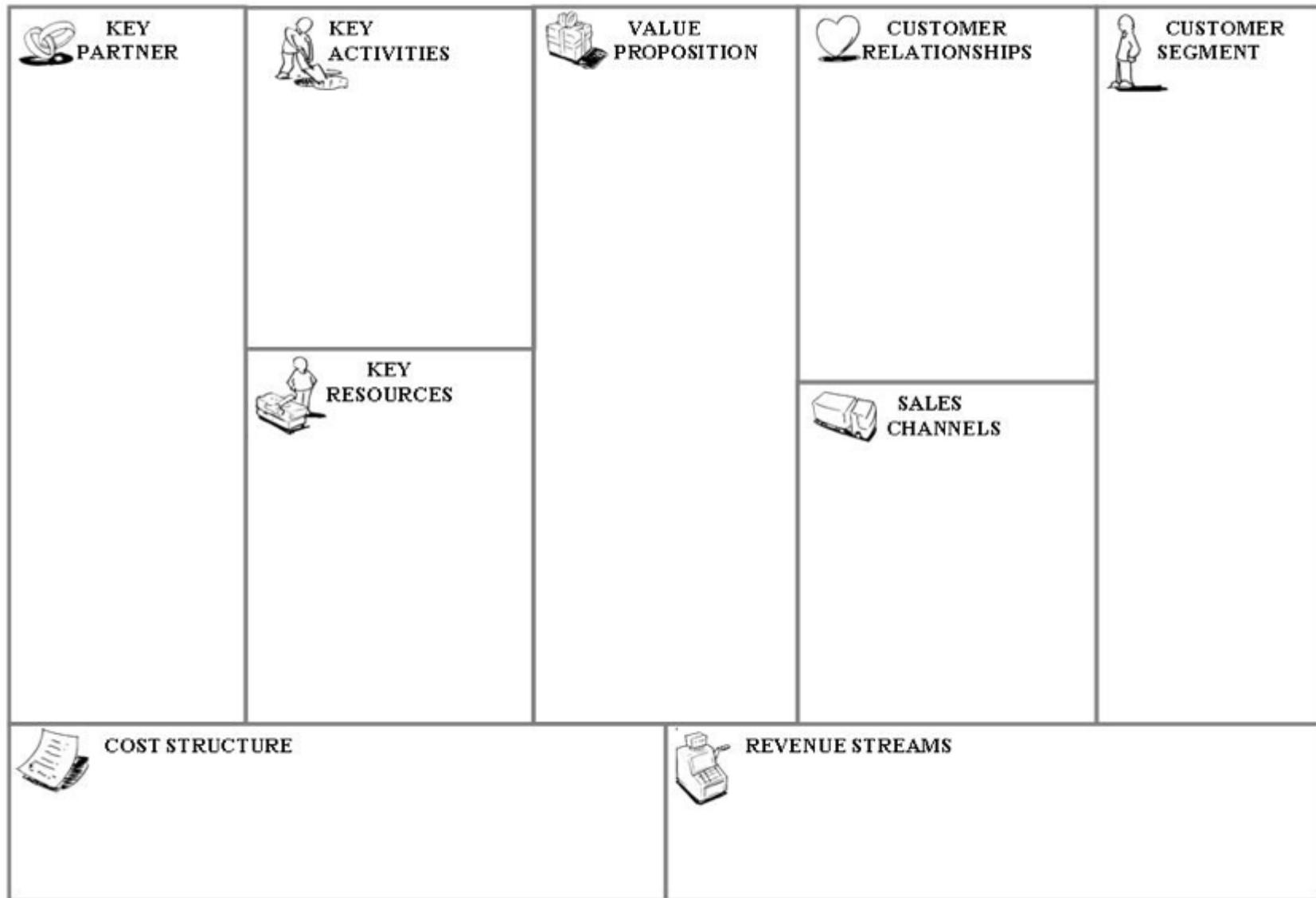
+ Synonyms

Бизнес-модель – это абстрактное описание бизнеса и она описывает обоснование того, как организация создаёт, доставляет и фиксирует ценность.

Бизнес-модель – это не бизнес-план !

# BM CANVAS (A. Osterwalder)

## Business Model Canvas





## BUSINESS MODEL CANVAS

<h3>KEY PARTNERS:</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Drivers with their Cars</li> <li>❖ Payment Processors</li> <li>❖ Map API Providers</li> <li>❖ Investors</li> </ul>	<h3>KEY ACTIVITIES:</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Product Development &amp; Management</li> <li>❖ Marketing &amp; Customer Acquisition</li> <li>❖ Hiring Drivers</li> <li>❖ Managing Driver Payouts</li> <li>❖ Customer Support</li> </ul>	<h3>VALUE PROPOSITION:</h3> <h4>CUSTOMERS:</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Minimum Waiting Time.</li> <li>❖ Prices Lesser than the Normal Taxi Fares.</li> <li>❖ Cashless Ride.</li> <li>❖ Can see The ETA and Track The Cab on Map.</li> </ul> <h4>DRIVERS:</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Additional Source of Income.</li> <li>❖ Flexible Working Schedules and can Work Part Time.</li> <li>❖ Easy Payment Procedure.</li> <li>❖ Drivers get Paid to be Online, even without can Requests.</li> </ul>	<h3>CUSTOMER RELATIONSHIP:</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Social Media</li> <li>❖ Customer Support</li> <li>❖ Review, Rating &amp; Feedback System</li> </ul>	<h3>CUSTOMER SEGMENTS:</h3> <h4>USERS:</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Those who do not own a Car</li> <li>❖ Those who do not want to drive themselves to a Party or Function.</li> <li>❖ People who like to Travel in Style and want to be Treated as a VIP.</li> <li>❖ Those who want a Cost-Efficient Cab at their Doorstep.</li> </ul> <h4>DRIVERS:</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ People who own a Car and want to Earn Money.</li> <li>❖ People who Love to Drive.</li> <li>❖ Those who Wish to be called Partners Instead of Drivers.</li> </ul>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### COST STRUCTURE:

