## О СЕРВИСЕ

**Задача:** Достичь цель, поставленную в описании проекта.

**Результат:** Бизнес-модель, созданная на платформе Spaccel.ru.

**Методика достижения цели проекта и разработки актуального рыночного продукта/услуги для выбранного целевого сегмента (ЦС):**

* 1. Инициирование проекта и формулировка цели проекта.
  2. Последовательные действия (этапы) для достижения цели проекта:
     1. Разработка целевого сегмента - формирование гипотезы ЦС и ее подтверждение.
     2. Поиск проблемы сегмента - описание гипотезы и ее подтверждение.
     3. Разработка ценностного предложения по подтвержденной проблеме сегмента - формирование гипотезы и ее подтверждение.
     4. Разработка MVP, продукта /услуги с минимальным функционалом – функциональный образец и его подтверждение.
  3. Подтверждение (тестирование) – это проверка верности разработанной гипотезы с помощью представителей реального рынка.
  4. Для реализации последовательных действий предлагается алгоритм Spaccel с достижением запланированных результатов на каждой стадии, где результат предыдущего действия является исходной информацией для выполнения следующего:

Этап 1. Генерация гипотез целевых сегментов.

Этап 2. Подтверждение гипотез целевых сегментов.

Этап 3. Генерация гипотез проблем сегментов.

Этап 4. Подтверждение (тестирование) гипотез проблем сегментов.

Этап 5. Генерация гипотез ценностных предложений.

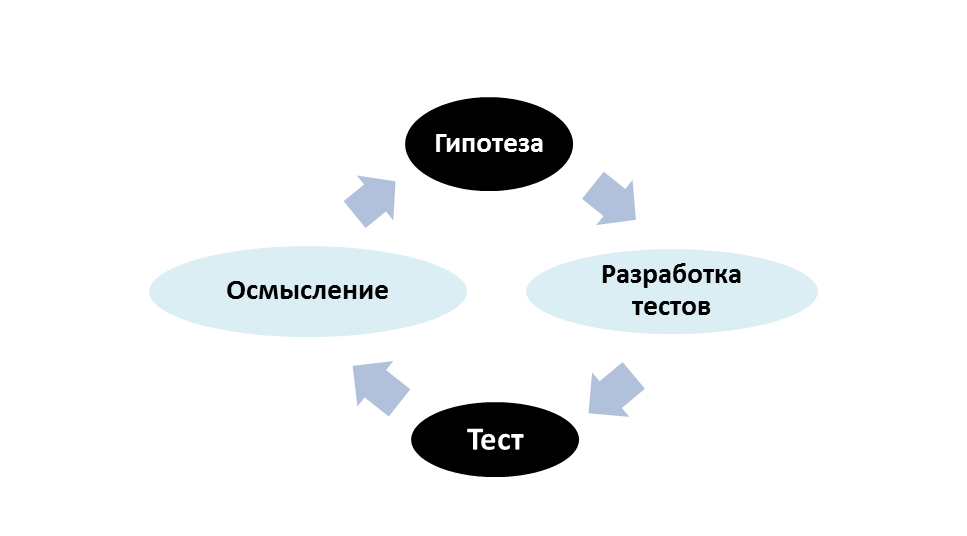
Этап 6. Подтверждение (тестирование) гипотез ценностных предложений.

Этап 7. Разработка MVP.

Этап 8. Подтверждение MVP.

Этап 9. Генерация бизнес-модели.

* 1. При реализации алгоритма Spaccel необходимо достигать заранее запланированные результаты в предлагаемом платформой Spaccel формате.
  2. Если на каком-либо из этапов (этапах 2, 4, 6, 8) подтверждения не достигается требуемый результат, то необходимо вернуться (совершить pivot) на один этап (этап генерации) раньше, изменить параметры объекта или выбрать другой объект (сделать итерацию) и повторить процедуру подтверждения. Если после нескольких разворотов не удается достигнуть требуемых результатов, то необходимо вернуться на еще более ранние этапы генерации и выбрать новый объект для разработки. Неудачи – неотъемлемая часть поиска. Стартап занимается поиском, а не реализацией, и единственный способ нащупать верный путь – провести множество экспериментов.
  3. Гипотезы – это лишь красивое название догадки. Чтобы подтвердить гипотезы фактами, основатели проектов должны выйти из офиса и протестировать свои предположения непосредственно на потребителях. Тестирование и извлечение уроков требует тщательного продумывания такой процедуры – разработки экспериментов. Детальное описание можно прочитать перед началом выполнения каждого этапа.



**Рис. 1. Цикл осмысления в процессе развития потребителей**

* 1. Ответственность за проект и решения, принятые в процессе его реализации несет инициатор проекта.

## ФОРМУЛИРОВКА ПРОЕКТА

**Задача:** Сформулировать цель. Описать проект.

**Результат:** Заполненная форма на платформе Spaccel.ru.

В данном разделе необходимо сформулировать и описать проект, включая наименование, краткое название, цель проекта для реализации бизнес идеи (не обязательно коммерческой).

В данном разделе необходимо полнее описать ваш проект: наличие интеллектуальной собственности или идеи бизнеса, объекты которой еще не разработаны и не имеют правовой защиты.

Обязательно точно сформулируйте цель вашего проекта. Обращаем внимание, что в рамках заявленного проекта вы можете разработать несколько инновационных продуктов на базе одного объекта интеллектуальной собственности, и у каждого могут быть свои продуктовые объекты интеллектуальной собственности. Например, продукт с похожим функционалом, но для разных сегментов рынка.

На страницу можно войти при наличии подтвержденного аккаунта.

**Примеры целей проектов в зависимости от стартовой позиции и их цели:**

1. **Трансфер технологии:**

**Право на использование базовой технологии (способа) - имеется.**

Это означает, что вы правообладатель интеллектуальной собственности (**ИС**) или обладаете лицензионным соглашением (с исключительным или неисключительным правом) на использование интеллектуальной собственности.

**Наличие образца/продукта – нет.**

**Цель проекта:** Найти применение ИС в реальном секторе экономики или других сферах деятельности человека (например, социальная сфера).

**Задачи, которые необходимо решить для достижения поставленной цели:**

* Разработать целевой рыночный сегмент, у которого есть потребность в приобретении продукта с характеристиками, которые можно реализовать с помощью имеющейся в распоряжении ИС на технологию (способ).
* Разработать продукт, который будет конкурентно востребован целевым рыночным сегментом.

**Пример проекта:** Есть идея использовать технологию, имеющуюся в вашем распоряжении, для конкурентного решения конкретной задачи, воплощенной в конкретном устройстве или материале для конкретного рыночного сегмента, а именно:

* *Идея использовать know-how рецептуры и режимов смешивания компонентов материалов для получения корпусных деталей малых серий из двух компонентного полиуретана.*
* *Идея использовать разработанное программное обеспечение, предлагающее применение технологии VR/AR для обучения врачей проведению хирургических операций.*

1. **Бизнес проект:**

**Право на использование базовой технологии (способа) - отсутствует.** Более того идея бизнеса не предусматривает наличие ИС.

**Цель проекта:** Разработать продукт (услугу), который будет востребован целевым сегментом рынка.

**Задачи, которые необходимо решить для достижения поставленной цели:**

* Разработать целевой рыночный сегмент, у которого есть потребность в приобретении какого-либо продукта (услуги).
* Найти поставщика/партнера продукта (услуги) или разработать новый продукт (услугу), привлекая партнеров, который будет конкурентно востребован целевым рыночным сегментом.

**Пример проекта:** Организация сети проката скутеров для отдыхающих в парках; организация культурных программ в домах отдыха.

## ЭТАПЫ АКСЕЛЕРАТОРА СТАРТАП-ПРОЕКТОВ SPACCEL

## Этап 1. Генерация гипотез целевых сегментов

**Задача:** Сформулировать несколько гипотез сегментов.

**Результат:** Заполненная форма на платформе Spaccel.ru.

**Формулировка сегментов**

Представьте, что Вы продаёте шампунь. Конечно, он нужен всем, у кого есть волосы. Или ещё шире – тем, у кого есть голова, так о какой тогда сегментации целевой аудитории можно говорить? Дело в том, что у кого-то сухие волосы, у кого-то жирные, кто-то хочет придать им объём, кто-то вылечить секущиеся кончики. Важно предложить каждому подходящий именно ему продукт. Вот для этого и нужно делать сегментирование целевой аудитории.

**Сегментация -** это разделение целевой аудитории или всего рынка на части по какому-либо критерию или процесс выявления определенных групп потребителей, которые обладают близкими потребностями, похожим покупательским поведением и отличительными характеристиками.

Например, описанием сегмента может быть такой текст: блондинка, незамужняя, 35 лет, работающая секретарем, что-то еще.

Сегментация начинается с выбора критериев, на основании которых будут выделяться сегменты рынка.

