

O'REILLY®

# Путь клиента

Создаем ценность продуктов  
и услуг через карты путей,  
блупринты и другие  
инструменты  
визуализации



Издано при методологической поддержке  
Лаборатории Wonderfull

Джим Калбах

Jim Kalbach

# Mapping Experiences

*A Complete Guide to Customer  
Alignment Through Journeys,  
Blueprints, and Diagrams*

Second Edition

Beijing • Boston • Farnham • Sebastopol • Tokyo

**O'REILLY**<sup>®</sup>

Серия O'Reilly

Джим Калбах

# Путь клиента

*Создаем ценность продуктов и услуг  
через карты путей, блупринты и другие  
инструменты визуализации*

Перевод с английского  
Павла Миронова

МОСКВА  
«МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР»  
2022

УДК 339.138.658.8  
ББК 65.290-2  
К17

Научный редактор Мария Стащенко  
*На русском языке публикуется впервые*

**Калбах, Джим**

К17 Путь клиента: создаем ценность продуктов и услуг через карты путей, блупринты и другие инструменты визуализации / Джим Калбах ; пер. с англ. П. Миронова ; науч. ред. М. Стащенко. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2022. — 448 с. : ил. — (Серия O'Reilly).

ISBN 978-5-00169-934-7

Существуют сотни путей для создания диаграмм и карт клиентского опыта, которые разбросаны по сотням различных пособий и руководств. Джим Калбах собрал их все в отличной практической книге, которая должна быть у любого человека, занимающегося UX-дизайном, созданием продуктов или услуг, а также собственным бизнесом. Она поможет превратить ценные клиентские инсайты в практические идеи для развития вашей компании и повышения прибыли.

УДК 339.138.658.8  
ББК 65.290-2

*Все права защищены.  
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

Authorized Russian translation of the English edition of Mapping Experiences: A Complete Guide to Creating Value through Journeys, Blueprints and Diagrams ISBN 9781491923535 © 2016 Jim Kalbach. This translation is published and sold by permission of O'Reilly Media, Inc., which owns or controls all rights to publish and sell the same

ISBN 978-5-00169-934-7

© Джеймс Калбах, 2016  
© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2022

*Посвящается моим родителям*

# Оглавление

Вступительное слово.....	9
Дополненное издание — мнение профессионалов.....	10
Предисловие.....	15
Об авторе.....	24
Благодарности в дополненном издании.....	24

## ЧАСТЬ 1. ВИЗУАЛИЗАЦИЯ ЦЕННОСТИ

29

<b>ГЛАВА 1. ВИЗУАЛИЗАЦИЯ ЦЕННОСТИ: СИНХРОНИЗАЦИЯ ПО ПРИНЦИПУ «СНАРУЖИ ВНУТРЬ».....</b>	<b>31</b>
Моделирование пользовательского опыта.....	32
Карты синхронизации.....	33
Оmnikanальная синхронизация.....	39
Синхронизация ценности как основной объект внимания.....	43
Принципы синхронизации.....	46
Преимущества работы с картами синхронизации.....	47
Примеры и кейсы. Борьба с воинствующим экстремизмом при помощи карт синхронизации.....	51
<b>ГЛАВА 2. ОСНОВЫ КАРТОГРАФИРОВАНИЯ ОПЫТА.....</b>	<b>57</b>
Границы проекта по созданию карт.....	58
Точка зрения.....	61
Диапазон.....	62
Фокус.....	63
Структура.....	65
Использование.....	68
Выявление точек контакта.....	68
Моменты истины.....	71
Примеры и кейсы. Карты включенности пользователей — создание стратегий для циркулярной экономики.....	74
Источники диаграмм и изображений.....	80
<b>ГЛАВА 3. ОПЫТ СОТРУДНИКОВ: СИНХРОНИЗАЦИЯ ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ.....</b>	<b>83</b>
Опыт сотрудников.....	84
Картографирование опыта сотрудников.....	86
Синхронизация между CX и EX.....	91
Выстраивание команд на основе сопереживания.....	94
Организация, выстроенная вокруг опыта.....	96
Управление путями с течением времени.....	98
Примеры и кейсы. Синхронизация CX и EX для выстраивания стратегии.....	104
<b>ГЛАВА 4. ВИЗУАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ИНСАЙТА.....</b>	<b>111</b>
Новый способ видения.....	112
Переосмысление конкуренции.....	114
Создайте общую ценность.....	118
Переосмысление того, как доносится ценность.....	121
Создание карт стратегии.....	124

Карта стратегических решений.....	130
Канвас бизнес-модели.....	134
Канвас ценностного предложения.....	136
Примеры и кейсы. Выявление возможностей — совмещение диаграммы ментальной модели и подхода Jobs to be done.....	140

## ЧАСТЬ 2. ОБЩИЙ ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ КАРТ

148

<b>ГЛАВА 5. НАЧАЛО: СТАРТ ПРОЕКТА ПО СОСТАВЛЕНИЮ КАРТЫ</b> .....	151
Начало нового проекта.....	152
Решение относительно направления.....	155
В чем разница? Карты клиентского пути, карты сервиса и карты пользовательского опыта.....	163
Дайте четкое определение проекту.....	167
Примеры и кейсы. Соединяем все вместе: какие техники нужны в какой момент?.....	171
<b>ГЛАВА 6. ИССЛЕДОВАНИЕ: КАК СДЕЛАТЬ ЧТО-ТО РЕАЛЬНЫМ</b> .....	175
Изучение имеющихся источников.....	176
Интервью внутри организации.....	180
Создайте черновик модели.....	184
Проведение внешнего исследования.....	186
Краткое руководство по проведению интервью.....	192
Анализ данных.....	194
Количественное исследование.....	198
Примеры и кейсы. Курирование музыки — исследование пользователей и создание диаграмм в Sonos.....	201
<b>ГЛАВА 7. ИЛЛЮСТРАЦИЯ: СДЕЛАЙТЕ ВСЕ ЗАМЕТНЫМ</b> .....	207
Макет диаграммы.....	209
Компиляция контента.....	212
Дизайн информации.....	216
Демонстрация эмоций.....	225
Инструменты и программы.....	228
Примеры и кейсы. Карта пользовательского опыта, связанного с тестированием в лаборатории.....	233
<b>ГЛАВА 8. СЕМИНАРЫ НА ТЕМУ СИНХРОНИЗАЦИИ: НАЙДИТЕ ПРАВИЛЬНУЮ ПРОБЛЕМУ ДЛЯ РЕШЕНИЯ</b> .....	241
Сопереживание.....	242
Бизнес-оригами.....	244
Расстановка по приоритетам.....	253
Четкое выражение.....	254
Примеры и кейсы. Как предполагаемый дизайн синхронизирует работу команды над проблемой, требующей решения.....	258
Проведение синхронизационного семинара.....	261
Примеры и кейсы. Карта клиентского пути, созданная во время игры на семинаре.....	267
<b>ГЛАВА 9. ПРЕДСТАВЛЕНИЕ БУДУЩИХ ВПЕЧАТЛЕНИЙ: КАК СОЗДАВАТЬ ПРАВИЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ</b> .....	273
Проведите эксперименты.....	274
Важность идей переоценена.....	276

Проектирование нового пользовательского опыта	
с помощью карт.....	279
Желание перемен.....	283
Карты дизайна.....	285
Дизайн-спринты.....	292
Примеры и кейсы. Быстрый онлайн-семинар по созданию карт.....	295
Заключение.....	297

<b>ЧАСТЬ 3. ОСНОВНЫЕ ТИПЫ ДИАГРАММ В ДЕТАЛЯХ</b>	<b>301</b>
--	------------

<b>ГЛАВА 10. КАРТЫ СЕРВИСА</b> .....	303
Визуализация сервиса.....	304
Расширение сферы применения карт сервиса.....	309
Связанные подходы.....	312
Элементы карты сервиса.....	319
Примеры и кейсы. Проведение совместных совещаний с выполнением прикладной карты сервисного сценария.....	322
<b>ГЛАВА 11. КАРТЫ КЛИЕНТСКОГО ПУТИ</b> .....	329
Карты жизненного цикла пользователей.....	333
Связанные модели.....	339
Элементы CJM.....	343
Примеры и кейсы. Создание карты истории по формированию основной ценности для потребителя — альтернативная точка зрения на CJM.....	346
<b>ГЛАВА 12. КАРТЫ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКОГО ОПЫТА</b> .....	353
Гибридные карты пользовательского опыта.....	357
Связанные модели.....	360
Элементы карт пользовательского опыта.....	372
Примеры и кейсы. Составление карт пути в области домашнего насилия.....	374
<b>ГЛАВА 13. ДИАГРАММЫ МЕНТАЛЬНЫХ МОДЕЛЕЙ</b> .....	381
Диаграммы ментальных моделей.....	383
Связанные подходы.....	390
Элементы диаграмм ментальной модели.....	390
Примеры и кейсы. Ментальная модель для прогрессивной страховой компании.....	395
<b>ГЛАВА 14. МОДЕЛИ ЭКОСИСТЕМЫ</b> .....	407
Карты экосистемы.....	408
Элементы моделей экосистемы.....	421
Примеры и кейсы. Выстраивание карты сервисной экосистемы с нуля.....	424



# Вступительное слово

Вот уже 17 лет мы в Лаборатории Wonderfull создаем карты клиентских путей. С эмоциями и без, с элементами экранов и прототипов, с фотографиями реальных ситуаций в жизни пользователей, с яркими цитатами и цифрами анализа бизнес-процессов в самых слабых местах.