- ❖ Technological Infrastructure
- ❖ Salaries to Permanent Employees
- ❖ Launch Events & Marketing Expenditure

### REVENUE STREAMS:

- ❖ Car Rides on per Km/Mile basis.
- ❖ Surge Pricing
- ❖ UberX, Uber Taxi, Uber Black, Uber SUV etc.
- ❖ Uber Cargo, Uber Rideshare etc.

# LEAN CANVAS

Проблемы Перечислите 1-3 основные  Существующие альтернативы	Решение Возможное решение для каждой из проблем	Уникальное ценностное предложение Одно простое понятное сообщение, показывающее ценность для пользователя. Возможная ассоциация (youtube = flickr для видео)	Нечестное преимущество Что-то, что не может быть просто скопировано или куплено	Клиентские сегменты Перечислите целевых пользователей и клиентов.
	Ключевые метрики Обозначьте ключевые оценочные цифры		Каналы Путь до клиентов	Характеристики идеальных пользователей
<b>Структура затрат</b> Перечислите основные постоянные и переменные расходы (стоимость привлечения клиента, хостинг, админ. Расходы итд)		<b>Потоки доходов</b> Перечислите источники доходов (модель доходов, сами доходы, маржа)		

# LEAN CANVAS

Problem	Solution	Unique Value Prop.	Unfair Advantage	Customer Segments
Процесс накопления денег <b>долгий</b> , тем самым он становится <b>скучным</b> и не <b>интересным</b>	Геймификация процесса: накопление денег в игровой форме	Через игру у пользователя появляется ответственность за своего питомца через постоянные напоминания (push-уведомления), в следствие чего возникает привычка (системность) в накоплении. Копить можно весело и интересно, осуществляя мечты, получая проценты и подарки	Концепт панды, заимствованный у популярной игры "Тамаготч". Панда - финансовый помощник, который системно учит тому, что такое деньги, как их копить, как правильно сберегать	Взрослые и дети: люди, которые не умеют сберегать и считают, что у них нет денег для накоплений
Existing Alternatives	Key Metrics	High-Level Concept	Channels	Early Adopters
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Хомяк (Пойдем! банк)</li> <li>• Копилка (Приват банк)</li> <li>• Smarty Pig</li> <li>• Говорящий кот Том</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество скачиваний</li> <li>• Платящих пользователей</li> <li>• Стоимость привлечения/удержания клиентов <ul style="list-style-type: none"> <li>• Открытых депозитов</li> <li>• Платят по кредиту</li> </ul> </li> <li>• Купленных товаров в магазинах партнеров</li> <li>• Коэффициент удержания клиентов <ul style="list-style-type: none"> <li>• Продажи продукта</li> </ul> </li> </ul>	Уникальный сервис, позволяющий сберегать средства в игровом формате	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apple Store</li> <li>• Google Play Market</li> <li>• Facebook</li> <li>• Банки-партнеры</li> <li>• Qiwi</li> </ul>	Дети, студенты и взрослые, желающие научиться копить деньги
Cost Structure		Revenue Streams		
<p><i>Постоянные:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Доработка приложения на Android, iOS (обновления, исправления багов)</li> <li>• ФОТ (3-5 человек)</li> <li>• Хостинг сайта</li> <li>• Аренда офиса</li> <li>• Хранение данных</li> </ul> <p><i>Переменные:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Реклама</li> <li>• Интеграция с банком</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Продажа партнерских товаров внутри приложения</li> <li>• Комиссия от банков-партнеров за привлеченных</li> <li>• Доходы от рекламы банков и их продуктов</li> </ul>		

Problem	Solution	Unique Value Proposition	Unfair Advantage	Customer Segments
1 Top 3 problems	Top 3 features <b>3</b>	Single, clear, compelling message that states why you are different and worth buying <b>2</b>	Can't be easily copied or bought <b>7</b>	Target customers <b>1</b>
	<b>Key Metrics</b> Key activities you measure <b>6</b>		<b>Channels</b> Path to customers <b>4</b>	
<b>Cost Structure</b> Customer Acquisition Costs Distribution Costs Hosting People, etc. <b>5</b>		<b>Revenue Streams</b> Revenue Model Life Time Value Revenue Gross Margin <b>5</b>		

Problem	Solution	Unique Value Proposition	Unfair Advantage	Customer Segments
1	Top 3 problems	Top 3 features <b>3</b>	Single, clear, compelling message that states why you are different and worth buying <b>2</b>	Can't be easily copied or bought <b>7</b>
	<b>Key Metrics</b> Key activities you measure <b>6</b>		<b>Channels</b> Path to customers <b>4</b>	<b>1</b>
<b>Cost Structure</b>		<b>Revenue Streams</b>		
Customer Acquisition Costs Distribution Costs Hosting People, etc.		Revenue Model Life Time Value Revenue Gross Margin <b>5</b>		
<b>PRODUCT</b>			<b>MARKET</b> <a href="http://www.businessmodelgeneration.com">http://www.businessmodelgeneration.com</a>	