**Рынок – B2C. Группы критериев сегментации**

1. Географические критерии (территория, с которой компания планирует работать (город, регион, страна).
2. Социально-демографические критерии (возраст, социальный статус, уровень дохода, образование, пол и т.д.)
3. Поведенческие критерии (определенные ценности, образ жизни, потребности, интересы, критерии выбора, использование продукта и т.д.)
4. Ключевые признаки продукта.

**Рынок – B2B. Группы критериев сегментации**

1. Географические. Тот же набор критериев.
2. Описательные критерии (размер бизнеса, отрасль, количество сотрудников, позиционирование, финансовое положение и т.д.)
3. Поведенческие критерии (частота приобретения, собственность или аренда, кто является потребителем внутри компании, опыт использования продукта и т.д.).

**Все стартапы делятся на четыре основные категории:**

1. Те, что выводят новый продукт на существующий рынок.
2. Те, что выводят новый продукт на новый рынок.
3. Те, что выводят новый продукт на существующий рынок и пытаются ресегментировать данный рынок и создать дешевый продукт.
4. Те, что выводят новый продукт на существующий рынок и пытаются ресегментировать данный рынок и создать нишевой продукт.

**Возможные подходы к сегментации рынка**

1. **Вариант 1. Сегментация по продукту.**

*Пример: рынок телевизоров.*

1. **Вариант 2. Сегментация по преимуществам продукта.**

*Пример: рынок телевизоров с разрешением 8К и вогнутым экраном.*

1. **Вариант 3. Сегментация по потребности.**

*Пример: болельщики футбольной команды, которые ходят на стадион.*

**Примеры характеристик: Магазин, как продукт.**

|  |  |
| --- | --- |
| ***Потребительские характеристики*** | ***Технические характеристики*** |
| Магазин работает с утра до вечера | Время работы 7.00-23.00 |
| Не бывает очередей в кассу | Очередь в кассу не более 5 минут |
| Всегда можно получить справочную информацию о товаре | Не менее 10 продавцов-консультантов всегда в торговом зале |
| Всегда свободная собственная автомобильная парковка у магазина | Парковка на 100 машиномест |

**Важно!** Характеристика – это всегда факт. Это или есть, или нет

**Рекомендации по заполнению информации по сегментам – генерация сегментов.**

**Старайтесь выбирать сначала не больше трех сегментов, которые вас интересуют с точки зрения платежеспособности, возможной (по вашему мнению) востребованности будущих или уже имеющихся продуктов, разработанных с использованием базовой технологии. В процессе выполнения следующего этапа - Этап 2 «Подтверждение гипотез целевых сегментов», вы сможете уточнить параметры сегментов и сгенерировать более точное описание целевых сегментов, которые вы будете разрабатывать далее.**

* 1. О рынке имеется скудная или не структурированная информация: когда вы только приступаете к разработке сегмента и, возможно, у вас подобрана только предварительная рыночная информация о потребителях.

Действие: предварительно опишите гипотезу сегмента (файл «Данные сегмента») при помощи информации, которой вы располагаете на текущий момент. Это будет ваше исходное описание гипотезы целевого сегмента. По результатам глубинного интервью (или опроса фокус групп - Этап 2 «Подтверждение гипотез целевых сегментов») вы получаете более подробную информацию о рынке и делаете вывод: правильно ли вы сформировали сегмент. Если по результатам получается, что между респондентами мало что общего, то необходимо сформировать сегмент вновь. Новый сегмент добавьте в список сегментов.

* 1. Рынок вам хорошо известен, и вы располагаете информацией о целевых сегментах в структурированном виде.

В этом случае вы легко формулируете сегменты. По результатам глубинного интервью (или опроса фокус групп - Этап 2 «Подтверждение гипотез целевых сегментов») делаете уточнения и выделяете те детали рынка, проблемы, которые, на ваш взгляд, интересны. И, соответственно, по ним продолжаете разработку сегментов и продукты.

* 1. Получен твердый заказ от конкретного лица (физического или юридического).

Это тот случай, когда вы «перепрыгиваете» этапы: определение сегмента, подтверждение, поиск проблемы, разработка ЦП и его подтверждение. По каким-то причинам, признавая в вас или в вашей компании эксперта, специалиста в определенной сфере, вы получили заказ от конкретного заказчика. Поэтому вы сразу приступаете к подготовке MVP или опытного образца, или промышленного образца.

**Таким образом, для того, чтобы найти свой рынок независимо от: отношения к ИС, полноты информации о рынке необходимо первоначальное (стартовое) описание сегмента, корректность описания которого вы будете проверять на следующем этапе.**

## Этап 2. Подтверждение гипотез целевых сегментов

**Задача:**

* Подтвердить верность гипотез целевых сегментов, выбранных на предыдущем этапе, или сформулировать более точный сегмент.
* Получить как можно больше информации о выбранном рынке, чтобы сделать более точное описание целевого сегмента.
* Сделать выводы о гипотезах проблем целевых сегментов.

**Результат:** Заполненная форма (шаг 3, Этап 2) на платформе Spaccel.ru.

**ВАЖНО! Необходимо очень качественно выполнить все три шага этого этапа! Следование рекомендациям, которые вы найдете в начале каждого шага, значительно поможет достичь цели этапа и открыть уникальные аспекты рынка, на основе которых можно построить эффективный бизнес или создать социальную услугу. Будьте уверены, формальное выполнение заданий в каждом этапе, каждом шаге приведут к безрезультатной трате времени.**

**Готовьте каждое интервью тщательно, анализируйте результаты собеседования с каждым респондентом. Не проводите интервью с родственниками, знакомыми и друзьями.**

При проверке гипотез о верности выбранных целевых сегментов предлагается использовать метод глубинного интервью.

**Глубинное интервью** (ГИ) - один из качественных методов исследования пользователей, он применяется в продуктовом анализе. Предположим, вы готовите новый продукт, новую версию продукта или хотите добавить в него новые функции или хотите выйти на новый сегмент. Чтобы не ошибиться, вам нужно больше узнать о пользователях, их ожиданиях и потребностях. Для этого нужно поставить цели — понять, что именно вы хотите узнать, выбрать участников и поговорить лично с каждым из них.

**Глубинное**- потому что помогает докопаться до скрытой информации, которую вряд ли удастся получить, задавая прямые вопросы. ГИ поможет узнать не только о том, как пользователь относится к продукту сейчас, но и о его прошлом опыте: выяснить, чем он пользовался раньше, что пошло не так, почему он решил что-то менять. Всё это поможет понять его мотивацию.

## Шаг 1. Подготовка интервью (Легенда)

**Задача:** Создать сценарий и задание на проведение ГИ для решения задачи Этапа 2 с максимальным результатом.

**Результат:** Заполненная форма (шаг 1, Этап 2) на платформе Spaccel.ru.

Для проведения качественного ГИ нужно уметь общаться с людьми так, чтобы они захотели вам что-то рассказать. Добиться доверия — одно из основных условий этого метода. Поэтому важно сначала установить контакт: рассказать немного о себе и о вашем исследовании — и только потом приступать к вопросам. А ещё нужно ясно понимать, что вы хотите получить от исследования. Поэтому ГИ нужно тщательно готовить.

Чтобы добиться доверия нужно представиться, рассказать немного о себе и об исследовании, которое вы проводите. Продумайте этот материал заранее и запишите его в легенде интервью (Шаг 1). Этим должны руководствоваться все члены вашей команды, кто принимает участие в интервью.

**Как вызвать доверие и достучаться до человека?**

Прежде всего, для проведения интервью нужно, чтобы с вами согласились разговаривать. Иногда для этого достаточно подойти к человеку и начать с ним говорить. Иногда это сложнее – например, если вам нужно поговорить с какими-нибудь большими начальниками. В любом случае, чтобы человек, которого вы интервьюируете, отвечал на ваши вопросы, ему должно быть интересно. Чтобы ему было интересно – нужно, чтобы самое начало коммуникации давало ему надежду на решение каких-то его проблем. Он должен:

1. Осознать проблему,
2. Поверить в возможность решения.

Иногда для этого достаточно просто подойти с открытой дружелюбной улыбкой и спросить о чем-то, что человека заботит. «У вас есть машина? А она часто ломается?» Если у человека есть машина, и она ломается чаще, чем он хотел бы – ему уже интересно: а вдруг вы чем-то можете в этом помочь?

Но если человек, с которым вам нужно поговорить, труднодоступен, то этот разговор нужно ему продать. Показать ему, какую ценность он получит от разговора, зачем это ему, почему ему стоит потратить на вас время. Для этого вы предъявляете какой-то актив, который может быть полезен – например, компетенцию, продукт, технологию, кейс.

Например, «Мы делаем сервис видео аналитики для больших федеральных сетей и сейчас изучаем, как наши технологии могут помочь региональным сетям». Уже интересно. А если вы в эту же фразу включите и описание ценности, которую может получить клиент – совсем здорово. «У вас есть отдел продаж? Мы делаем сервис, который повышает конверсию холодных звонков, и хотим узнать, как у вас устроены телефонные продажи».