Мы начали делать карты тогда, когда никто не знал, что это такое, и не мог поверить, что это пригодится в работе. Тогда еще не было мобильных приложений и термина «интерактивный дизайн», а про сервисы Tilda и Miro еще, наверное, даже и не думали их талантливые разработчики.

За эти 17 лет карты клиентских путей как способ диагностики и быстрой идентификации проблем прошли путь от неизвестности и недоверия ко всеобщей популярности и общепринятой практике в работе исследовательских команд. Однако даже в этот исторический момент не все практики и эксперты в полной мере осознают широкие возможности данного инструмента для создания продуктов и услуг, близких пользователям.

В книге «Путь клиента» Джим Калбах представляет разнообразие практик в построении и визуализации карт клиентских путей и сервисных сценариев, одновременно показывая, что инструмент этот лишь на поверхности выглядит как полезная продуктологам и специалистам по сервис-дизайну «визуализация» происходящего с клиентским опытом.

Картирование опыта клиентов можно сравнить с искусством фотографии: умением увидеть и наделить смыслом то, что скрыто за происходящим на сцене, а затем показать это так, чтобы зрители смогли осознать его в принципиально новом свете. В роли зрителей — бизнес и основатели, а также создатели продуктов и услуг.

Каждая карта или диаграмма — это лишь верхушка айсберга, которая диагностирует здоровье бизнес-модели и бизнеса компании в целом. Покажи мне, какой у тебя клиентский опыт, и я скажу, какой у тебя бизнес, — максима Джима Калбаха, которую он в полной мере раскрывает в этой книге, одновременно прикладной и заставляющей читателя мыслить стратегически.

Книга будет полезна не только новичкам и начинающим практикам в области изучения клиентского опыта, но и умелым специалистам, которые хотели бы познакомиться с новыми инструментами картирования, нечасто встречающимися в реальных проектах.

*Мария Сташенко,  
научный редактор, основатель Лаборатории Wonderfull,  
одной из старейших команд в области изучения  
и цифрового проектирования клиентского опыта  
lab-w.com*

# Дополненное издание — мнение профессионалов

*Джим Калбах с интеллектуальным энтузиазмом Эдварда Тафти срывает мистическую завесу с визуальной логики, которая лежит в основе любых артефактов, связанных с дизайнерским мышлением или семинарами на тему пользовательского восприятия. Идеи Калбаха придают новый смысл, заставляют по-новому взглянуть на огромный чертеж, полностью покрывающий стены вашего офиса, и не упустить из виду ни одного крошечного стикера, упавшего на пол.*

— Джон Маэда,  
специалист в области технологий,  
автор книги *How To Speak Machine*

*Уже много лет я мечтала о появлении такой книги. За годы работы с клиентами и стартапами я создала сотни диаграмм и карт синхронизации. Порой этот процесс кажется довольно мутным и противным. Джим придает четкую форму применяемым методам, проясняет суть процессов и предлагает ряд вдохновляющих визуальных примеров, которые будут мотивировать лидеров в мире бизнеса и дизайна лучше обслуживать своих потребителей.*

— Кейт Раттер,  
консультант, дизайнер и преподаватель дизайна взаимодействий,  
Калифорнийский колледж искусств

*Откуда вы знаете, что музыкальное произведение, фильм или книга действительно великие? Ответ прост: каждый раз при перечитывании, новом прослушивании или новом просмотре вы находите в них новую мысль, озарение или видение под новым углом. Это происходит снова и снова. То же — и с этой книгой. Это самое полное руководство по созданию ценности с помощью карт и диаграмм из всех, которые я знаю. Рекомендую ее всем своим коллегам, студентам и партнерам.*

— Юрий Веденин,  
основатель UXPressia

*«Путь клиента» — это исчерпывающее руководство по методам создания карт, ориентированных на человека и позволяющих синхронизировать видение всех заинтересованных лиц в организации, невзирая на границы между подразделениями. Калбах исчерпывающе рассказывает о теоретических основах, делится практическими инструкциями и советами, основанными на личном и не всегда простом опыте. Он пишет в доступной форме о вещах, которые можно сразу же внедрять в своей работе. Я считаю эту книгу одним из главных справочников для любого человека или команды, создающих продукты и услуги в XXI веке.*

— Эндрю Хинтон,  
автор книги *Understanding Context*

*Во втором издании книги Джим еще детальнее рассказывает о создании карт — процессе, который так мастерски раскрыт им в первом издании. Озарения Джима помогают внести ясность в то, что до появления этой книги представляло собой набор приводящих в замешательство прямоугольников и стрелок.*

— Лео Фришберг,  
директор, Phase II Design

*К проектам легко подходить по принципу «изнутри наружу». Создавая карты пользовательского опыта, вы больше узнаете о людях, которые используют ваши продукты и услуги. Это знание способно изменить вашу точку зрения, помочь посмотреть на происходящее по принципу «снаружи внутрь» и в конечном счете привести к более продуманным и эффективным решениям.*

— Фрэнсис Клоуз,  
руководитель отдела дизайна, Open Systems Technology

*Мы не можем заниматься UX, пока не узнаём историю, позволяющую объединить пользователей и их опыт. Книга «Путь клиента» помогает людям выбирать правильные карты, процессы и структуры для выполнения крайне важной работы — рассказывания историй.*

— Торри Подмайерски,  
автор книги *Strategic Writing for UX*

*Эта книга — настоящая сокровище и клад диаграмм. Если вы пытаетесь найти что-то подходящее для ваших конкретных потребностей, вам стоит начать именно с нее. Книга учит концентрироваться на базовых концепциях синхронизации, и это поможет вам не потеряться в лабиринте профессионального жаргона.*

— Саадия Али,  
консультант по CX и созданию карт пути, EPIC Consulting

*Первое издание «Пути клиента» поможет дизайнерам и потребителям их услуг понять, как визуализировать клиентский опыт и экологию системы, в которой продукты и услуги существуют в среде, где потребитель имеет первостепенное значение. Подход автора к этому вопросу одновременно представляется широким и глубоким. Главы, посвященные аналитике процесса и практическим шагам, отвечают текущим интересам к визуальным артефактам, связанным со стратегией и сервис-дизайном.*

— Пол Кан,  
руководитель отдела проектирования  
пользовательского опыта, Mad\*Pow,  
автор книги *Mapping Websites*

*Из-за того, что дизайнерам приходится иметь дело со все более сложными сервисами и системами, необходимость дать им понятное визуальное отображение происходящего приобретает первостепенное значение. Существуют сотни различных путей для создания карт и диаграмм пользовательского опыта, которые разбросаны по сотням различных книг и научных работ. Джим Калбах собрал их все в отличной книге, которая должна быть у любого человека, занимающегося UX, сервис-дизайном и бизнесом.*

— Энди Полейн,  
директор по дизайну, Fjord

*Принятие видения в стиле «снаружи внутрь», развитие эмпатии по отношению к людям, которых вы поддерживаете, и визуализация этих перспектив представляют собой своеобразное «трио силы», важное для будущего вашей организации. Это трио позволяет вам поддерживать людей внутри организации и за ее пределами более детальным и скоординированным образом. Оно помогает вам увидеть новые пути для первенства среди конкурентов. Книга Джима отлично объясняет суть этого трио и включает в себя набор инструментов, которые вы можете немедленно использовать.*

— Инди Янг,  
консультант по вопросам исследований  
и тренер по эмпатии [indiyoung.com](http://indiyoung.com)

*Написав книгу «Путь клиента», Джим Калбах оказал огромную помощь всем, кто сталкивается со сложными и системными проблемами в процессе проектирования сервиса. Он не только отразил лучшие из имеющихся подходов к созданию карт взаимодействия, но и продвинул эту тему вперед, поделившись своим опытом в столь богатой и активно развивающейся области проектирования. Книга «Путь клиента» способна еще многие годы служить важнейшим руководством к действию.*