# Набросайте Lean Canvas

1. Набросайте канву за один присест

2. Не страшно оставлять пустые места

*Кава – живой документ, который развивается со временем. Нормально сказать «Я не знаю».*

3. Думайте в настоящем

*На основе текущей стадии и того, что вы знаете сейчас – какой есть набор гипотез, которые вы хотите проверить, что бы развить продукт?*

4. Используйте клиентоцентричный подход

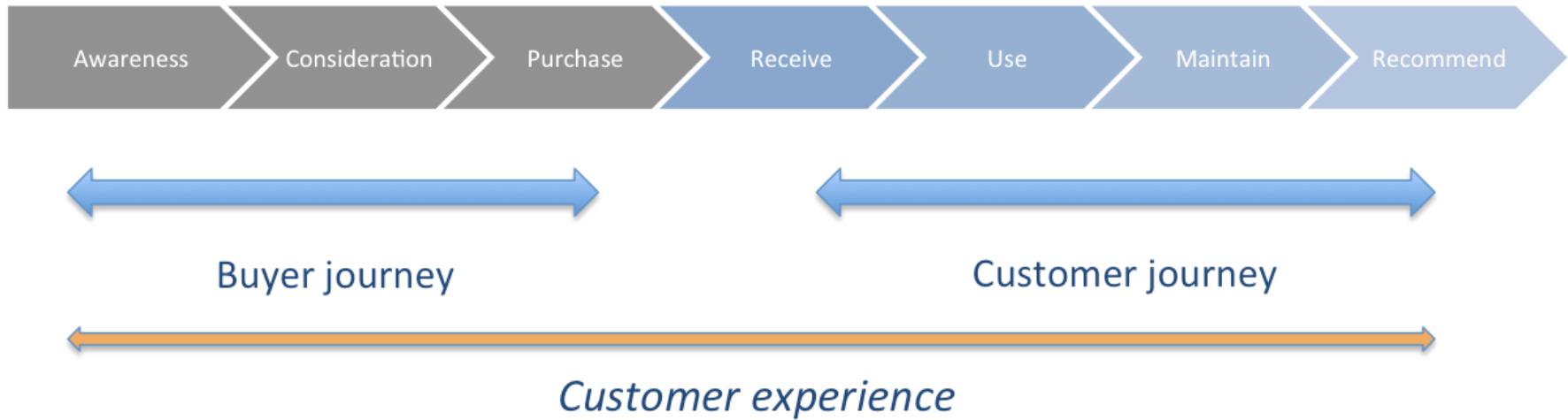
# Кто потенциальные пользователи?

1. Разделение между пользователями и покупателями
2. Разбейте широких клиентов на подсегменты

*Даже Facebook, с аудиторией 1,79 млрд начинал с конкретного клиента в начале – студенты Гарварда.*

3. Набросайте Lean Canvas для ОСНОВНОГО клиентского сегмента

# Покупатели vs пользователи



Integrated vision on B2B buyer & customer journey  
©spotONvision

# Приоритезируйте с чего начать

## Факторы, которые стоит взвесить

### Уровень боли клиентов

Начините с клиентских сегментов, которые больше всего хотят ваш продукт.

### Простота поиска

Если у вас есть простой путь к определенному клиентскому сегменту – это стоит принять во внимание.

### Цена

Берите клиентов, с которыми вы можете максимизировать цену.

### Размер рынка

В последнюю очередь – берите клиентов, которые представляют большой рынок или являются первым шагом к большому рынку.

# Болевые точки

« Болевые точки » - это реальная или воображаемая проблема пользователя. Предприниматели создают возможности для бизнеса – решая эти болевые точки.

Это « болевые точки » должны создавать достаточно боли, что бы побудить к действию пользователя, если им предложено альтернативное решение. Действие может быть покупкой или изменением поведения.

## Проблемы и клиентский сегмент

1. Выберете топ 3 проблемы
2. Выпишите альтернативы
3. Детализируйте пользователя
4. Найдите ранних последователей

*Ваша цель – найти ранних последователей- не массового клиента.*

## Уникальное ценностное предложение

Уникальное ценностное предложение – это одно, ясное, убедительное сообщение, которое

Объясняет, как ваш продукт **решает проблемы клиентов или улучшает их положение**,

Обеспечивает конкретные преимущества,

> Сообщает вашему идеальному покупателю, почему они должны покупать у вас, а не у конкурентов.

# Как создать уникальное ценностное предложение

Первые посетители тратят в среднем **8 секунд** на «главной странице вашего продукта».

Ваш УП - это их первое взаимодействие с вашим продуктом - создайте хороший УТП, и они захотят остаться и просмотреть остальную часть вашего сайта.

В противном случае они просто уйдут.

## Ищите своих первых целевых пользователей

Потому что ваш продукт ещё не готов для большинства клиентов.

## Ответьте: Что, Кто, Почему

## Решение

Простой набросок фич и функционала, который закрывает каждую из проблем.