Перед интервью вы предполагаете, что можете принести своему собеседнику какую-то пользу. Покажите ему эту пользу, чтобы ему было интересно. Чем уже ваш рынок и сложнее доступ к клиенту – тем больше ценности нужно показать на этом этапе.

Проинформировать, что:

1. Мы исследуем рынок,
2. Представиться журналистом,
3. Если сегмент сферы обслуживания (сантехники, отделочники, сервис быт техники и т.д.), то можно представиться менеджером службы качества АВИТО и т.д.

**Важно! Необходимо продумать и выбрать один или два вопроса, ответ на которые будет сигнализировать о принадлежности респондента к выбранному сегменту. Также продумать, чтобы ответы на эти вопросы были предсказуемые, т.е. чтобы ответ можно было однозначно идентифицировать: либо это представитель сегмента, либо нет. Выбранные вопросы зафиксируйте в легенде (Шаг 1).**

Сколько человек придётся опросить, чтобы получить достаточно информации? Конкретных цифр нет. Все зависит от вашего продукта и целей. Иногда достаточно поговорить с пятью людьми, а иногда и 20 окажется мало. Когда не можете определиться начните с пяти участников, а если информации окажется мало, добавьте ещё людей или пересмотрите сценарий исследования.

**Помните! Вы заранее задаете количество респондентов, которых нужно опросить, для выбранной гипотезы сегмента. Например, вам нужно опросить 5 респондентов, принадлежащих сегменту «Х». Если из 7 выбранных респондентов 5 соответствуют выбранной гипотезе сегмента, значит, задача выполнена в полном объеме, и полученные данные опросов респондентов можно считать корректными.**

**Важно! Если из 7 только 2 или 3 соответствуют выбранной гипотезе сегмента, значит нужно опросить дополнительное количество респондентов, пока не найдете 5 соответствующих заданному сегменту. Если их не получается найти, то, возможно, сегмент был сформулирован некорректно. Проанализируйте еще раз полученные данные респондентов, переформулируйте гипотезу снова (pivot) и проделайте процедуру подтверждения еще раз.**

Для определения соответствия респондента сформулированной гипотезе необходимо, чтобы в списке задаваемых вопросов были заранее заготовленные 2-3 специальных вопроса, ответы на которые должны содержать индикатор о принадлежности к сегменту.

## Шаг 2. Подготовка вопросов

**Задача:** Сформулировать список вопросов, ответы на которые максимально описывают выбранный целевой сегмент и позволяют сделать вывод о возможных проблемах сегмента.

**Результат:** Заполненная форма (шаг 2, Этап 2) на платформе Spaccel.ru.

**Основные правила при формировании вопросов.**

Вот несколько общих моментов. Нужно [подготовить примерный скрипт интервью заранее](http://productframework.ru/library), а в процессе внимательно слушать и не перебивать собеседника. Можно воспользоваться вопросами, которые предлагает платформа. Но необходимо составить свои, которые касаются специфики рынка и цели вашей разработки. Необязательно строго придерживаться подготовленных вопросов. Можно отталкиваться от направления разговора и задавать дополнительные, если они появляются по ходу интервью.

**Таким образом, вот основные принципы проведения ГИ:**

1. Внимательно слушать собеседника.
2. Не перебивать.
3. Не отвлекаться.
4. Задавать наводящие вопросы.
5. Начать с блока вопросов «о себе».
6. Не «продавать» продукт.
7. Задавать открытые вопросы.
8. Искать причину.
9. Спрашивать только про прошлое и настоящее.
10. Просить привести примеры из жизни.
11. Занимать нейтральную позицию.
12. Записывать все на диктофон или камеру.

**Самые главные вопросы при проведении интервью:**

1. Чем вы занимаетесь?
2. Что является хорошим результатом, по вашему мнению?
3. Как вы сейчас справляетесь с потребностью/вопросом?
4. Сколько вы за это платите? Довольны? Нет?
5. Расскажите, что произойдёт, если вы не сможете решать потребность? Что при решении доставляет вам неудобство?
6. С чем вам приходится справляться каждый день?
7. Расскажите, пожалуйста, про последний раз, когда вы сталкивались с этими сложностями. Почему это было тяжело?

Седьмой вопрос – волшебный. Благодаря ему можно докопаться до реальной, глубинной мотивации. Таким вопросом представители Gett обнаружили боль командирующихся. Большинство из них пользовались именно этим сервисом. Почему так? Gett выдавали чеки после поездки, которые нужны сотрудникам для отчётности перед менеджментом компании.

**Есть что-то, о чём лучше не спрашивать?**

Важно не задавать вопросы, на которые собеседник может ответить просто «да» или «нет». Специалисты [советуют](https://medium.com/octoberry-team/%D1%81%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B0%D1%82%D1%8C-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%BE-%D0%B3%D0%BB%D1%83%D0%B1%D0%B8%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B5-%D0%B8%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B2%D1%8C%D1%8E-%D0%B8-%D1%81%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B0%D1%82%D1%8C-%D1%82%D0%B0%D0%BA-%D1%87%D1%82%D0%BE%D0%B1%D1%8B-%D0%B8%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B2%D1%8C%D1%8E-%D1%82%D0%B5%D0%B1%D0%B5-%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D1%81%D0%B8%D0%BB%D0%B8-%D1%8D%D1%84%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82-%D1%8D%D1%82%D0%BE-b361c6cd5c5) «не спрашивать про будущее и про то, что человек хочет».

**А сколько нужно вопросов, чтобы всё получилось?**

Это тот случай, когда больше не значит лучше. Для интервью важны те вопросы, которые помогут разговорить собеседника и получить от него как можно больше информации о продукте и его опыте.

Поэтому не отталкивайтесь от цифр. Спрашивайте всё, что поможет вам лучше понять мотивацию пользователя. Но учитывайте, что собеседник может устать. Уставшие люди часто дают формальные ответы, а для вас такие бесполезны.

## Шаг 3. Проведение интервью

**Задача:**

* Найти представителей сегмента в количестве, заданном в Шаге 1, Этапа 2, договориться на интервью с ними.
* Провести интервью, используя вопросы, сформулированные в Шаге 2, Этапа 2, в соответствии с выбранным графиком.
* Занести результаты интервью в формы Spaccel.ru на каждого респондента.
* Провести анализ скрипта ответов и сделать выводы о возможных проблемах, с которыми сталкивается респондент, и внести их в поле «Варианты проблем»

**Результат:** Заполненная форма (шаг 3, Этап 2) на платформе Spaccel.ru

**Где найти клиентов для интервью**

1. Спросить у знакомых.
2. Социальные сети: Linked in, Free-lance, YouDo.com.
3. Использовать различные университетские мероприятия.
4. Индустриальные партнеры университетов и др. организаций.
5. Взаимодействие с региональными ТПП, опора России и др. организациями.
6. Холодные знакомства в местах нахождения потенциальных представителей сегмента.

**Разница b&b и b&c**

b&b респондентов мало, они на вес золота. Здесь лучше получить рекомендацию. Друзья и родственники – худшие респонденты. Но они хорошие респонденты, чтобы отсеять на первом этапе те вопросы, которые могут быть глупыми, не уместными либо слишком широкими. b&c респондентов много.

Когда мы проводим интервью, то мы являемся информационными вампирами. Мы берем информацию, но взамен ничего не даем. Можно предлагать взамен кофе и что-то типа этого. Можно пообещать сделать и прислать небольшой отчет.

Чтобы избежать ситуации, когда вы попали на не того человека, который принимает решение нужно задать несколько квалификационных вопросов. Если, например, вы хотите сделать сервис по покупке билетов в кино, то сначала вы должны задать вопрос - как часто человек ходит в кино, и где он покупает билеты. Если он не ходит в кино (качает торенты), то это бесполезный человек для вас.

Есть опасность, что вы можете не пройти по всей цепочке людей, которые принимают решения. Ошибкой может быть – пройдена не вся цепочка ценности.

Ролевые статусы b&b: для каждого статуса должен быть интерес. Следует не бояться отходить от сценария, если респондент вас туда (разумно) тянет.

**Важно! Вопросы, предлагаемые для интервью, нужны для того, чтобы разговорить респондента. Но при этом разговор нельзя пускать на самотек. Необходимо отмечать, когда собеседник начинает говорить о том, какие цели или задачи ему необходимо решить – это потребности, которые у него есть. Как он эти потребности удовлетворяет? Если вы видите (из разговора), что удовлетворение каких-то потребностей для него важно, но дается это не всегда легко, то здесь и есть проблема(!), которую нужно попытаться решить.**

**Нужно больше слушать, а не говорить!**

**И сколько времени займёт интервью? У нас с командой остался один день до запуска, ещё не поздно?**

Поздно. Одно интервью занимает примерно час-полтора, но вам для исследования нужно провести минимум пять. А перед этим найти участников и договориться с ними, а ещё —[подготовить сценарий интервью](https://medium.com/9pm-agency/%D1%87%D1%82%D0%BE-%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B0%D1%82%D1%8C-%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%B4%D0%B0-%D0%BD%D0%B0%D0%B4%D0%BE-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8-%D0%B8%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B2%D1%8C%D1%8E-%D1%81-%D0%BF%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8F%D0%BC%D0%B8-4ae5f860883b). Один день до запуска — это не время для исследований, особенно, таких масштабных, как ГИ.