— Эндрю Хинтон,  
автор книги *Understanding Context*

*Мы живем в эпоху, когда образы обладают большей силой, чем слова. Все, кто работает в областях потребительского опыта и стратегии, извлекут немало пользы, если научатся выражать свои идеи визуальным образом, и «Путь клиента» может стать отличной отправной точкой для этого.*

— Виктор Ломбарди,  
автор книги *Why We Fail: Learning from Experience Design Failures*

*Эта книга предлагает правильный подход к использованию карт как инструмента проектирования пользовательского опыта и реализации связанных с ним планов. И, как можно догадаться, единого решения для всех не существует. Калбах не дает вам советов, как привести ваши команды к мысли об улучшении пользовательского опыта, но вместо этого предлагает*

*целый ряд подсказок, приемов и действий, которые помогут вам добиться результата. Это рассчитанное даже на неподготовленного читателя руководство, которого так не хватало всем нам. Каждый из читателей данной книги найдет правильный путь для решения своих уникальных проблем вместо того, чтобы подгонять себя под некий универсальный процесс. Получить пользу от чтения этой книги смогут все!*

— Джинни Уолтерс,  
СЕО и главный исследователь потребительского опыта  
в компании 360Connex, писатель и лектор

*Результаты взаимодействия с безликими компаниями часто заставляют нас расстраиваться. Но принципы, описанные в «Пути клиента», при должном применении способны реально изменить ситуацию. Вам больше не придется бессильно пожимать плечами. Книга действительно способна помочь дизайнерам и лицам, принимающим решения, стать героями в области потребительского опыта.*

— Лу Розенфельд,  
издатель, Rosenfeld Media,  
соавтор книги «Информационная архитектура в Интернете»\*

*Калбах помогает нам со всей ясностью разобраться с постоянно растущим количеством методов визуализации, ориентированных на потребителей, а кроме того, предоставляет читателям практическое руководство для создания собственных методов.*

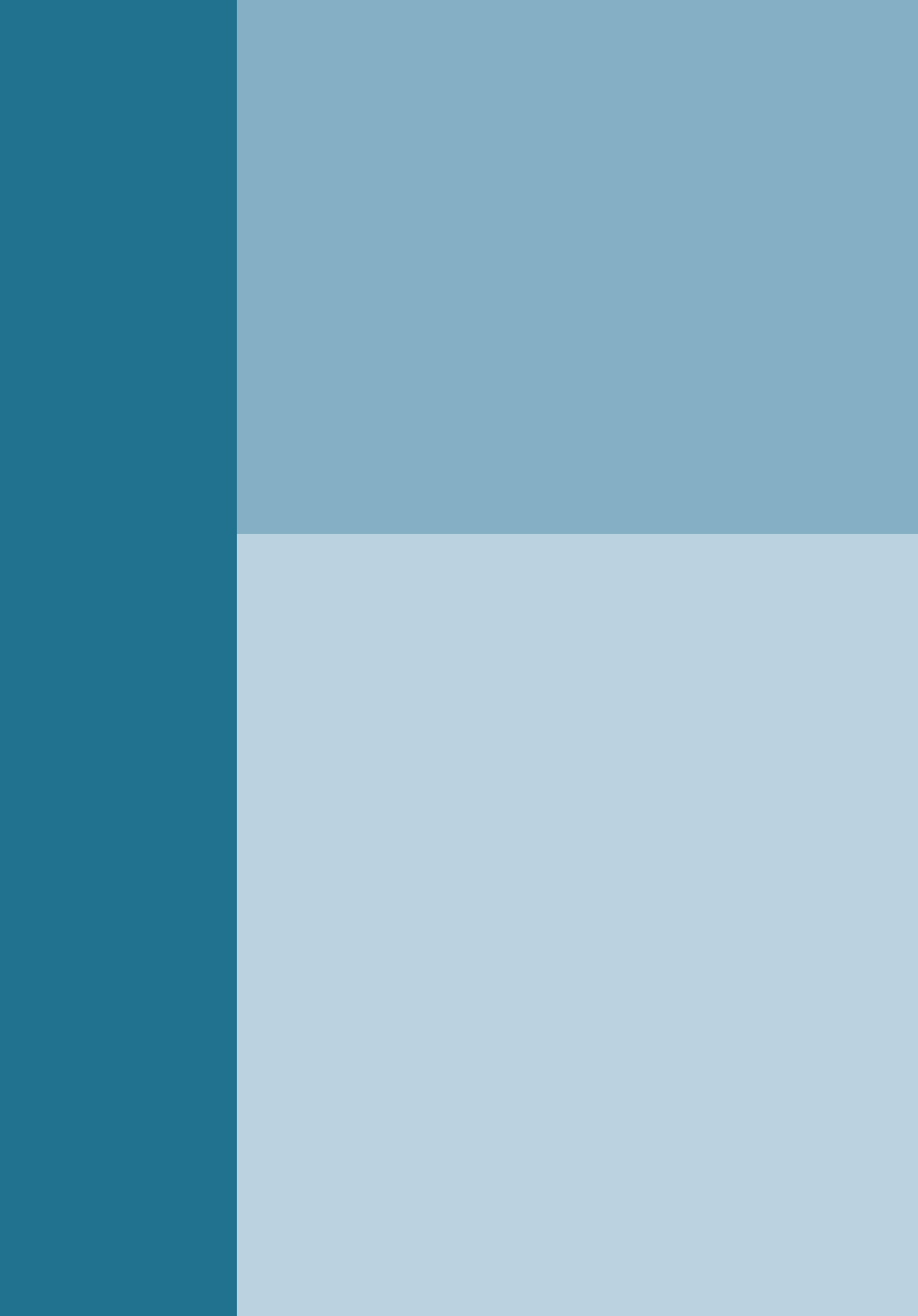
— Кэрри Бодин,  
соавтор книги *Outside In: The Power of Putting Customers  
at the Center of Your Business*

*Продуманная. Строгая. Понятная. Книга «Путь клиента» буквально создает новую картографию для организаций и новаторов, позволяющую им успешно ориентироваться в процессах дизайна. Основные темы книги — «дизайн для синхронизации» и «синхронизация для дизайна» — напрямую связаны с задачами известных мне компаний, стремящихся лучше организовать свою работу вокруг концепции UX.*

— Майкл Шраге,  
исследователь, проект MIT Sloan School  
в области цифровой экономики,  
автор книги *Who Do You Want Your Customers to Become?*

---

\* Розенфельд Л., Морвиль П. Информационная архитектура в Интернете. М. : Символ-Плюс, 2005. Прим. ред.



## Предисловие к дополненному изданию

Мое путешествие в мире карт, отражающих пользовательский опыт, началось примерно в 2005 году, когда я сотрудничал с компанией LexisNexis. В тот период мы активно пытались понять суть процессов, происходящих в работе юристов. Тогда литературы на тему создания карт имелось немного, и я был вынужден самостоятельно изучать различные подходы. Во многих отношениях первое издание «Пути клиента» представляет собой сборник моих ошибок и наблюдений на этом пути.

Картография обрела популярность в течение последнего десятка лет.

Заинтересованные этой темой люди просят нас составлять карты клиентского пути, порой даже не понимая, что означает этот термин. Методы создания карт пользовательского опыта и родственных областей, таких как проектирование пользовательского опыта и сервис-дизайн, а также управление потребительским опытом, быстро развиваются, стремясь идти в ногу с растущим спросом.

Наблюдая за развитием этой области, я заметил пять тенденций, появившихся с момента публикации первого издания «Пути клиента» в 2016 году.

Прежде всего процесс создания карт несколько сместился от создания документа отчетности к созданию практического инструмента. Главным стал не итог, а путь к нему. Авторы карты превращаются в своего рода координаторов, а карта — в трамплин для коллективного осмысления человеческого пользовательского опыта. Главы 8–9 были переписаны мной заново с учетом этой новой тенденции, а многие из примеров, включенных в данное издание, наглядно показывают, как извлечь из картографирования практическую пользу.

Вторая тенденция — это рост внимания к проектированию многоканальных карт опыта и созданию карт экосистем. Хотя я уже затрагивал эти темы в первом издании, спрос на данную информацию сильно вырос. А потому я переписал всю главу 14 и добавил в нее ряд деталей о множественной синхронизации.