# Каналы

Бесплатные против Платных

Входящие (блоги, SEO, SMM) против Исходящих (ТВ, баннеры)

Ручные против Автоматизированных

Прямые против Непрямых

Возврат или Рефералка

...

## Потоки доходов и затрат (монетизация)

Ваш MVP должен решать основную проблему клиента, которую вы определили.

Таким образом, он должен доставлять достаточную ценность для клиента, чтобы он был готов заплатить.

Ваша цена является частью вашего продукта

# Key Metrics

## Привлечение

Вы привлекаете пользователей. Для продукта SaaS это обычно регистрация.

## Активация

Пользователи начали использовать ваш продукт, что указывает на хорошее первое знакомство.

## Удержание

Пользователи продолжают использовать ваш продукт, что означает – он нравится.

## Рефералы

Пользователям так нравится ваш продукт, что они помогают привлекать новых пользователей

## Выручка

Пользователи платят вам.

## Unfair Advantage

Настоящее нечестное преимущество это то, что нельзя легко скопировать или купить.

Имейте ввиду, что всё что стоит можно скопировать – будет скопировано.

Представьте, что ваш соучредитель крадёт ваш исходный код, создаёт магазин в Коста-Рике и снижает цены. У вас все ещё есть бизнес?

*Давате*  
**ПОДЕЛИМСЯ!**

*Давайте*  
**ЕДИНУЮ МОДЕЛЬ**

# How to write your assumptions?

## What's the problem?



Do people have trouble accessing file across multiple devices?

# How to write your assumptions?

## **Problem assumptions**

People have multiple devices

People want to access the same files across those devices

This is hard to do

WHO IS YOUR  
**CUSTOMER?**

BUILD YOUR  
**PROTO-PERSONA**

# Protopersona

Protopersona – ваше **лучшее предположение** в понимании **кто** будет использовать ваш продукт и **почему**.

Он информирует о **поведении и потребностях** этого потенциального клиента.

Protopersona – идеальный способ **сместить фокус от ожидаемого конечного продукта на конечного пользователя** для которого мы разрабатываем эту **<штуку>**.

# Прототипы

## HOW PROTO-PERSONAS ARE MAPPED

<b>NAME</b>  Sketch of the individual, a name, and basic demographics.	<b>BEHAVIORS</b>  Identify the behaviors and beliefs of the persona
<b>DEMOGRAPHICS</b>  Explore and list more detailed demographics.	<b>NEEDS/GOALS</b>  Identify the needs and goals of the persona

## A PROTO-PERSONA WITH EXAMPLE INFORMATION

 <b>JANE</b>	<b>BEHAVIORS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Avid blogger</li><li>- Doesn't like 24 hr news</li><li>- Twitter user</li><li>- Loves to eat pudding</li><li>- Online extrovert</li></ul>
<b>DEMOGRAPHICS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- 20-30 yrs old</li><li>- Female</li><li>- College Grad</li><li>- Non-leadership white collar job</li><li>- Economics major</li></ul>	<b>NEEDS/GOALS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ego gratification</li><li>- Wants to be heard</li><li>- Engage with humans</li><li>- Loves to find cool stuff and hang out with the "cool crowd"</li></ul>

# Прототипы

## "Mary"



### Demographics

- Working mom
- 34 years old
- Lives in Reading, works in London
- Married, 2 kids
- Household 125k/yr

### Behaviors

- Has a housecleaner
- Buys take-away 3 nights/wk
- Frequently feels overwhelmed when she "forgets" something

### Needs & Goals

- Help! Running errands, managing kids, keeping things running
- Time for her girlfriends
- To feel like she "has it sorted"
- "To clone herself"

# Прототипы



Возраст/Размер/Число  
работников:

Пол/Тип

Локация:

Профессия:

Интересы/хобби:

Индустрия:

Цели:

Доход (\$):

ВЫПИШИТЕ  
ГИПОТЕЗЫ!

## Типы интервью

- **Проблемные интервью.** Главная цель – найти есть ли там проблема, которую мы пытаемся решить, есть ли болевые точки. Или найти новые болевые точки и новые проблемы.
- **Ценностные интервью.** Нам надо понять – цепляет ли ценостное предложение клиента. И как. И почему. Или что даёт ценность клиенту?
- **Решенческие интервью.** После подтверждения проблемы и ценостного предложения нам надо удостовериться, что наше решение решает проблему и клиент за него готов платить.
- **Экспертные интервью.** Интервью, что бы получить специальную информацию, которую мы не можем получить в ходе открытых интервью с клиентами. Хорошо для b2b, b2g продуктов.

## Как понять?

Эмоции – не показатель (это так ужасно, у меня нет машины!)

Оценки – не показатель (было бы здорово, бы у меня была машина)

### РАЗДЕЛИТЕ:

Что я хочу УЗНАТЬ?

Что я для этого должен СПРОСИТЬ?

Собирайте ФАКТЫ, которые подтверждают наличие проблемы

Формулируйте ГИПОТЕЗУ, а потом проверяйте ее с помощью проблемных интервью.

## Гипотезы

Гипотеза – «**предположение**», умозаключение, которое пока не имеет достаточных фактических подтверждений, но представляется вероятным и не опровергнуто.

Гипотезы нужно **ФОРМУЛИРОВАТЬ** и **ПРОВЕРЯТЬ**.

Из 15 ваших гипотез может остаться только 1.  
Это не страшно. Это нормально.