**Мы уже использовали фокус-группы и теневое копирование. Обязательно ли после них проводить интервью?**

Не обязательно, если вам достаточно полученной информации. Если мало, то можно использовать интервью как дополнительный метод исследования. Информацию о пользователях можно получить [разными способами](https://skillbox.ru/media/management/5_sposobov_bolshe_uznat_o_polzovatelyakh/), их выбор и сочетание всегда остаются за вами.

**Я хочу сэкономить время. Можно я соберу всех участников вместе и буду по очереди задавать им вопросы?**

Нельзя. Если собрать всех участников вместе и разговаривать с ними по очереди, личной беседы не получится. Собеседники будут слышать друг друга, и это может их запутать, когда до них дойдёт очередь отвечать. А кто-то просто не захочет ничего рассказывать, если вокруг много незнакомых людей.

**Глубинное интервью** — это беседа один на один, доверие, внимание к деталям и открытые вопросы. Если у вас нет времени или возможности пообщаться лично, лучше подберите другой метод исследования, например, фокус-группы, где можно собрать вместе сразу несколько человек.

**А участников можно тех же пригласить?**

Можно и тех же, если к ним остались вопросы. Или можно найти для каждого метода отдельную группу участников, чтобы охватить большую аудиторию. Когда нужно собрать разную информацию и времени много, можно использовать несколько методов исследования. А если команда большая, то можно разделиться и работать одновременно: например, пока один проводит глубинное интервью, другой модерирует фокус-группы, а кто-то наблюдает за пользователями.

Таким образом, нужно последовательно провести интервью с каждым из выбранных респондентов. Если у вас есть команда из нескольких человек, то поделив весь список намеченных респондентов, выполнить Шаг 3 можно быстрее. Но предварительно все интервьюеры должны быть проинструктированы как проводить интервью: задание, зафиксированное в Шагах 1 и 2.

Запишите, по возможности, то, что отвечали респонденты как можно более дословно и занесите результат в соответствующую форму Spaccel.ru.

После каждого интервью внимательно прочитайте полученную от респондентов информацию и впишите в поле «Варианты проблем» возможные проблемы, с которыми, на ваш взгляд, сталкивается респондент в своей жизни.

## Этап 3. Генерация гипотез проблем сегментов

**Задача:** Сформировать список гипотез, которые должны быть протестированы на следующей стадии.

**Результат:** Одна или несколько сформулированных и проверенных гипотез, внесенные в форму на платформе Spaccel.ru.

Исходной информацией для формулировки гипотез проблем сегментов является информационная таблица, где собраны все «Варианты проблем» по материалам всех респондентов. Перед формулировкой гипотезы проблемы проанализируйте результаты, собранные в поле «Варианты проблем». Для формулировки гипотез проблем необходимо использовать удобный интерфейс spaccel.

Обычно формулируют несколько гипотез проблем. В этом случае можно поручить дальнейшее тестирование нескольким членам вашей команды: по одной гипотезе проблемы – одному человеку. Таким образом, можно распараллелить работы.

**Общие рекомендации как анализировать результаты ГИ.**

1. Сводим все в таблицу и смотрим, где есть схожие и противоположные ответы на вопросы.
2. Ищем одинаковые. Тогда мы выясняем, есть ли у пользователей схожая проблема.
3. Если в процессе проведения интервью с одним респондентом выявили проблему, то желательно включить в сценарий проведения с другими респондентами вопрос, есть ли у них выявленная проблема.
4. Помните, что проблема может лежать в другой плоскости и не в том месте, про которое спрашивали.

***Приме****р: Есть стартап, который помогает делать on-line трансляции в интернете. Это делают, потому что есть ожидание, что их никто не умеет делать технически. Поэтому их мало. Но реальность – нет аудитории. Нет интереса. А проблема в том, что просто не умеют привлечь аудиторию.*

1. Может быть выявлена проблема, связанная с тем, что у собеседников разный лексикон. Т.е. иногда будущий пользователь системы не может правильно определить, что ему нужно, потому что он не владеет лексиконом.

***Пример:*** *Пользователям не нужна CRM система, а нужна система, как они говорят, учет продаж, что у них с воронкой продаж, контроль менеджеров. Т.е. они называют CRM, другими словами.*

**Сформулируйте гипотезы проблемы для проверки. Правильная гипотеза (потребности, проблемы) состоит из: предположения, действия для проверки, метрики результата и вывода.**

**Примеры:**

**Сетевой магазин.** Гипотеза: минимум 20% офисов продаж узнают о новых акциях с задержкой больше трех дней, либо вообще не узнают — из-за этого продажи не растут, либо падают. Чтобы найти решение, мы проведем интервью с менеджерами из десяти точек продаж в одном регионе. Если семеро и больше подтвердят гипотезу, то сделаем пилотный запуск системы быстрого оповещения точек продаж об акциях через мессенджер, после чего проверим, как изменился уровень продаж.

**Магазин книг на английском языке.** Гипотеза: читатели испытывают трудности при заказе книг на Amazon из-за долгой и дорогой доставки. Мы проведем опрос среди людей, которые читают на английском. Если больше 70% ответят о долгой и/или дорогой доставке книг с Amazon, гипотезу считаем подтвержденной и запускаем тестовую рекламную кампанию на сайт по продаже книг с быстрой и недорогой доставкой книг в оригинале.

**Важно! Если вы видите, что обозначенные респондентами потребности и проблемы отличаются, значит, выбранный вами сегмент имеет слишком широкий охват и его необходимо сузить. Выделить какие-то более мелкие группы по возрасту, по профессии, соц. статусу, по образованию и т.д.**

**Генерируйте новые сегменты до тех пор, пока при тестировании (валидации) не увидите в них (респондентах) общие черты.**

## Этап 4. Подтверждение гипотез проблем сегментов

**Задача:** Подтвердить или опровергнуть выдвинутые гипотезы проблем сегментов.

**Результат:** Получение результата о подтверждении выдвинутых гипотез, внесенного в форму на платформе Spaccel.ru.

***Общий материал перед этапом.***

**Подтверждение гипотез проблем сегментов выполняется с помощью проблемного интервью (ПИ).**

**Цель ПИ** — подтвердить или опровергнуть гипотезы, которые важны для дальнейших действий по продукту. Ниже для лучшего восприятия приведена таблица с примерами гипотез для проверки:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Предположение** | **Действие для проверки** | **Метрика результата** |
|  | Что нужно сделать, чтобы проверить гипотезу? | Какой результат покажет, что гипотеза верна? |
| Средний класс и люди с высоким достатком хотят питаться свежими овощами, но не доверяют качеству продуктов в магазинах. | Задать вопросы: из чего состоит рацион, где они покупают овощи, как они их выбирают, устраивает ли качество | Больше 70% опрошенных выразит неудовлетворенность качеством продуктов в магазинах |
| Пользователям сложно определиться с выбором, когда по заданным параметрам они получают слишком много предложений | Задать вопросы о последнем опыте подбора жилья, каким образом они это делали, как проходил процесс подбора, из какого количества вариантов выбирали, сколько времени это заняло, что было важно при выборе, и какие трудности возникли в процессе. | Больше 30% опрошенных потратили на выбор жилья больше трех часов |
| В позиционировании приложения для учета финансов нужно делать упор на гибкость настройки | Задать вопросы о том, как пользователи ведут личный бюджет: каким инструментом пользуются сейчас и какие инструменты пробовали, по каким критериям подбирали инструмент, как проходит процесс учета финансов, какую информацию анализируют. | Больше 80% опрошенных ответят, что гибкость настройки для них является ключевым фактором выбора инструмента. |

Их подтверждение или опровержение будет результатом проблемных интервью.

## Шаг 1. Подготовка интервью (Легенда)

**Задача:** Создать сценарий и задание на проведение проблемного интервью для решения задачи Этапа 4 с максимальным результатом.

**Результат:** Заполненная форма (шаг 1, Этап 4) на платформе Spaccel.ru.

Для проведения качественного ПИ нужно уметь общаться с людьми так, чтобы они захотели вам что-то рассказать. Добиться доверия — одно из основных условий этого метода. ПИ - это всего лишь беседа, в ходе которой вы задаете правильные вопросы. Во время такой беседы важно выяснить фактический прошлый опыт собеседника относительно интересующих нас проблем. Крайне желательно фиксировать вопросы и ответы собеседника. Идеально – записывать беседу на диктофон, чтобы потом можно было убедиться в правильной трактовке ответов.