В-третьих, я обратил внимание на то, как применяются карты в некоммерческих условиях. Идея создания карт пользовательского опыта уже находит свое выражение в социальной деятельности, работе государственных органов и т. д. К примеру, в конце главы 1 я рассказываю о своем участии в проекте создания карт опыта бывших воинствующих экстремистов. Но мне также доводилось видеть, как карты используются для борьбы с бездомностью, помощи жертвам торнадо и даже решения проблемы домашнего насилия. В конечном счете сфера карт пользовательского опыта не ограничивается вопросами создания компьютерных программ или другими коммерческими целями. Карты помогают лучше понять те или иные состояния человека.

В-четвертых, мы начали воспринимать карты и связанные с ними процессы как еще одну деятельность в области менеджмента. Измерения потребительского опыта (CX) достигли зрелости, и на рынке появился целый ряд интересных инструментов. Достаточно общее описание происходящего приведено в главе 3. В этой книге я выступаю сторонником генеративного подхода, который начинается с синхронизации

команды и творческого изучения имеющихся возможностей. Управление вопросами CX идет по иному пути и концентрируется на количественной оценке и отслеживании происходящего с течением времени.

И, наконец, намного больше внимания стало уделяться опыту сотрудников (employee experience, EX) как движущей силе для развития потребительского опыта. Поскольку создание карт играет определенную роль в EX, я добавил совершенно новую главу по этой довольно богатой теме. По ней появляется все больше литературы и исследований, которых достаточно для создания отдельной книги. Вследствие этого я сконцентрировался только на нескольких ключевых концепциях создания карт EX, в частности выстраивании соответствия между EX и CX.

Пандемия COVID-19 изменила многие привычные методы нашей работы, а вместе с ними и природу проектирования карт пользовательского опыта. Прежде всего исследования и семинары вынужденным образом происходят в удаленном формате. Я, как давний сторонник такого типа сотрудничества, уже немного описывал перспективы выстраивания подобной работы в первом издании книги. В мире после пандемии создание карт онлайн и координация удаленных собраний станут частью новой нормы; принципы нашего рабочего сотрудничества изменятся навсегда.

Возможно, еще более важным стало то, что нынешняя пандемия вынудила многие компании стремиться к большей устойчивости во многих отношениях — от вопросов управления сотрудниками до поиска новых путей к успеху. И здесь создание карт также может помочь командам по-новому расставить приоритеты, связанные с уже существующими путями потребителя, и создавать совершенно новый пользовательский опыт. К примеру, супермаркет может использовать силу карт для планирования и ускорения новой схемы обработки заказов онлайн, а крупная корпорация — создать карту для переоборудования офиса и более эффективной схемы взаимодействия сотрудников.

Как я уже сказал, второе издание *Mapping Experiences* было значительно обновлено. Я включил в него самую свежую информацию, отражающую современные тенденции, а также новые примеры и расширенные сноски.

## Предисловие к первому изданию

«А затем начинается игра в пинг-понг».

Именно эти слова произнес один человек, делясь со мной своими впечатлениями от работы с компанией, которую я тогда консультировал (в частности, речь шла о том, как эта компания выставляет счета). После того как я копнул глубже и пообщался с другими потребителями, мне стало ясно, что он имел в виду.

Компания, о которой шла речь, была известна своими частыми рассылками неправильных счетов. И нередко клиентам было сложно справиться с этой проблемой. Естественно, они первым делом звонили на горячую линию поддержки, однако у операторов не имелось полномочий решать проблемы со счетами. Затем клиенты обращались к работавшим с ними торговым представителям, однако те тоже не отвечали за проблемы с выставлением счетов. И довольно быстро клиенты попадали в порочный круг, не имея возможности нормально решить проблему.

А потом все стало еще хуже.

Отдел по сбору платежей не приостановил заранее запланированную рассылку уведомлений о неуплате. Более того, этот отдел даже не знал, есть ли у клиентов возражения относительно неправильно выставленных счетов. В итоге клиенты, и без того



взвинченные безуспешными попытками решить проблему, вызванную действиями компании, вдобавок получали от нее и уведомление о просрочке платежей.

Это не только усугубило проблему, но и намного усложнило решение: теперь в ситуацию были вовлечены три или четыре стороны, а клиенты оказались между двух огней. Это действительно напоминало пинг-понг.

Подобные ситуации возникают довольно часто. Я быстро вспомнил, что в ходе интервью с другими потребителями слышал об аналогичных проблемах. Так, одна из клиенток, с которой я общался, живо вспоминала, что была готова отказаться от чрезвычайно важного для ее работы сервиса просто из принципа.

Как дизайнер, я очень расстраиваюсь, слыша подобные истории, — однако в них нет ничего удивительного. Раз за разом я вижу, что в больших организациях одна рука не знает, что делает другая.

Мое тогдашнее исследование было частью более масштабного проекта по созданию карт взаимодействия. Проект привел к появлению нескольких диаграмм, иллюстрировавших текущее состояние клиентов: карт сквозного путешествия и набора диаграмм рабочего процесса, пошагово иллюстрирующих пройденный клиентом путь и его опыт.

Для завершения проекта я провел семинар с различными заинтересованными лицами, выполнявшими множество различных функций: торговыми представителями, специалистами по маркетингу, менеджерами, дизайнерами и разработчиками. Совместное поэтапное рассмотрение иллюстраций позволило нам детально понять пользовательский опыт.

Я сознательно решил поучаствовать в работе группы, изучавшей детали процесса выставления счетов, просто чтобы посмотреть, как будет идти работа. Все шло хорошо, пока мы не дошли до этапа, на котором происходила рассылка и неправильного счета, и уведомления о просрочке платежа. Участники возмутились в один голос: «Как это вообще возможно?!» Они не могли даже представить себе, что компания способна причинить клиентам так много боли.

Возник понятный план действий: внедрить механизм, позволяющий «ставить на паузу» счет, вызвавший вопросы у клиентов. Такой механизм позволил бы избежать рассылки уведомлений о просрочке до тех пор, пока спорный вопрос не будет разрешен. Глава отдела по работе с клиентами получил первоначальный вариант соответствующей процедуры к концу того же дня. Поначалу это должно было делаться вручную, однако предполагалось, что в будущем такая работа будет автоматизирована.

Разумеется, главная и первая проблема состояла в рассылке клиентам неправильных счетов. Однако, даже если бы нам удалось справиться с этой проблемой, в ходе группового обсуждения выявилась другая, более масштабная и фундаментальная. Организация была неспособна наладить взаимодействие между департаментами для работы с жалобами и просьбами клиентов.

Узнав об этом конкретном прецеденте, менеджер по продажам легко вспомнил еще несколько историй о том, как ему приходилось решать проблемы клиентов, не связанные с продажами. Это отвлекало его от выполнения своих прямых обязанностей. А сотрудник службы по работе с клиентами описывал, как их команда часто не могла сразу же помочь клиенту, позвонившему по телефону, принимая на себя весь его гнев.

Собравшись вместе и обсудив происходившее, мы поразмышляли о работе компании как поставщика различных услуг вне зависимости от конкретных функций и за пределами этого частного инцидента. Стало очевидным, что организация

столкнулась с более масштабными и систематическими проблемами. Но они стали заметны лишь после того, как мы сконцентрировались на опыте взаимодействия со стороны клиента.

### **Синхронизация во имя ценности**

Мало какие организации сознательно хотят создавать плохой пользовательский опыт для людей, которых они обслуживают. Однако нечто подобное описанному выше происходит в их работе регулярно.

Я полагаю, что фундаментальная проблема здесь связана с отсутствием синхронизации между бизнесом и клиентами: организации не имеют представления о реальном пользовательском опыте людей, которых они обслуживают.

Несогласованность влияет на все предприятие: командам недостает общей цели, принимаемые решения оторваны от реальности, все концентрируется на технологии, а не на пользовательском опыте, стратегия в итоге оказывается слишком недальновидной.

Организации, действующие в синхронизации с клиентами, имеют единую ментальную модель того, что они пытаются достичь. Они одержимы созданием самого потрясающего пользовательского опыта для людей, которых обслуживают.

Все чаще люди выбирают товары и услуги на основании собственного опыта и впечатлений. И в целях соответствия ожиданиям рынка компаниям просто необходимо строить свою деятельность с учетом того, чтобы обеспечить клиентам положительный опыт на всех стадиях пользовательского пути.

Для достижения синхронизации я вижу три императива, которым должны следовать организации.

#### ***1. Оценивать свои предложения по принципу «снаружи внутрь», а не «изнутри наружу»***

За годы работы с десятками компаний мне доводилось видеть команды, имевшие самые лучшие намерения, но слишком сосредоточенные на внутренних процессах. Фигурально выражаясь, они занимались организационным самосозерцанием. Многие из них просто не знали, через что в реальности проходили их потребители.