# Алгоритм в теории

## По книжкам:

1. Формулируем набор основных гипотез
2. Рангируем их
3. Оставляем основные, с которыми будем работать
4. Проверяем
5. Подтверждаем/ получаем новые.

# Как сформулировать гипотезу

## Типы гипотез

### Проблема

Есть ли проблема?

### Решение

Есть ли правильный путь решения проблемы?

### Внедрение

Могу ли я сделать и продать решение, до того как кончатся деньги?

Пример

Какая проблема?



Do people have trouble accessing file across multiple devices?

# Пример

## Гипотезы проблем

People have multiple devices

People want to access the same files across those devices

This is hard to do

# Как сформулировать гипотезу

Мы верим, что люди похожие на [тип клиента] имеют потребность (или проблему) [потребность/действие/поведение].

Мы будем знать, что подтвердили это, когда мы увидим [количественный/измеримы результат] или [качественный/наблюдаемый реузльтат].

## Формулировка гипотез – простые правила

Гипотеза должна быть сформулирована так, чтобы ее можно было подтвердить или опровергнуть.

Можно делать это следующим образом:

«Мы думаем, что.... (люди любят пить чай)»

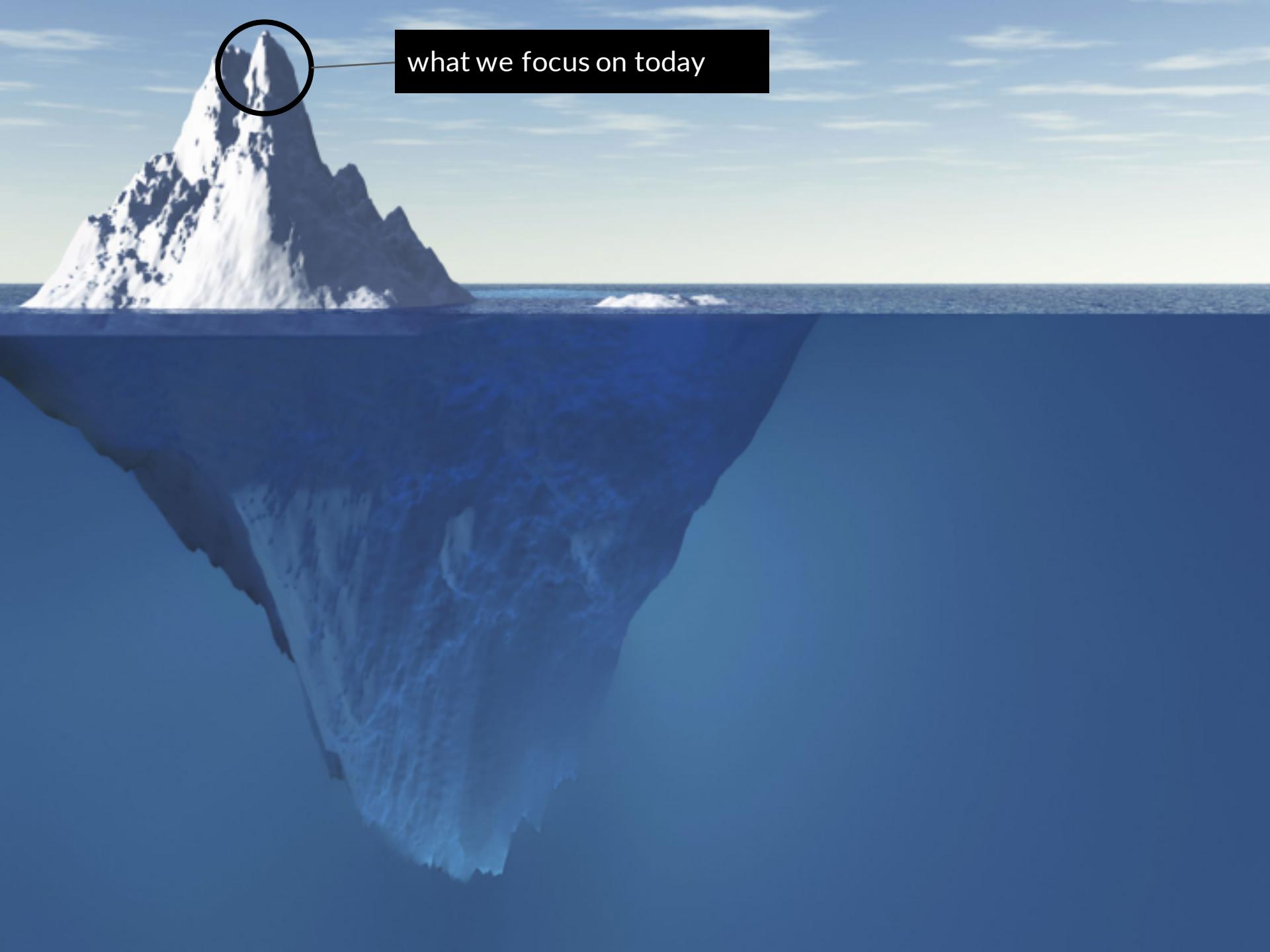
«Для проверки мы сделаем... (зададим вопрос 50 людям)»

«Посчитаем... (сколько любят пить чай)»

«Гипотеза верна, если... (больше 25 человек любят чай)»