**Рекомендации:**

1. Продумайте этот материал заранее и запишите его в легенде интервью (Шаг 1).
2. Просмотрите еще раз(!) информационный материал (Этап 2, Шаг 1) и легенду, которую вы разработали ранее (на Этапе 2). Возможно, нужно, что-то подкорректировать.
3. Внимательно прочитайте формулировку гипотезы проблемы, которая была разработана на предыдущем этапе (Этап 3).

Только после этого приступайте к разработке вопросов. Этим должны руководствоваться все члены вашей команды, кто принимает участие в интервью.

## Шаг 2. Подготовка списка вопросов

**Задача:** Сформулировать список вопросов, ответы на которые максимально помогают выявить проблемы целевого сегмента.

**Результат:** Заполненная форма (шаг 2, Этап 4) на платформе Spaccel.ru.

**На Этапе 4 в отличие от Этапа 2 проблемное интервью преследует цель получить более точные(!) и короткие(!) ответы респондентов, которые могут сравниваться с ответами других респондентов. В списке вопросов должны содержаться 1-2 вопроса, которые сформулированы так, что ответы на них можно однозначно трактовать, существует эта проблема или нет, важна она или нет. В этом смысле результаты интервью могут напоминать анкету, но без заданных вариантов ответов. Поэтому при разработке вопросов крайне необходимо учесть особенность этого этапа.**

После вежливого приветствия собеседника стоит рассказать в общих чертах, о чем вы хотите поговорить, а точнее – послушать. Ваша задача сделать так, чтобы говорил собеседник, а вы слушали. Важно сразу же выяснить отношение собеседника к интересующим вас проблемам. В идеале это стоит выяснить еще при назначении встречи и времени беседы. Если же беседа произошла внезапно, то сразу обозначьте, о чем пойдет речь.  
Для выяснения отношения собеседника к проблеме можно использовать вопросы типа:

* Случалось ли вам …?
* Попадали ли вы в ситуацию …?
* Как часто с вами происходит …?
* Когда вы последний раз оказывались в ситуации …?
* Вас беспокоит …?
* Как на вашу жизнь влияет …?
* Какие трудности у вас вызывает это решение?
* Что вас не устраивает в нынешнем решении?
* Почему вы поступили именно так?
* Какие еще варианты вы рассматривали?

Вполне возможно, что вашему собеседнику будет совсем нечего сказать по существу, и у него будет соблазн поговорить на заданную тему абстрактно, не на основе личного опыта. Стоит научиться отличать такие ситуации и не воспринимать сказанное как факты. Собеседник, не имеющий фактического опыта, может быть вам полезен в качестве связующего звена с другими людьми. Попросите его познакомить вас с его знакомыми, у которых есть фактический опыт по интересующей вас теме.

Лучше вопросы разбить на три группы:

**1 блок. Описание клиента.**

Для определения соответствия респондента сформулированной гипотезе необходимо, чтобы в списке задаваемых вопросов были заранее заготовленные 2-3 специальных вопроса, ответы на которые должны содержать индикатор о принадлежности к сегменту:

* Где работаешь, какая твоя роль?
* Какая профессия, специальность?
* Какое семейное положение?
* Собственное жилье/съемное?

Этот вопрос нужен для сегментирования, чтобы понимать портрет клиента. Далее, в зависимости от стадии, происходит процесс добычи детальной информации о сегменте или о деятельности респондента, в соответствии с целью проекта и конкретной стадии.

**Пример:**

**Целью** проблемного интервью было узнать, какие проблемы испытывают клиенты при покупке бумажных книг на английском, а также как они их выбирают.

**Гипотеза на проверку:** человек испытывает трудности с заказом англоязычных книг на Amazon из-за долгой и дорогой доставки.

Если больше 70% опрошенных ответит о долгой и/или дорогой доставке книг с Amazon, гипотезу считаем подтвержденной и запускаем интернет-магазин по продаже англоязычных книг.

* Сколько книг читаешь в год? Сколько из них на русском языке, сколько на английском? Респонденту стоит задавать вопрос, «Какие книги ты купил в этом году?», а потом сосчитать, чтобы получить более правдивые данные.
* Какие книги ты купил в этом году? Сколько из них на русском языке, сколько на английском? Вместо вопроса «Сколько книг ты читаешь в среднем?» респонденту стоит задать этот и подобные вопросы, а потом сосчитать, чтобы получить более правдивые данные.
* Какую конкретно книгу купил последней, какая — на очереди? Собираем статистику, чтобы узнать, какие книги читают в разных сегментах ЦА, и сформировать ассортимент будущего продукта. Какой у тебя уровень английского?
* Вопросы могут появляться в скрипте после первых интервью, потому что у основателя проекта рождаются новые гипотезы, что женатые/замужние и/или живущие в съемных квартирах покупают бумажные книги реже остальных, например.
* Сколько стоили книги, купленные в этом году? Стоит понять, сколько человек вообще тратит на такие товары, чтобы оценить рынок продукта.

**2 блок. Опыт клиента.**

Клиент должен рассказать о своем опыте.

**Пример:**

* Расскажи, как покупал последнюю книгу? Этим вопросом не ограничиваемся. Дальше нужно задать уточняющие вопросы — с такой детализацией, чтобы можно было снять фильм о том, как человек покупает книгу.
* Какие сложности были в процессе покупки? В ответ на этот вопрос мы ждем, что клиент скажет: доставка стоила как полторы книги, что долго ждать доставку, что сложно заказывать на Amazon. Но мы не наводим человека прямыми вопросами, а задаем абстрактный.
* Что ты сделал для того, чтобы преодолеть эти сложности? Здесь мы понимаем, насколько «болит» у человека — правда ли для него это проблема или просто некритичные трудности на пути.
* Расскажи, как ты выбрал последнюю книгу — от момента, как узнал о ней, до момента покупки? Нам важно узнать каналы, по которым клиент выбирает книги, чтобы далее из них таких клиентов доставать. Мы ожидаем, что нам приведут конкретные примеры запросов в Google на поиск книг, на которые мы сможем сделать контекстную рекламу, или сообществ, в которых люди выбирают книги.

**3 блок. Потребительский опыт**

**Пример:**

Для сегментации важно понять, каким был потребительский опыт клиента. Для этого задаем вопросы:

* Почему покупал книги именно на английском?
* Почему именно бумажные?
* Какие еще товары покупаешь в интернете?
* Какие товары покупаешь на иностранных сайтах — eBay, Amazon и так далее?

## Шаг 3. Проведение непосредственно интервью

**Задача:**

* Найти представителей сегмента в количестве, заданном в Шаге 3, Этапа 4, договориться на интервью с ними.
* Провести интервью, используя вопросы, сформулированные в Шаге 2, Этапа 4 в соответствии с выбранным графиком.
* Занести результаты интервью в формы Spaccel.ru на каждого респондента.
* Провести анализ скриптов ответов и сделать выводы о прохождении или провале теста на подтверждение проблем, с которыми сталкивается респондент и внести/отобразить выводы в советующих формах.

**Результат:** Заполненная форма (шаг 3, Этап 4) на платформе Spaccel.ru.

Задавайте больше открытых вопросов. Ответы «да», «нет», «иногда» и подобные дают очень мало информации. Чтобы получить больше информации, задавайте открытые вопросы – такие, на которые собеседнику придется давать развернутый ответ.

**Пример** проблемного интервью, в котором следует обратить внимание на то, как составлялись вопросы, какие фиксировались ответы: <https://vc.ru/growth/102500-problemnye-polzovatelskie-intervyu-kak-ne-nado-delat>.

**Анализ полученных анкет.**

Не нужно заигрываться. Когда же остановиться?

1. Когда респондент вам дает предсказуемый ответ
2. 50 интервью – это часто максимум. Больше бессмысленно.
3. Бывает, все отвечают одинаково - это неплохо. Но бывает, что все отвечают по-разному. Это означает, что вы задаете не те вопросы или спрашиваете не тех людей. В этом случае лучше поменять или сузить сегмент, тогда возможно попадете в общие проблемы. Необходимо конкретизировать вопросы, сконцентрироваться на проблеме, которая, как вы знаете, у представителя сегмента должна быть. Тогда вы получите, возможно, более интересные ответы. Либо сделать вывод, что здесь нет проблемы и отказаться от разработки продукта для этого сегмента.
4. Самая большая ошибка, что люди подсознательно подгоняют ответы под те, которые у них уже в голове есть.

**Как избежать этой ошибки:**

1. Критически посмотреть на ответы, которые вам дали.
2. Пусть посторонний человек посмотрит на эти ответы. Это может быть эксперт, который может увидеть, где подгоняли.

**Проанализируйте еще раз полученные данные респондентов. Если результаты ответов отвечают требованиям, заданным вами в начале этапа, значит, вы нашли и подтвердили значимость проблемы и можете переходить к следующему этапу. Если нет, то переформулируйте гипотезу снова (pivot) и проделайте процедуру подтверждения еще раз.**

## Этап 5. Разработка гипотез ценностных предложений

**Задача:** Сформировать список гипотез ЦП, которые должны быть протестированы на следующей стадии.

**Результат:** Одна или несколько сформулированных гипотез ЦП, внесенные в форму на платформе Spaccel.ru

Отправной точкой для создания нового или улучшенного ценностного предложения может служить все, что угодно. Она может появиться из ценной информации от потребителей, исследования прототипов или из каких-то других источников. Не увлекайтесь первоначальными идеями, поскольку они неизбежно радикально трансформируются в ходе прототипирования, исследований потребителя и тестирования.