В данной ситуации необходимо изменение точки зрения с «изнутри наружу» на «снаружи внутрь». Организации должны четко понимать, какой пользовательский опыт они создают. Процесс не ограничивается лишь персоналом, работающим с клиентами. У каждого сотрудника должна развиться эмпатия по отношению к людям, которых обслуживает его компания.

В данном случае эмпатия не означает, что вы обязательно должны испытывать те же эмоции, что и другой человек. Скорее это означает способность уловить то, что испытывают другие, — способность посмотреть на мир их глазами. Эмпатия в отношении других людей приходит с признанием того, что их точка зрения имеет право на существование, даже если она отличается от вашей. Небольшого уровня эмпатии недостаточно: команды должны серьезно заботиться о своих клиентах и об их чувствах.

Более того, сотрудники компании должны пропустить через себя желания и мотивацию клиентов и выступать от их имени на всех этапах своей работы. Им нужно иметь возможность превратить эмпатию в сопереживание и работать на создание лучшего пользовательского опыта у своих клиентов.

## **2. Синхронизация внутренних функций между командами и уровнями иерархии**

Границы между подразделениями всегда мешают синхронизации действий. А синхронизированные организации, напротив, действуют, невзирая на эти границы. Они неустанно концентрируются на выполнении всего необходимого, чтобы оставить у своих клиентов наилучшие впечатления от сотрудничества.

Синхронизация не достигается поверхностными улучшениями. Речь идет о совместных действиях всей компании на всех уровнях. Фоновые процессы в организации оказывают такое же большое влияние на пользовательский опыт клиентов, что и заметные и очевидные точки взаимодействия с ними.

На своем телешоу знаменитый шеф-повар Гордон Рамзи помогает бедствующим ресторанам, полностью перестраивая их работу. Обычно он начинает с наведения порядка на кухне. Он наказывает поваров за неправильное хранение продуктов или за грязную вытяжку над плитой. То, что происходит на кухне, напрямую влияет на пользовательский опыт посетителей ресторана.

В «кухне» организаций, чьи подразделения действуют согласованно, царит порядок. Все участники процесса движутся вместе в одном и том же направлении с одной и той же целью — создать великолепный пользовательский опыт. И они не фокусируются на отдельных частях этого опыта. Они думают о сквозном взаимодействии с первого до последнего момента. Совокупность локальных оптимизаций совсем не гарантирует оптимизацию на глобальном уровне.

Стоит отметить, что понятие синхронизации уже стало неотъемлемой частью лексикона бизнес-стратегии. Обычно менеджеры говорят о выравнивании, направленном вперед, то есть побуждении всех сотрудников организации к реализации спущенной сверху стратегии. Моя интерпретация этого термина концентрируется скорее на синхронизации ценности: сначала организация смотрит на то, какую ценность она создает с точки зрения пользователя, а затем находит подходящую стратегию и технологии, необходимые для того, чтобы пользователь эту ценность получил.

## **3. Создание визуализации как общего ориентира**

Проблема синхронизации прямо связана со сложностью различных взаимозависимостей в организации. Каждый отдел может отлично функционировать сам по себе. Однако с точки зрения пользователя, его пользовательский опыт представляет собой переплетение различных отдельно взятых примеров взаимодействия с компанией, в которых они предоставлены сами себе.

Визуализация — основной механизм слома межфункциональных границ. Диаграмма пользовательского опыта человека служит вполне осязаемой моделью, вокруг которой сплачиваются различные команды организации. Еще более важно то, что визуализация позволяет зрителю одновременно увидеть все внутренние взаимосвязи.

В истории, открывающей это предисловие, менеджеры по продажам и специалисты по обслуживанию потребителей делились рассказами о проблемах и препятствиях со своими менеджерами. Проблема состояла в том, что это делалось внутри каждого подразделения. И только когда лица, принимающие решения, смогли увидеть все связи между различными факторами, очевидными стали и суть проблемы, и ее решение.

Как правило, никакие отчеты и слайды с массой текста и цифр неспособны выявить такую причинно-следственную связь. А вот визуализации это вполне по силам.

Однако она не дает прямых ответов — она лишь стимулирует общение. Диаграммы — это убедительные артефакты, привлекающие интерес и внимание разных работников организации. Они представляют собой средство вовлечения в разговор и согласования позиций. Визуализация указывает на возможности и служит трамплином для инноваций.

В более широком смысле визуализация питает стратегию. Она дает способ посмотреть на рынок с точки зрения потребителя. Создание карт пользовательского опыта — это не просто удобный, но не обязательный инструмент сервис-дизайна, а необходимое условие для стратегической синхронизации.

И, наконец, по мере того как в организациях все сильнее укореняются практики типа бережливого развития при разработке продукта, нарастает и потребность в синхронизации. Небольшие, наделенные дополнительными полномочиями команды должны быть на одной волне со всей остальной организацией. Убедительная визуализация помогает всем участникам процесса двигаться в одном направлении по одним и тем же причинам. Единая цель определяет степень гибкости вашей организации.

*ЭТА КНИГА РАССКАЗЫВАЕТ О ВОЗМОЖНОСТЯХ.*

*Я НАДЕЮСЬ, ЧТО ОНА ПОМОЖЕТ ВАМ РАСШИРИТЬ МЫШЛЕНИЕ И УСОВЕРШЕНСТВОВАТЬ СВОЙ ПОДХОД К СОЗДАНИЮ И ИСПОЛЬЗОВАНИЮ КАРТ В ЦЕЛОМ.*

### **О чем говорится в этой книге**

Эта книга рассказывает об инструменте, позволяющем организациям глубже понять суть масштабных экосистем, связанных с продуктом и услугами. Я называю этот инструмент картами синхронизации — общим термином для обозначения любых карт, показывающих, как индивидуумы взаимодействуют с системой и ее создателями. Обратите внимание, что я не говорю о каком-то конкретном и универсальном методе или подходе для создания карт синхронизации. Вместо этого вы найдете в книге целый ряд возможных направлений работы, зависящих от решаемых вами проблем. Эта концепция более детально разъясняется в главе 1.

Книга посвящена различным техникам картографирования пользовательского опыта, а не единственному методу с однозначным результатом. Я описываю целую серию карт и диаграмм, направленных на описание человеческого опыта во всей его совокупности. В книгу включено описание ряда сопутствующих этому техник.

Карты и диаграммы, хотя на этот счет и не установлено никаких четких правил, используются в дизайне и других творческих дисциплинах на протяжении последних десятилетий. Возможно даже, что и вы сами уже пользовались картами синхронизации в своей работе.

Мы переосмысливаем привычные подходы и относимся к ним как к инструментам для синхронизации компаний. В этом и проявляется их стратегическая уместность. Они меняют видение организации с «изнутри наружу» на «снаружи внутрь». В ходе этого процесса они помогают выстроить эмпатию и обеспечивают модель для принятия решения, учитывающую человеческое состояние.

Карты синхронизации помогают обрести общее видение для всей организации. Они способствуют развитию последовательности в мыслях и действиях, невзирая

на границы отделов и департаментов. Именно такая внутренняя согласованность и определяет успех.

Для ясности скажу, что карты и диаграммы не панацея, а всего лишь один из элементов синхронизации. Однако я верю, что история, которую они рассказывают, имеет большое значение для достижения синхронизации, особенно в более крупных организациях.

Концепция картографирования помогает нам понять суть взаимодействий в сложных системах, особенно когда приходится иметь дело с абстрактными понятиями типа впечатлений или опыта. Однако создание карт пользовательского опыта — это не разовая деятельность, в которой одному типу диаграммы отдается приоритет над другим. Процесс предполагает много возможных перспектив и подходов.

В этом смысле данная книга рассказывает о возможностях. Я надеюсь, что она поможет вам расширить свое видение и улучшить отношение к картографированию в целом.

В книге описывается много типов карт и диаграмм, каждый из которых имеет свое название и собственную историю. Но не заикивайтесь на конкретных названиях. Многие различия между этими типами носят исторический характер и основаны лишь на том, какой из них был придуман раньше. Так что концентрируйтесь на синхронизации ценностей, а не на выборе конкретной техники. Возможно, вам удастся создать совершенно новый тип карты и сделать новый шаг в развитии этой практики. И я призываю вас это сделать.

### **О чем не написано в этой книге**

Эта книга не рассказывает об управлении потребительским опытом, сервис-дизайне или проектировании пользовательского опыта. Она посвящена картам и диаграммам — концептуальным моделям, способным описывать совершенно разные области деятельности. В книге я рассказываю не о процессах дизайна, а, скорее, о процессе картографирования, не зависящем от конкретных условий применения.