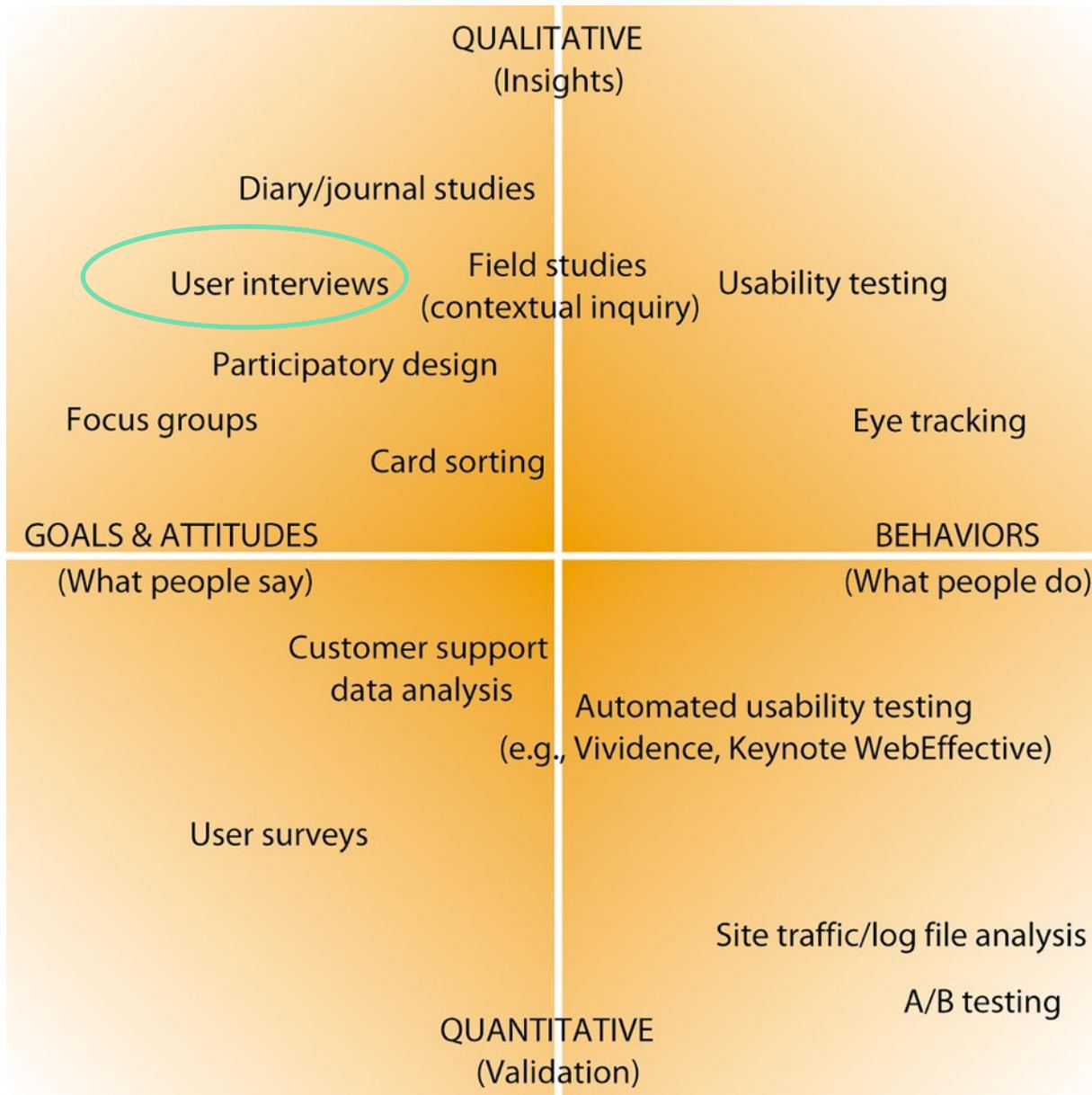
# ПЛАНИРОВАНИЕ **CUSTOMER DISCOVERY**

ПОДГОТОВКА  
**КЛИЕНТСКИХ ИНТЕРВЬЮ**



what we focus on today

# Так много техник....



# Пользовательские интервью

Вы – не ваш пользователь!