1. **Визуализация идей с помощью «набросков на салфетках».**
   * + Это исследовательский инструмент. На одной салфетке – одна идея, не важно, как ее выполнят.
     + Их нужно сделать много (5-20), сколько рука возьмет. Только суть идеи, а не то, как будет работать.
2. **Быстрое представление возможностей с помощью шаблона.**

**Наш** \_(товар/услуга) **помогает** *(потребительскому сегменту),* **которые хотят** *(выполнить задачу),* **так, что (***снижает, избавляет(проблему))* **и** *(увеличивает, позволяет (выгоду))* **в отличии от** (конкурирующее ЦП).

1. **Метод «Шесть шляп мышления» Эдварда де Боно (материалы широко представлены в сети).**
2. **Метод разработки ценностного предложения, предложенный А. Остервальдером.**

В данном материале предлагается создать **Ценностное предложение** в формате п.2 «Быстрое представление возможностей с помощью шаблона». А для лучшего понимания структуры потребностей / проблем потребителя предлагается рассмотреть сокращенный материал о подходах, предлагаемый А. Остервальдером.

**Структура профиля потребителя с точки зрения его потребностей**

1. **Задачи потребителя** – то, что потребитель делает в профессиональной и личной жизни.

Три основных типа задач потребителя и дополнительные задачи:

* 1. **Функциональные задачи** – когда выполняют конкретное задание: пишут отчет и т.д.
  2. **Социальные задачи** – когда стараются хорошо выглядеть, добиться влияния или статуса в обществе. Это про образ человека.
  3. **Личностные/эмоциональные** задачи. Когда потребитель старается достичь определенного эмоционального состояния, как спокойствие, безопасность, гарантии.
  4. **Дополнительные задачи** – связано с приобретением и потреблением ценностей в качестве покупателей или профессионалов:
     + Покупатель ценности – принятие решения о покупке
     + Партнер по созданию ценности. Участие в создании ценностей – публикация обзоров или отзывов на товары. Участие в разработке товара.
     + Лицо, передающее ценность – конечный этап жизненного цикла цен предложения - отмена подписки, утилизация товара, передача его другим лицам, перепродажа и т.д.

**Степень измерения важности задачи:** маловажная --- важная

1. **Проблемы потребителя –** все, что волнует потребителя до, во время и после выполнения задачи или просто мешает ее выполнить. Также риски, возможность неудачного исхода, т.к. задача выполнена плохо или не выполнена вообще.

Три типа потребительских проблем:

* 1. **Нежелательные результаты и свойства**:
     + Функциональные (плохо работает, побочные эффекты),
     + Социальные (когда я это делаю, выгляжу плохо), эмоциональными (когда я это делаю, чувствую себя плохо),
     + Сопутствующие (раздражает, что нужно идти за этим в магазин, скучный дизайн, нужно одеваться в зал).
  2. **Препятствия** – то, что не дает выполнить или замедляет (не успеваю сделать аккуратно, вариант не по карману)
  3. **Риски** - что-то может привести к серьезным нежелательным последствиям.

**Способ измерения серьезности проблемы**: Серьезная --- Умеренная

**Совет – четко определять проблему. Например, если говорят «потеря времени», то через какое количество времени он будет считать, что это потеря времени.**

**Наводящие вопросы** для формулирования потенциальных проблем потребителя:

* + - Что такое, с точки зрения потребителя, «слишком затратно»? То, что отнимает много времени, слишком дорого стоит или требует больших усилий?
    - Что заставляет потребителей чувствовать себя плохо? Что их разочаровывает, раздражает или вызывает головную боль?
    - Почему существующие ценностные предложения не устраивают потребителей? Чего им не хватает? Какие особенности продукта раздражают, и на какие недостатки они указывают?
    - С какими основными проблемами сталкиваются потребители? Понимают ли они, как все устроено, есть ли у них трудности с выполнением того или иного действия или они по определенным причинам не хотят выполнять какую-либо задачу?
    - С какими негативными социальными последствиями сталкиваются или боятся: потерять лицо, влияние, доверие или статус?
    - Какие риски имеют значение для потребителей? Их пугают потенциальные финансовые, социальные или технические риски? Задают ли они себе вопрос, что может пойти не так?
    - Что мешает потребителям спокойно спать? Каковы их главные проблемы, источники переживаний, причины для беспокойства?
    - Какие ошибки чаще всего допускают потребители? Может быть, они неправильно используют предлагаемые решения?
    - Что мешает потребителям принять ценностное предложение – необходимость предоплаты, отсутствие нужных знаний или какие – иные препятствия?

1. **Выгоды потребителя – это результаты и преимущества, которые хочет потребитель.** Выгода бывает: необходимой, ожидаемой или желаемой для потребителя, но может оказаться неожиданной. К выгодам относится функциональное удобство, социальные преимущества, положительные эмоции и сокращение затрат.

**Необходимая выгода** – свойство, без которого решение не будет работать (смартфон должен дать возможность позвонить, как минимум).

**Ожидаемая выгода** – существенные преимущества, которые ожидает получить потребитель, но может обойтись без них. Покупая телефон iPhone, потребитель ждет стиль, удобство и т.д.

**Желательная выгода** – это то, от чего потребитель не отказался бы (совместимость телефона с другими устройствами).

**Неожиданная выгода** – преимущества не являются ожидаемыми и желаемыми. Пока Apple не предложил тачскрин, никто и не знал об этом ранее.

**Способ измерения** значимости выгоды: серьезные и умеренные. **Диапазон:** необходимо ---- не помешает.

**Необходимо точно определять выгоду! Если просят сделать лучше, то, что конкретно. Эксплуатационные качества, какие, насколько они выше значения X?**

**Вопросы для продумывания выгод потребителя**

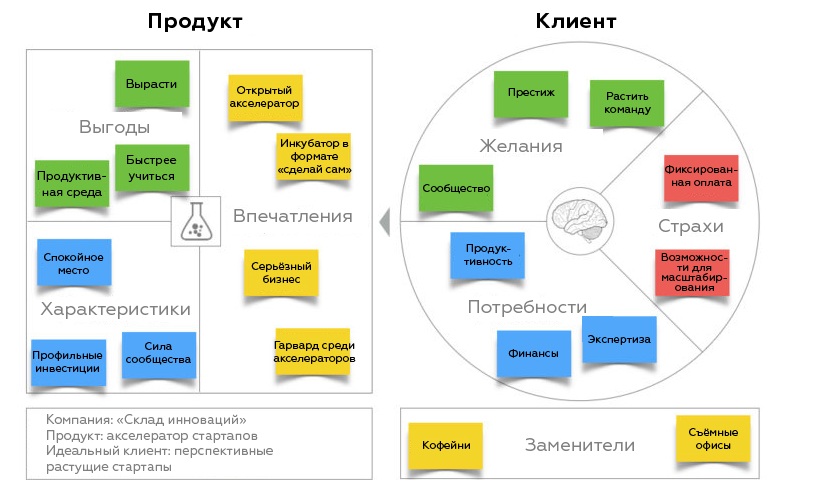
* + - Что наиболее ценно для потребителей с точки зрения времени, денег и усилий?
    - Какой уровень качества они ожидают получить, и чего они хотят в большей или меньшей степени?
    - Чем существующее ЦП привлекает потребителей? Какие именно его аспекты их радуют? Каких эксплуатационных характеристик и уровня качества они ожидают?
    - Что облегчает жизнь или работу потребителям? Можно ли упростить процесс освоения продукта, предоставить больше услуг или снизить стоимость владения?
    - Каких положительных социальных эффектов ожидают потребители? Что позволяет им хорошо выглядеть? Что укрепляет их положение или повышает статус?
    - На что потребители обращают внимание в первую очередь – дизайн, гарантию, конкретные характеристики или количество функций?
    - О чем мечтают потребители? Чего им хотелось бы достичь или что оказало бы им большую помощь?
    - Как потребители измеряют успех и неудачи? Каковы их критерии оценки достижений или затрат?
    - Что может сделать ваше ЦП более привлекательным для потребителей? О чем они мечтают – о снижении стоимости, уменьшении вложений, снижении риска или повышении качества?

1. **Карта ценности**

Состоит из трех составляющих:

* + - Товары и услуги,
    - Факторы помощи,
    - Факторы выгоды.

В 2012 году А. Остервальдер и его команда выпустили «Проектировщик ценностного предложения». Эта работа охраняется авторским правом, и её можно использовать только со ссылкой на [www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com).