В этой книге вы не найдете детальных рассказов о формальных техниках графического и информационного дизайна или создании иллюстраций. Теме графического дизайна и иллюстраций посвящено множество других источников, и в них можно найти намного больше деталей, чем способна вместить эта книга.

И, наконец, я понимаю, что с технической точки зрения существует различие между картой (иллюстрацией того, где находятся объекты) и диаграммой (иллюстрацией того, как они работают). Однако в рамках этой книги я не провожу такого различия. Да и на практике понятия «карты клиентского пути» и «карты пользовательского опыта» используются не самым правильным образом. Вообще, я считаю эти названия не вполне правильными, но они используются настолько широко, что различие между картой и диаграммой становится незначительным.

### **Аудитория этой книги**

Эта книга предназначена для всех, кто вовлечен в вопросы комплексного планирования, дизайна и разработки продуктов и услуг. Она подходит всем, кому нужно целостное видение экосистемы, в которой располагаются их предложения. К этой категории относятся дизайнеры, продакт-менеджеры, бренд-менеджеры, специалисты по маркетингу, стратеги, предприниматели и владельцы бизнеса.

Вне зависимости от уровня вашего профессионализма в деле создания карт вы наверняка найдете в книге что-то интересное. Шаги и процессы, описанные в ней, достаточно просты, чтобы начать работать с диаграммой могли даже новички. А вспомогательные техники помогут обрести новые инсайты даже экспертам.

### Комментарий относительно диаграмм

Я приложил массу усилий к тому, чтобы представить в этой книге диаграммы, отражающие различные подходы к созданию карт пользовательского опыта. Для меня важно поделиться максимально детальными примерами, чтобы читатели могли изучить их во всей полноте. Хотя я обычно уделяю огромное внимание ясности и точности каждой диаграммы, в некоторых случаях не все тексты разборчивы. Я снабдил изображения ссылками и описанием, так что во многих случаях (но, увы, не всегда) вы сможете найти более качественные оригиналы в Сети. Я призываю вас искать и собирать свои собственные примеры для вдохновения и направления вашей деятельности в будущем.

## Структура книги

Второе издание этой книги разделено на три части.

### Часть 1. Визуализация ценности

В этой части приведены общий обзор и история концепции карт синхронизации:

- в главе 1 объясняется понятие карты синхронизации как документа, направленного на визуальное согласование опыта пользователя с сервисом, предоставляемым организацией. Глава описывает концепции синхронизации ценности и ценностно-ориентированного дизайна;
- глава 2 посвящена изучению ключевых элементов картографирования пользовательского опыта путем членения их на отдельные компоненты;
- в главе 3 представлена более широкая тема проектирования пользовательского опыта и особое внимание уделяется опыту сотрудников;
- глава 4 описывает широкую тему стратегии в целом и роль визуализации в ее создании.

### Часть 2. Общий процесс создания карт

В части 2 детально описывается общий процесс создания карт синхронизации, разбитый на четыре этапа: инициирование, исследование, иллюстрация и синхронизация. Поняв, что представляет собой пользовательский опыт в настоящий момент и развив эмпатию, мы начинаем размышлять, каким может стать опыт в будущем:

- глава 5 рассказывает, как инициировать проект по созданию карт, в том числе излагаются ключевые соображения для эффективного создания рамок проекта;
- глава 6 освещает вопрос о том, как заниматься исследованием до начала создания диаграммы;
- в главе 7 приведен обзор возможных вариантов для иллюстрирования диаграммы;
- глава 8 посвящена теме использования диаграммы для синхронизации команд на семинаре с целью изучить и понять суть исследуемой проблемы перед созданием решения;

- в главе 9 представлен набор вспомогательных техник, используемых в связке с картами синхронизации для того, чтобы представить будущий клиентский опыт и помочь практическому применению картографирования на всех этапах, начиная от проверки предположений до дизайна и разработки.

### **Часть 3. Типы диаграмм в деталях**

Последняя часть книги детально изучает некоторые конкретные типы карт и диаграмм, в том числе краткий исторический обзор каждого из них:

- в главе 10 описаны карты сервиса (сервис-блупринты) — самый старый тип диаграммы в этой книге;
- в главе 11 рассказывается о картах клиентского пути, в том числе об исследованиях, связанных с принятием решения и воронкой конверсии;
- глава 12 рассказывает о картах пользовательского опыта. В ней также обсуждаются карты работ и диаграммы рабочих процессов;
- в главе 13 описывается суть диаграммы ментальной модели, впервые предложенной Инди Янг. Кроме того, вы найдете в ней дискуссии на темы теории, информационной архитектуры и связанных с ней диаграмм;
- глава 14 посвящена обсуждению карт экосистемы или диаграмм, направленных на визуализацию масштабной системы разных сущностей и взаимодействий между ними.

## Об авторе

Джим Калбах — известный писатель, лектор и инструктор по дизайну пользовательского опыта, информационной архитектуре и стратегии. В настоящее время он возглавляет подразделение по потребительскому опыту в компании MURAL, ведущем поставщике услуг онлайн-досок. Джим консультировал такие крупные компании, как eBay, Audi, SONY, Citrix, Elsevier Science, LexisNexis и многие другие. Он имеет степень магистра в области библиотечного дела и информатики, а также магистерскую степень в области теории музыки и композиции (обе степени получены в Ратгерском университете).

Перед тем как вернуться в США в 2013 году после 15-летнего проживания в Германии, Джим много лет выступал организатором европейских конференций по вопросам информационной архитектуры. Помимо этого, он был одним из основателей IA Konferenz, ведущего немецкого мероприятия в области UX-дизайна. Ранее Джим работал помощником редактора *Boxes and Arrows*, знаменитого журнала, освещающего темы UX-дизайна. В 2005 и 2007 годах он входил в консультативный совет Института информационной архитектуры.

В 2007 году Джим опубликовал свою первую книгу *Designing Web Navigation* (в издательстве O'Reilly), а в 2020 году выпустил вторую, очень популярную книгу *Jobs To Be Done Playbook* (в издательстве Rosenfeld Media). Он ведет блог [experiencinginformation.com](http://experiencinginformation.com) и твиттер [@JimKalbach](https://twitter.com/JimKalbach), а также предлагает семинары и онлайн-курсы на сайте JTBD Toolkit ([www.jtbdtoolkit.com](http://www.jtbdtoolkit.com)).

## Благодарности в дополненном издании

Созданием книги занимаются в одиночку, но ее публикация — это плод коллективного сотрудничества. Удивительно, насколько много людей может быть вовлечено в этот процесс. Я благодарю всех вас и надеюсь, что никого не забыл.

Прежде всего я бы хотел сказать спасибо сотрудникам издательства O'Reilly, сделавшим этот проект возможным, в частности Анджелу Руфино, Кристен Браун, Рону Билодо и Рэйчел Хэд. Я признателен всем, кто поделился со мной обратной связью. И для начала я хочу выразить особую благодарность основным техническим рецензентам.

- Лео Фришберг дал продуманный и очень важный отзыв для обоих изданий «Пути клиента» и в целом оказал огромное влияние на эту книгу.
- Кейт Раттер тщательно проанализировала второе издание, а также поделилась со мной интересной информацией и точкой зрения, которыми я с радостью воспользовался.
- Натан Люси дал очень основательную обратную связь. Она была ожидаемо точна и представила мне немало пищи для размышлений при подготовке второго издания книги. Спасибо вам за внимательное чтение!

Я получил множество важных инсайтов и от других многочисленных рецензентов. Спасибо Эндрю Хинтону, Виктору Ломбарди, Гуламу Али, Саадии Али, Юрию Веденину, Торри Подмайерски, Эллен Чиза, Фрэнсис Клоуз и Кристиану Дежардену.

Во втором издании книги была значительно расширена и обновлена информация о тематических исследованиях. Я благодарен многим талантливым людям, внесшим вклад в создание этой книги.