# Пользовательские интервью

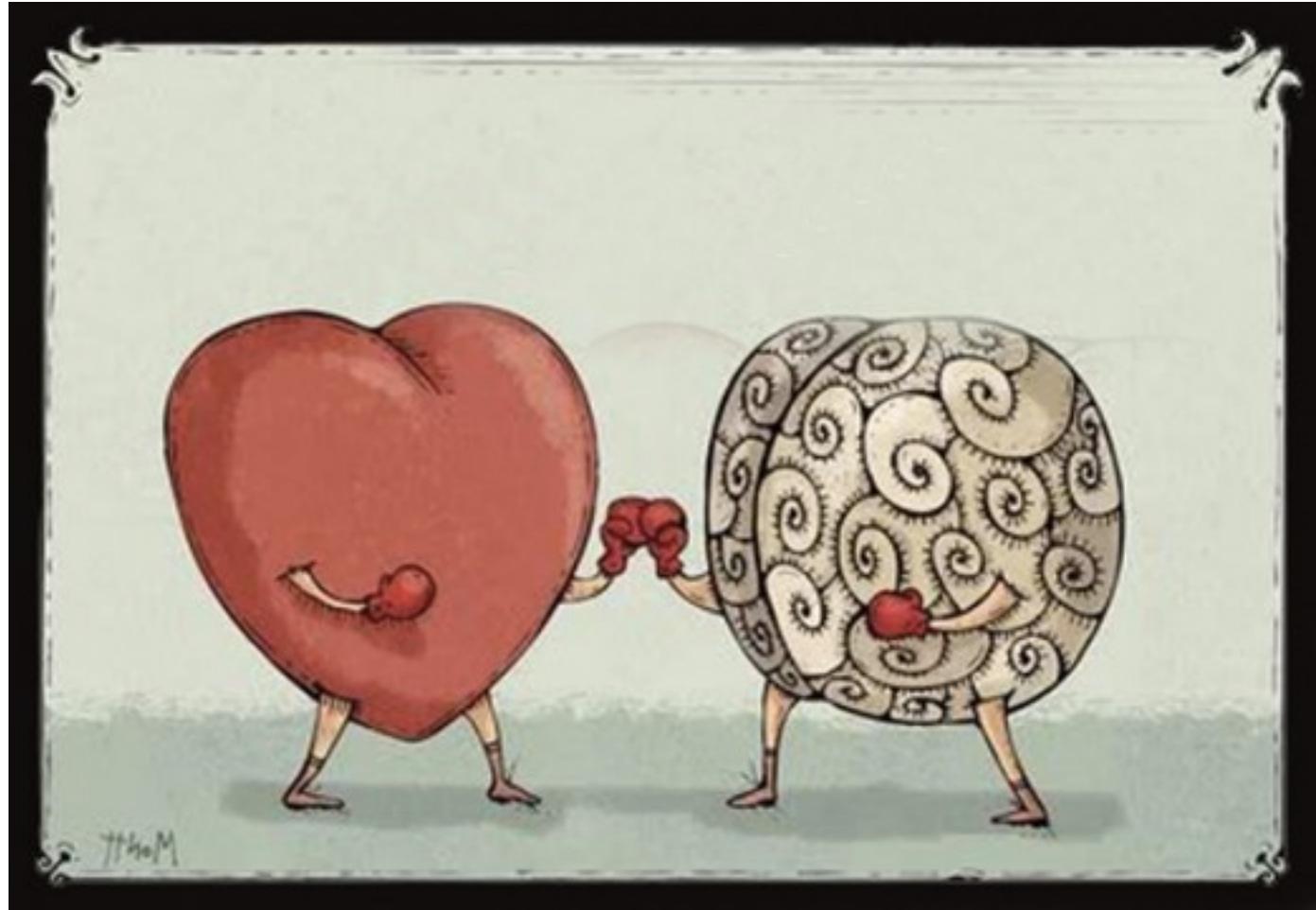
Пользовательские интервью позволяют лучше понять **поведение пользователя и его восприятие** в заданных ситуациях.

Интервью также помогают установить **эмпатию** с пользователями.

# Гид по интервью

1. Интервью надо структурировать, с введением, развитием и заключением.
2. Поготовьте пару открытых вопросов, которые сподвигнут на рассказ историю
3. Готовьтесь часто спрашивать « Почему? )
4. Напишите себе основные вопросы, которые хотите выяснить, для структурирования.
5. Не спрашивайте манипулятивные вопросы которые могут влиять на пользователя и его ответы.

# ЛОГИКА vs ЭМОЦИИ



# “Хороший” вопрос для интервью

**Открытые вопросы** которые побуждают  
интервьюируемого рассказывать **истории и  
примеры**.

# “Плохой” вопрос для интервью

Избегайте “усреднённых” или закрытых вопросов, которые побуждают интервьюируемого говорить о своём восприятии

# “Хорошие” vs. “Плохих” вопросов

“Какая будет ваша идеальная газета ?”

vs.

»Какие газеты вы читаете?"

или:

"Можете рассказать о последней прочитанной новости?"

# КАК провалиться?

Следуйте за сценарием?

...потому что люди  
разные

Будьте гибкими и стройте свои  
вопросы на ответах

# КАК провалиться?

Спрашивать про своё гениальное  
решение?

...потому что люди не  
хотят обидеть и будут  
лгать

Спросите про их трудности, каждодневную  
жизнь/ работу, прошлое и ожидания.

# Будьте осторожными



# КАК провалиться?

Спрашивать прямые вопросы по  
проблеме/ решению?

...потому что люди не  
знают ответов

Спросите, что они делают, какие у них  
беспокойства и как они с ними справляются

# КАК провалиться?

Продавать свой продукт сходу?

...люди будут  
сопротивляться и перестанут  
отвечать

Пусть люди сами дойдут до решения

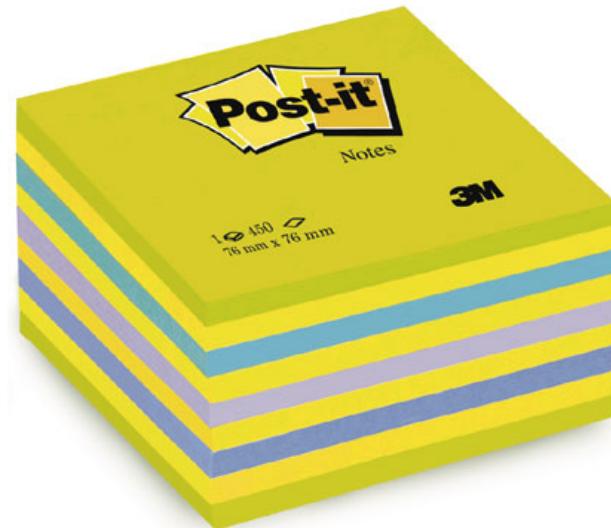
# Главные правила

1. Спрашивайте открытые вопросы
2. Не нарывайтесь на комплимент
3. Завершайте подтверждением  
намерений

## Искажения

1. Искажения подтверждения (не интерпретируйте результаты в пользу гипотез)
2. Рамочное искажение (разные заключения в зависимости от предубеждений и презентации)
3. Ожидание наблюдателя (не манипулируйте экспериментами что бы подогнать их под ожидаемые результаты)
4. Порядковое искажение (не надо придавать больше веса последним результатам)

# Инструменты



?