* 1. **Товары и услуги – то, что предлагаем.**
     1. Материальные / осязаемые
     2. Нематериальные (авторское право, патентование …) услуги
     3. Цифровые (музыка, онлайн-консалтинг, …) услуги
     4. Финансовые

**Диапазон значимости:** Необходимо (+) - не помешает (-)

* 1. **Факторы помощи -** описание того, как товары и услуги помогают потребителям справляться с конкретными проблемами. Они должны ясно показывать, как вы намерены смягчать или устранять проблемы, которые возникают у потребителя до, вовремя или после выполнения его задач или которые не позволяют приступить к выполнению задач.

**Вопросы** – товары/услуги:

Обеспечить потребителям видимую экономию времени, денег или усилий?

* + 1. Помочь потребителям чувствовать себя более уверенно – избавлять от разочарований, раздражающих факторов и неприятностей?
    2. Устранить недостатки существующих решений – предложить новые свойства. Улучшить рабочие характеристики или повысить качество?
    3. Положить конец проблемам, возникающим у потребителей - облегчить деятельность или устранить препятствия?
    4. Исключить отрицательные социальные последствия, с которыми потребители сталкиваются или боятся столкнуться - потерю лица, влияния, доверия или статуса?
    5. Устранить риски (финансовые, социальные, технические) или возможность неблагоприятного развития событий?
    6. Обеспечить потребителям более спокойную жизнь – справиться с серьезными трудностями, уменьшить опасения или устранить тревоги?
    7. Ограничить или устранить типичные ошибки потребителей – помочь правильно использовать то или иное решение?
    8. Устранить барьеры, которые мешают потребителям принять ценностное предложение – снизить или аннулировать начальные затраты, упростить освоение нового или ликвидировать другие препятствия?

**Диапазон значимости:** Необходимо (+) - не помешает (-)

* 1. **Факторы выгоды** – описание выгоды, которую дают товары и услуги. Они должны ясно показывать, как вы намерены обеспечивать результаты и преимущества, которые для потребителя ожидаемы, являются желательными или неожиданными, включая функциональную полезность, социальные преимущества, положительные эмоции и экономию средств.

**Вопросы**, способны ли ваши товары и услуги:

* + 1. Обеспечить потребителям видимую экономию времени, денег или усилий?
    2. Дать результаты, которых ожидают потребители, а может, т превзойти ожидания по уровню качества или другим показателям?
    3. Превзойти существующие ценностные предложения и удивить потребителей особенностями, функциями или качеством?
    4. Облегчить личную или профессиональную жизни потребителей посредством большего удобства, доступности, увеличения количества услуг или снижения стоимости владения?
    5. Создать положительный социальный эффект для потребителей – улучшить их внешний вид или обеспечить повышение статуса или влияния?
    6. Дать потребителям нечто такое, что они ищут, - передовой дизайн, гарантии, специфические функции или повышение функциональности?
    7. Исполнить желания потребителей – помочь воплотить мечты или выбраться из трудной ситуации?
    8. Дать положительные результаты с точки зрения потребительских критериев успеха и неудачи – улучшить эксплуатационные характеристики или уменьшить расходы?
    9. Подтолкнуть к принятию вашего ценностного предложения благодаря более низкой стоимости, уменьшению расходов, сниж6ению риска, повышению качества и эффективности, улучшению дизайна?

**Диапазон значимости:** Необходимо (+) - не помешает (-)

* 1. **Сделать оценку ЦП** – создать фильтр из 10 вопросов

Полезно сделать следующее:

* + 1. Взять составленный профиль потребителя.
    2. Скачать карту ценности.
    3. Взять стикеры или в электронном виде набросать.
    4. Составить карту того, как мы намерены создавать ценность для потребителей.

**Соответствие** достигается, когда ваше ЦП приводит потребителей в восторг, это когда учитываются важные задачи, предлагается помощь в решении серьезных проблем, и создаются необходимые выгоды.

## Этап 6. Подтверждение гипотез ценностных предложений

**Задача:** Подтвердить или опровергнуть выдвинутые гипотезы ценностных предложений.

**Результат:** Получение результата о подтверждении выдвинутых гипотез ценностных предложений и внесение его в форму на платформе Spaccel.ru.

Теперь вы знаете проблемы представителей выбранных вами и подтвержденных актуальных сегментов, и вы хорошо осведомлены с какими проблемами и потребностями им приходится сталкиваться. Подготовьте презентацию Вашего ценностного предложения, как будто это уже продукт. По результатам презентации спросите респондентов, что заинтересовало в вашем предложении, что недостаточно проработано, чего нужно добавить.

**Цель этапа** - выяснить интерес представителя сегмента к ценностному предложению и попытаться оценить это интерес по шкале от «было бы любопытно посмотреть на такой продукт» до «я очень хочу приобрести», «где и когда я могу его приобрести».

## Шаг 1. Подготовка к тестированию

**Задача:**

* Подготовить сценарий проведения тестирования.
* Подготовить презентацию ценностного предложения.
* Определить форму тестирования: интервью «один на один» или проведение презентации перед аудиторией.
* Определить форму и содержание реакции представителей, соответствующей положительному тесту ценностного предложения.

**Результат:** Заполненная форма Шаг 1, Этап 6. на платформе Spaccel.ru.

* 1. Просмотрите еще раз информационный материал о подготовке сценария по проведению тестирования.
  2. Подготовьте небольшую презентацию, где необходимо отразить:
     + Цель вашего исследования.
     + Целевая аудитория вашего исследования.
     + Какие проблемы вы нашли в процессе вашего исследования.
     + Какие проблемы являются, по вашему мнению, наиболее актуальные. И почему вы выбрали их для поиска ценностного предложения.
     + Сформулируйте ценностное предложение, расскажите о нем. В чем его сильные стороны, на чем построено ваше решение. Расскажите о нем, как будто оно уже есть.
     + Включите в нее схемы, 3d графику, анимацию и т.д., т.е. все, что, по вашему мнению, произведет максимальное впечатление на аудиторию.
  3. Выберете количество респондентов, достаточное для проведения теста.
  4. Определите, какая реакция представителя сегмента может оцениваться как положительная на проведение теста.

**ВАЖНО! На этом этапе, возможно, у вас уже появится проект устройства, метода решения проблемы. Если это так, то необходимо подписать NDA (соглашение о конфиденциальности) с каждым респондентом, кому собираетесь сообщить о вашем проекте.**

**Помните, что после первого публичного раскрытия по законодательству РФ у вас есть только 6 (шесть) месяцев на подачу заявки для регистрации приоритета на объект интеллектуальной собственности. По истечении этого срока статус новизны вашего решения может быть утрачен.**

## Шаг 2. Подготовка списка вопросов

**Задача:** Сформулировать список вопросов, ответы на которые максимально помогают выявить сильные / слабые стороны ЦП и положительную или отрицательную реакцию аудитории на предложенное ЦП.

**Результат:** Заполненная форма (шаг 2, Этап 6) на платформе Spaccel.ru.

**Посмотрите рекомендации по составлению вопросов, данные на предыдущих этапах.**

После презентации ЦП спросите, что понравилось в решении, что нет. Вписывается ли ваше ЦП в формат деятельности респондентов, что неудобно по сравнению с теми продуктами, которыми они пользуются сейчас. Спросите, какие важные аспекты в вашем проекте продукта не затронуты, которые следовало бы продумать, какая цена решения, по мнению респондентов, и т.д**.**

## Шаг 3. Проведение непосредственно интервью

После проведения презентации необходимо задать подготовленные заранее вопросы. Не стоит навязываться с предложением отвечать на вопросы, если респонденты сами инициативно выражают свое отношение. Однако нужно добиться получение реакции на ключевые вопросы, которые вы заготовили. Во время диалога нужно быть готовым зафиксировать те аспекты, которых вы не ожидали, и выяснять подробности, связанные с ними.

Возможно, вы получите запрос на создание продукта, если сделать доработки.

Поговорите с максимально возможным числом потенциальных клиентов, чтобы проверить, действительно ли они пытаются выполнить ЗАДАЧИ, которые вы описали на Канве предлагаемой ценности. Выясните, являются ли эти ЗАДАЧИ для них жизненно важными или незначительными? Выясните, действительно ли они испытывают те МИНУСЫ, которые, по вашему мнению, они должны испытывать. Являются ли эти МИНУСЫ сильными или слабыми? Проверьте, действительно ли они ценят ПЛЮСЫ, которые, по вашему мнению, они должны ценить.

По результатам тестирования необходимо заполнить соответствующие формы и сделать вывод о прохождении или провале теста. Если тест провален, вернитесь на этап назад и повторите процедуру до положительного решения.

## Этап 7. Разработка MVP

Концепция MVP (Minimum Viable Product) применяется, чтобы минимизировать рыночные риски и используется для создания любого типа продукта. MVP определяют, как результат «синхронной разработки» — одновременного развития продукта и исследования целевой аудитории, ее реакции на продукт.

MVP — это не прототип. Минимально жизнеспособный продукт содержит только самую необходимую функциональность. MVP создается не для тестирования технологий, а для того, чтобы проверить на практике, нужен ли пользователям такой продукт, верны ли гипотезы, лежащие в основе бизнес-модели.