- Спасибо Мэтту Синклеру за великолепную технику «Карты вмешательства потребителя» и пример ее применения в главе 2.
- Спасибо Симе Джайн за вклад в описание вопросов синхронизации CX и EX и пример для главы 3.
- Спасибо моим бывшим коллегам Джен Падилья, Элизабет Таплиял и Райану Касперу за пример для главы 4.
- Спасибо Эмбер Брейден за пример компании Sonos в главе 6.
- Спасибо Полу Кану и компании Mad\*Pow за отличный пример и великолепные диаграммы в главе 7.
- Особая благодарность Лео Фришбергу за описание концепции Presumptive Design в главе 8.
- Спасибо Кристофу Таллеку за пример компании Journey Games из главы 9.
- Спасибо Эрику Флауэрсу и Меган Миллер за рассказ об их технике Practical Service Blueprinting в главе 10.
- Спасибо Майклу Деннису Муру за ознакомление читателей с Value Story Mapping в главе 11.
- Особая благодарность доктору Карен Вудс за ее невероятную историю применения карт взаимодействия для борьбы с проблемой домашнего насилия в главе 12.
- Еще раз благодарю Инди Янг за созданное ею описание диаграммы ментальной модели в главе 13.
- Спасибо Корнелиусу Рашиеру за пример экосистем в главе 14.

Благодаря рисункам и изображениям книга «Путь клиента» стала на редкость понятной и интересной. Огромная благодарность всем создателям диаграмм, разрешившим опубликовать их в книге.

- Часть 1: Сьюзен Спрагаген, Кэрри Чен, Крис Рисдон, Инди Янг, Энди Полейн, Джанлука Бруньоли, Тайлер Тейт, Джин Смит, Тревор ван Горп, Booking.com, Accelerom AG, Мэтт Синклер, UXPressia, Крис Мак-Грат, Рафа Вивас, Мартин Рэмсин, София Хуссейн, Claro Partners, Клайв Кейти, Майкл Энсли, Александр Остервальдер, Элизабет Таплиял, Сима Джайн и Эмилия Острем.
- Часть 2: Джим Тинчер, Юрий Веденин, UXPressia, Крис Рисдон, Инди Янг, Эмбер Брейден, Эрик Беркман, София Хуссейн, Хенни Фэрроу, Крейг Гебель, Джонатан Подольски, Иби Ким, Пол Кан, Саманта Лоурас, Джемс Мак-Маллин, Скотт Меррилл, Брэндон Шауэр, Эрик Хэнсон, Джейк Нэпп, Кристоф Таллек, Деб Аоки, Стив Рогальски и Лео Фришберг.
- Часть 3: Брэндон Шауэр, Эрик Флауэрс, Меган Миллер, Сьюзен Спрагаген, Кэрри Чен, Пит Абилла, Адам Ричардсон, Effective UI, Марк Стикдорн, Джейкоб Шнайдер, Кэрри Бодин, Джим Тинчер, Майкл Деннис Мур, Сара Браун, Диего Бернардо, Тарун Упадей, Джин Смит, Тревор ван Горп, Стюарт Картен, Джейми Томсон, Меган Гроки, Карен Вудс, Бет Кайл, Инди Янг, Крис Рисдон, Патрик Кваттлбаум, Энди Полейн, Лавранс Ловли, Бен Ризон, Ким Эрвин, Марк Симмонс, Аарон Льюис, Вольфрам Нагель, Тимо Арналь, Пол Кан, Жюли Моассан Эгеа, Лоран Клинг, Джонатан Кан и Корнелиус Рашиеру.

Особая благодарность Хенни Фэрроу за предоставление прекрасной диаграммы для главы 7, а также за стиль художественного оформления обоих изданий «Пути клиента». Спасибо, Хенни!

И, наконец, я бы хотел выразить свою признательность всем, кто поделился со мной обратной связью о первом издании «Путь клиента» онлайн или в ходе моих семинаров. Для меня большая честь получить высокую оценку, благодаря которой второе издание стало возможным. Спасибо!

Приведенная далее диаграмма представляет собой модель для карты, описывающей многоканальный опыт. Она была создана Крисом Рисдоном и его коллегами из Adaptive Path, лидирующей компании в области составления карт взаимодействия (используется с разрешения Anatomy of Experience Map).



Джули сталкивается с большими переменами в жизни

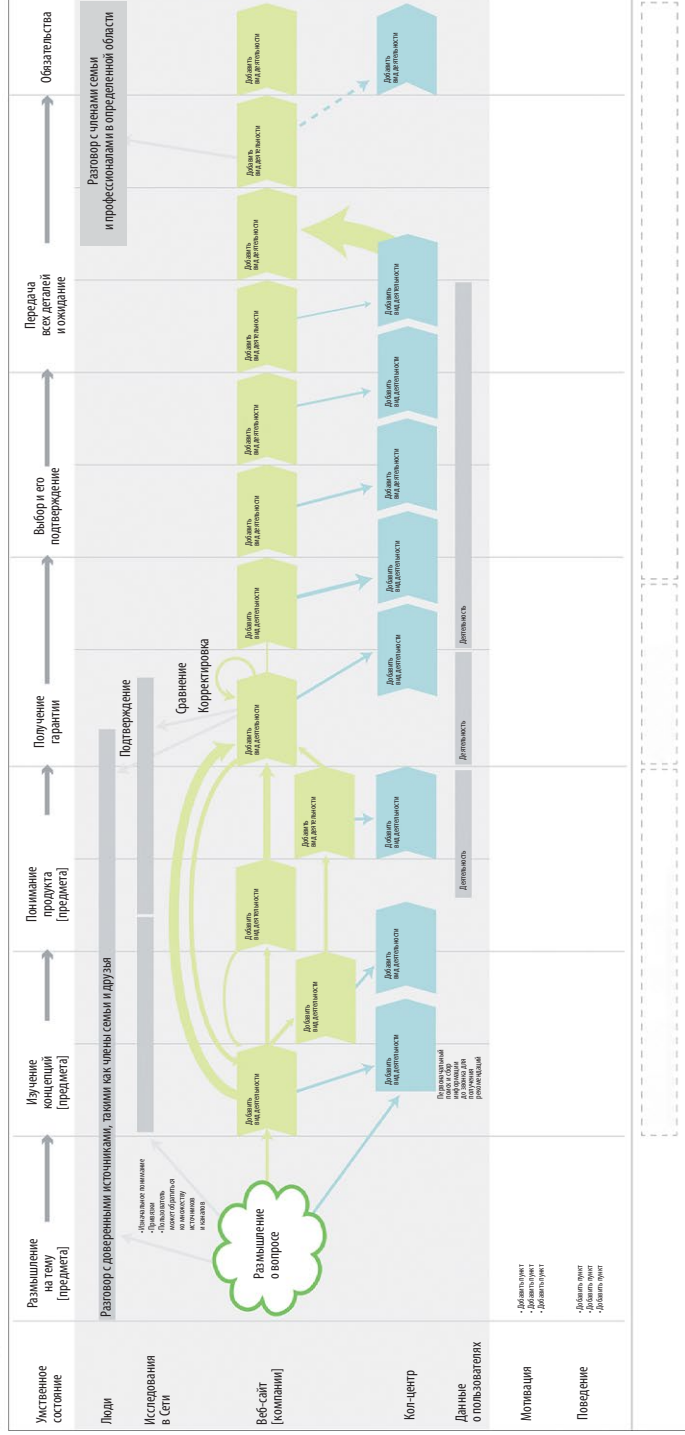
Нервничает относительно будущего

Любит, когда ей бросают вызов

С самым серьезным видом

«Я не знаю, какие вопросы задавать, чтобы получить нужные ответы»

«Я изучила массу информации, и теперь мне нужна свежая точка зрения»  
«Я знаю, что хочу стабильности и безопасности, но меня очень пугает неправильный выбор в неправильное время»



В этой книге мы рассмотрим, как создавать подобные иллюстрации, которые помогают команде сменить метод синхронизации своего видения с «изнутри наружу».



# ЧАСТЬ 1

## Визуализация ценности

Раз за разом я наблюдаю одну и ту же картину: организации застревают в своих рабочих процессах и забывают поглядывать на рынки, которые они обслуживают. Эффективность внутренних процедур ставится выше потребительской удовлетворенности. В результате многие компании просто не представляют себе, через что проходят их потребители в процессе взаимодействия с ними.

Но прямо сейчас мы являемся свидетелями сдвигов огромных — астрономических — масштабов.

В наши дни потребители уже не зависят от бизнеса; напротив, компании должны понять, как они сами вписываются в жизнь потребителей. Такое утверждение требует изменения мышления — и моя книга поможет вам в этом.

Часть 1 описывает некоторые из фундаментальных аспектов процесса картографирования.

*Карты синхронизации*, представленные в главе 1, — это категория диаграмм, позволяющая переориентировать организации. Эти карты помогут вам оценивать рынок не «изнутри наружу», а «снаружи внутрь».

Глава 2 посвящена общему подходу к созданию *карт пользовательского опыта*. Хотя концепция пользовательского опыта довольно размыта, у вас все же есть способ систематизировать фиксацию опыта на картах.