# Выбор площадки



## Гид по времени

В зависимости от того где мы проводим интервью, с кем, в живую или нет – есть различное **комфортное** время. Но в любом случае всё начинается с **расспроса**.

### 1. В поле с незнакомыми 10-20 минут

«Здравствуйте, меня зовут <Имя>, мы проводим исследование для улучшения качества продукта для Вас. Будем признательны, если Вы уделите нам 20 минут Вашего времени и ответите на несколько вопросов»

### 2. В удобном месте с незнакомым 30-45 минут

### 3. В удобном месте со знакомый 30-60 минут

### 4. По телефону с незнакомым 20-40 минут

«Здравствуйте, меня зовут <Имя>, мы проводим исследование для улучшения качества продукта <продукт>. Удобно ли Вам сейчас говорить? Будем признательны....

## Правила

- 1. Не более четырёх** членов исследовательской группы участвуют в интервью. Каждый член команды должен иметь четкую роль и представиться в начале.
- 2. Сначала разогрев.** Начните с того, что задайте широкие вопросы о жизни, ценностях и привычках человека, прежде чем задавать более конкретные вопросы, которые напрямую связаны с вашей задачей.
- 3. Не додумывайте.** Записывайте именно то, что говорит человек, а не то, что, по вашему мнению, он может иметь в виду.
- 4. Смотрите шире.** То, что говорит человек - это только один источник данных. Наблюдайте за его языком тела и уточняйте контекст событий.

# Гид по проведению

Этапы интервью	Ключевые вопросы
<b>Знакомство и разогрев</b> <i>Представление участников команды, целей интервью, условий конфиденциальности и временных затрат.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Здравствуйте, меня зовут Анна, я провожу исследование опыта гостей столицы.</li><li>— У вас найдется 5-10 минут для разговора?</li><li>— Расскажите, пожалуйста, какая цель вашей поездки: отдых или работа?</li></ul>
<b>Фокусировка и погружение</b> <i>Приближение к теме исследований, углубление в контекст и погружение в мир пользователя.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Где вы остановились? Почему выбрали именно это место?</li><li>— Как вы планировали свою поездку? Как искали интересные события и места для посещения?</li><li>— Как вы справляетесь с навигацией по городу?</li><li>— Есть ли у вас какие-то сервисы или приложения, которые вам помогают в вашем путешествии?</li></ul>
<b>Истории из жизни</b> <i>Самая глубокая точка интервью! Здесь пользователь делится своим прошлым опытом.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>— С какими сложностями вы сталкиваетесь во время путешествия?</li><li>— Что больше всего испортило ваше впечатление от поездки?</li><li>— Расскажите историю, как вы справились с решением проблемы?</li><li>— Что лично вам помогло бы лучше решать подобные ситуации?</li></ul>
<b>Завершение и расслабление</b> <i>Завершение разговора на позитивной ноте и выход из интервью.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Спасибо за интересную беседу! Очень приятно было с вами познакомиться!</li><li>— Есть ли у вас какие-то вопросы? Я с удовольствием на них отвечу.</li><li>— Хороших вам впечатлений, до свидания!</li></ul>

<http://lab-w.com/tools>

## Как себя вести?

- 1. Быть на одном уровне.** Если респондент сидит на полу, сядьте рядом с ними. Если он работает за прилавком встаньте рядом.
- 2. Смотрите в глаза.** Улыбнитесь и кивните головой, чтобы сообщить, что вы слушаете и понимаете.
- 3. Делайте заметки.** Так респондент поймет, что вам действительно важно то, что он говорит.
- 4. Респондент - центр вашего внимания.** Возможно, у вас возникнет соблазн заполнить минуту молчания личным анекдотом - не надо.
- 5. Помните, ваше мнение - все испортит.** Помните, что вы здесь не для того, чтобы предлагать решения, вы здесь, чтобы наблюдать и учиться.

# Ещё советы

## СОВЕТЫ И ПОДСКАЗКИ

- Слушайте внимательно, не перебивайте.
- Задавайте вопрос «Почему?» так часто, как это возможно.
- Работает правило 80/20: во время интервью 80% времени говорит ваш респондент, а 20% — вы.
- Самая главная цель интервью — собрать позитивные или негативные истории из прошлого опыта пользователя.
- Если вы делаете продукт для банковского сектора, а пользователь рассказывает вам о парковках — внимательно изучите его опыт и в этой области.
- Попросите пользователя здесь и сейчас продемонстрировать взаимодействие с продуктами или сервисами, которые ему нравятся/не нравятся (по возможности).

<http://lab-w.com/tools>