Таким образом, минимально жизнеспособный продукт позволяет:

* подтвердить жизнеспособность идеи и проверить гипотезы о продукте с помощью реальных данных;
* выявить тенденции, которые можно использовать при разработке полной версии продукта;
* снизить риск крупных финансовых потерь в случае выпуска неудачного продукта;
* сократить стоимость разработки за счет приоритизации важных и выявления невостребованных функций;
* ускорить поиск ошибок и внутреннее тестирование продукта;
* собрать базу пользователей перед полномасштабным запуском;
* занять рыночную нишу и привлечь инвесторов раньше конкурентов.

Чтобы создать минимально жизнеспособный продукт, необходимо пройти через несколько подготовительных этапов. Первые четыре шага нацелены на предварительное уточнение бизнес-идеи. Пятый и шестой этапы касаются проектирования продукта, и только на седьмом и восьмом пунктах дело дойдет непосредственно до разработки и тестирования.

1. Сформулируйте задачу,
2. Определите аудиторию, для кого этот MVP предназначен,
3. Изучите конкурентов,
4. Выделите основные функции для реализации и рассчитайте объем MVP,
5. Выберите подходящую методологию и разработайте MVP.

Шаги с A до D выполнены на предыдущих этапах и результаты этих этапов должны быть использованы в разработке MVP.

MVP может быть выполнен в виде презентации, функционального макета, программного обеспечения, опытного образца, видео. В данном случае, мы несколько упрощаем понятие MVP, т.к. в отдельных случаях не всегда удается выполнить полноценный действующий MVP. Однако хорошая презентация может достаточно убедительно продемонстрировать работоспособность ключевых разработанных функций перспективного продукта.

## Этап 8. Подтверждение MVP

## Шаг 1. Подтверждение MVP

По сути это должна быть презентация вашего продукта, и она может быть проведена публично, когда вы собираете свою целевую аудиторию в одном месте одновременно. Обычно автор рассказывает о перспективном продукте в виде подробной презентации, и в завершение презентации демонстрируются работоспособность и уникальные ключевые качества перспективного продукта. Затем предоставляют слово представителям целевого рынка, которые задают дополнительные вопросы, делают уточнения.

Автор задает интересующие его вопросы, насколько понятен материал, что понравилось, что не понравилось, чего не хватает в продукте, пожелания и т.д., а также интересуется мнением приглашенных о намерении купить данный продукт (даже представленный MVP) по предложенной цене. Если среди аудитории найдутся желающие купить продукт при определенных доработках, то это стоит оформить протоколом или соглашением о намерениях.

**Задача:**

* Подготовить сценарий проведения тестирования.
* Подготовить презентацию.
* Определить форму тестирования: интервью «один на один» или проведение презентации перед аудиторией.
* Определить форму и содержание реакции представителей, соответствующей положительному тесту ценностного предложения

**Результат:** Заполненная форма Шаг 1, Этап 8. на платформе Spaccel.ru

1. Просмотрите еще раз информационный материал о подготовке сценария по проведению тестирования.
2. Подготовьте небольшую презентацию, где необходимо отразить:

• Цель вашего исследования.

• Целевая аудитория вашего исследования.

• Какие проблемы вы нашли в процессе вашего исследования.

• Какие проблемы являются, по вашему мнению, наиболее актуальные. И почему вы выбрали их для поиска ценностного предложения.

• Сформулируйте ценностное предложение, расскажите о нем. В чем его сильные стороны, на чем построено ваше решение. Расскажите о нем, как будто оно уже есть.

• Включите в нее схемы, 3d графику, анимацию и т.д., т.е. все, что, по вашему мнению, произведет максимальное впечатление на аудиторию.

1. Выберете количество респондентов, достаточное для проведения теста.
2. Определите, какая реакция представителя сегмента может оцениваться как положительная на проведение теста.

**ВАЖНО! На этом этапе, возможно, у вас уже появится проект устройства, метода решения проблемы. Если это так, то необходимо подписать NDA (соглашение о конфиденциальности) с каждым респондентом, кому собираетесь сообщить о вашем проекте.**

**Помните, что после первого публичного раскрытия по законодательству РФ у вас есть только 6 (шесть) месяцев на подачу заявки для регистрации приоритета на объект интеллектуальной собственности. По истечении этого срока статус новизны вашего решения может быть утрачен.**

## Шаг 2. Подготовка списка вопросов

**Задача:** Сформулировать список вопросов, ответы на которые максимально помогают выявить сильные / слабые стороны ЦП и положительную или отрицательную реакцию аудитории на предложенное ЦП.

**Результат:** Заполненная форма (шаг 2, Этап 6) на платформе Spaccel.ru

**Посмотрите рекомендации по составлению вопросов, данные на предыдущих этапах.** Вопросы должны касаться: вписывается ли ваш MVP в формат деятельности респондентов, насколько понятен материал, что понравилось, что не понравилось, чего не хватает в продукте, что неудобно по сравнению с теми продуктами, которыми они пользуются сейчас, какие-то пожелания. Спросите, какие важные аспекты в вашем проекте продукта не затронуты, которые следовало бы продумать. Стоит поинтересоваться, какова может быть цена решения, по мнению респондентов, есть ли у них намерение купить данный продукт (даже представленный MVP) по предложенной цене. Если среди аудитории найдутся желающие купить продукт после определенных доработок, то это стоит оформить протоколом или соглашением о намерениях.

## Шаг 3. Подтверждение MVP – проведение презентации.

После проведения презентации необходимо задать подготовленные заранее вопросы. Не стоит навязываться с предложением отвечать на вопросы, если респонденты сами инициативно выражают свое отношение. Однако нужно добиться получение реакции на ключевые вопросы, которые вы заготовили. Во время диалога нужно быть готовым зафиксировать те аспекты, которых вы не ожидали и выяснять подробности, связанные с ними.

Возможно, вы получите запрос на создание продукта, если сделать доработки.

Поговорите с максимально возможным числом потенциальных клиентов, чтобы проверить, действительно ли они пытаются выполнить ЗАДАЧИ, которые вы описали на Канве предлагаемой ценности. Выясните, являются ли эти ЗАДАЧИ для них жизненно важными или незначительными? Выясните, действительно ли они испытывают те МИНУСЫ, которые, по вашему мнению, они должны испытывать. Являются ли эти МИНУСЫ сильными или слабыми? Проверьте, действительно ли они ценят ПЛЮСЫ, которые, по вашему мнению, они должны ценить.

По результатам тестирования необходимо заполнить соответствующие формы и сделать вывод о прохождении или провале теста. Если тест провален, вернитесь на этап назад и повторите процедуру до положительного решения.

## Этап 9. Разработка бизнес-модели

Целью, а также заключительным этапом работы в рамках акселератора Spaccel является генерация Бизнес-модели. Для использования предлагается Канва бизнес-модели (англ. Business model canvas), разработанная авторами Александром Остервальдером и Ивом Пинье.

Канва бизнес-модели состоит из 9 блоков, которые могут быть объединены в 4 группы, каждый из блоков описывает свою часть бизнес-модели организации, а именно: ключевые партнеры, ключевые активности, достоинства и предложения, отношения с заказчиком, пользовательские сегменты, ключевые ресурсы, каналы поставки, структура затрат и источники доходов.

На основании ранее заполненных форм система автоматически сгенерирует вариант Бизнес-модели, который при необходимости вы сможете отредактировать.

Наличие решения к цепочке «Клиент – Проблема – Ценностное предложение» означает, что Бизнес-модель найдена. Подтверждением актуальности Бизнес-модели может также служить первая произведенная продажа.

Ниже приведены материалы по теме «Канва бизнес-модели»:

1. A Better Way to Think About Your Business Model, [A. Osterwalder](https://hbr.org/search?term=alexander%20osterwalder), Harvard Business Review, 06.05.2013

<https://hbr.org/2013/05/a-better-way-to-think-about-yo>

1. Business Model Canvas. Строим модель бизнеса на примере Uber и Netflix, А. Ница, Skillbox, 21.07.21

<https://skillbox.ru/media/management/business-model-canvas/>

1. Как построить работающую бизнес-модель, Н. Корзинов, Rusbase, 28.06.2018 <https://rb.ru/opinion/biznes-model/>

По итогам формирования Бизнес-модели в системе Spaccel.ru еще раз внимательно просмотрите заполненные блоки, возможно, некоторые потребуют доработки, другие же потребуют внесения информации. По сути, вы увидите упрощенную модель вашего будущего бизнеса, взаимосвязь всех бизнес-процессов, схему функционирования компании.

Проанализируйте получившуюся картину на предмет логичности и жизнеспособности, сделайте вывод относительно перспектив продукта и бизнеса. Если какой-либо из блоков «выпадает» из общей картины, вам необходимо вернуться назад (совершить pivot) и отрегулировать параметры блока (блоков) или, при необходимости, продукта в целом.