Лучший способ для проектирования отличного потребительского опыта — это сосредоточение внимания на развитии исключительно позитивного опыта сотрудников. Этой теме посвящена глава 3, в которой показано, как использовать техники создания карт для улучшения своей деятельности и стимулирования инноваций; эти техники позволяют отойти от концепции удовлетворенности и создать у сотрудников ощущение цели.

Глава 4 описывает, как карты и диаграммы способны указать нам на новые возможности, позволяющие улучшить стратегию. Они представляют собой новый способ видения рынка, вашей организации и вашего положения в бизнесе.

*Вам надо начать  
с пользовательского опыта  
ваших клиентов и отталкиваться  
от него при создании технологии.*

— Стив Джобс

#### **В ЭТОЙ ГЛАВЕ**

---

- Карты синхронизации — введение
- Ценностно-ориентированный дизайн
- Принципы и преимущества создания карт
- Примеры и кейсы: борьба с воинствующим экстремизмом с помощью создания карт синхронизации

# Визуализация ценности: синхронизация по принципу «снаружи внутрь»

При использовании продуктов и услуг любой организации люди ожидают получить какие-то преимущества. Они хотят с их помощью сделать какую-то работу, решить какую-то проблему или испытать какие-то эмоции. Если они посчитают полученное преимущество достаточно ценным, то отдадут что-то взамен — деньги, время или внимание.

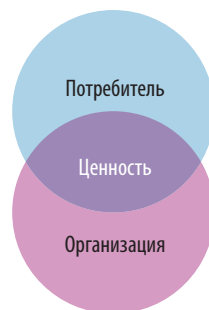
Чтобы выжить, организациям необходимо получать некую прибыль от предлагаемого продукта. Им нужно зарабатывать деньги, расширять охват или улучшать свой имидж. Ценность создается обеими сторонами.

Но как же понять, в чем состоит источник ценности в подобных отношениях? Если говорить просто, создание ценности лежит там, где взаимодействуют клиент и поставщик сервиса. Именно в этой точке опыт пользователя на конкретном рынке вступает в контакт с предложениями организации (рис. 1.1).

Несколько лет назад я никак не мог определиться с тем, какой тип диаграммы стоит использовать в одном из проектов: карту клиентского пути, диаграмму ментальной модели, сервис-блупринт или что-то еще. После сравнения нескольких примеров для нас стал очевидным один и тот же набор принципов: все эти диаграммы иллюстрируют уравнение создания ценности различными путями.

Изучение сходных черт различных диаграмм открыло перед нами новые возможности. Я больше не считал, что какой-то метод априори лучше других. Я понял, что нужно концентрировать силы не на конкретной технике, а, скорее, на более широкой концепции синхронизации.

Что еще более важно, я научился лучше выстраивать соответствие между дизайном, ориентированным на человека, и целями бизнеса. Концентрация на синхронизации позволила мне рассказать лидерам бизнеса и заинтересованным лицам о том, как именно картографирование опыта может помочь им в достижении целей. В течение короткого времени я провел ряд семинаров с высшими руководителями и показал свои диаграммы директорам компаний.



**РИС. 1.1.** Ценность лежит на пересечении интересов индивидуальных потребителей и предложений организации

Создание решений, основанных на взаимоотношениях между индивидуумами и организациями, порой называют ценностно-ориентированным дизайном. В своей статье *Searching for Center of Design* эксперт в области сервис-дизайна Джесс Мак-Маллин дает ему следующее определение:

*Ценностно-ориентированный дизайн описывает историю идеального взаимодействия между индивидуумом и организацией, а также преимущества, которые извлекает из этого взаимодействия каждый участник.*

В этой главе я представляю вам концепцию карт синхронизации — особого класса диаграмм, способных визуализировать историю взаимодействия между пользователями и организацией. После знакомства с этой концепцией вы научитесь моделировать синхронизацию ценности; узнаете, какие принципы лежат в основе различных типов диаграмм и в чем заключаются преимущества синхронизации ценности.

## Моделирование пользовательского опыта

В 1997 году Стив Джобс вернулся на должность CEO компании Apple. На встрече с сотрудниками он ответил на вопрос одного из сотрудников Apple о технологиях компании такими словами: «Вам надо начать с пользовательского опыта ваших клиентов и отталкиваться от него при создании технологии».

Этими словами он дал понять, как именно хочет перестроить работу Apple, — за счет отказа от стандартного способа продажи программных продуктов. Вместо того чтобы изобретать технологию, а затем продвигать ее потребителям, он хотел сначала представить, как выглядит идеальный пользовательский опыт, а затем подогнать под него технологию. Эта стратегия сработала как минимум для Apple. Другие компании не так быстро освоили подобный стиль мышления, а некоторые не сделали этого и до сих пор. Хотя, в принципе, в этой идее нет ничего сложного, традиционные организации с трудом принимают новую точку зрения на создание ценности. Отчасти проблема вызвана тем, что концепция «опыта» не имеет точного определения. Организации просто не готовы полагаться на столь размытые понятия. От чего именно, скажите на милость, команда должна отталкиваться при создании технологии?

Основной способ понять суть «опыта» состоит в том, чтобы создать модель, способную продемонстрировать его визуально. Модели уже стали вполне обыденной частью процессов инновации и дизайна. К примеру, модель «персона» описывает типичных людей на том или ином рынке, а бизнес-модель представляет, как организация может стать прибыльной. Хью Дабберли, знаменитый дизайнер и бизнес-консультант, полагает, что модели можно считать своего рода противовесом от чрезмерной сложности в современных деловых реалиях. Поскольку модели позволяют одновременно увидеть все движущиеся части системы, они могут помочь организациям лучше понимать свое поле для игры и свои рынки. Он поясняет:

*[В эпоху интернета] существует практически бесконечное количество комбинаций: ни один потребитель не делает в точности то же самое, что другой. И это никогда не заканчивается — все растет, меняется, постоянно обновляется буквально на лету. И модель позволяет вам соединить все элементы вместе, чтобы понять происходящее. Она может стать отличным инструментом для управления командами.*



Следовательно, можно предположить, что модель опыта способна синхронизировать точки зрения тех, кто должен сделать этот опыт реальным. В этом состоит роль картографирования пользовательского опыта как формы визуального воспроизведения историй, позволяющей командам находить решения в результате совместной работы.

В целом диаграммы помогают выстроить координацию между прогрессивными идеями, поступающими из внешнего мира, с одной стороны, и командами в организации, создающей продукты и услуги для удовлетворения нужд рынка, — с другой. Иными словами, модель может служить шарниром, с помощью которого мы переводим компанию из области проблемы в область решения.

## Карты синхронизации

Я использую понятие «карты синхронизации» по отношению к любой карте, диаграмме или визуализации, которая позволяет увидеть обе стороны процесса создания ценности в едином обзоре. Это — категория моделей, которые иллюстрируют взаимодействие между людьми и организациями, превращая невидимое и абстрактное понятие — человеческий опыт — в нечто весомое и побуждающее к действиям.

Вполне логично, что карты синхронизации состоят из двух частей (рис. 1.2). С одной стороны, они иллюстрируют аспекты опыта индивидуума — определенное типичное поведение более-менее однородной группы пользователей. С другой — карты синхронизации отражают предложения и процессы организации. В точках взаимодействия между ними происходит обмен ценностью.

Карта синхронизации состоит из двух частей, между которыми существует область взаимодействия: описание пользовательского опыта и описание предложений организации.

Такие диаграммы не новы и уже применяются на практике. Иными словами, мое определение карт синхронизации скорее не предлагает специфической техники, а лишь иллюстрирует новый и более конструктивный подход к уже имеющимся идеям. Возможно, вы уже использовали в своей работе некоторые из следующих методов:

- карты клиентского пути;
- сервис-блупринты;
- карты пользовательского опыта;
- диаграммы ментальной модели.

Возьмем, к примеру, карты клиентского пути (СJM). Они иллюстрируют впечатления человека как клиента организации. Обычно СJM включают в себя три ключевых этапа: осведомленность о предложении, принятие решения им воспользоваться, а затем — либо сохранение лояльности, либо отказ от его дальнейшего использования.

На рис. 1.3 показан простой СJM сервиса по глобальному поиску архитекторов. Это модифицированная версия диаграммы, созданной мной несколько лет назад для одного проекта. Я скрыл названия продукта и компании. Идея проекта состояла в наглядной фиксации текущего потребительского опыта клиентов сервиса.



**РИС. 1.2.** Диаграммы выравнивания состоят из двух частей, между которыми существуют определенные взаимные связи: описание впечатлений и описание предложений организации

## Карта клиентского пути: Всемирная база данных архитекторов

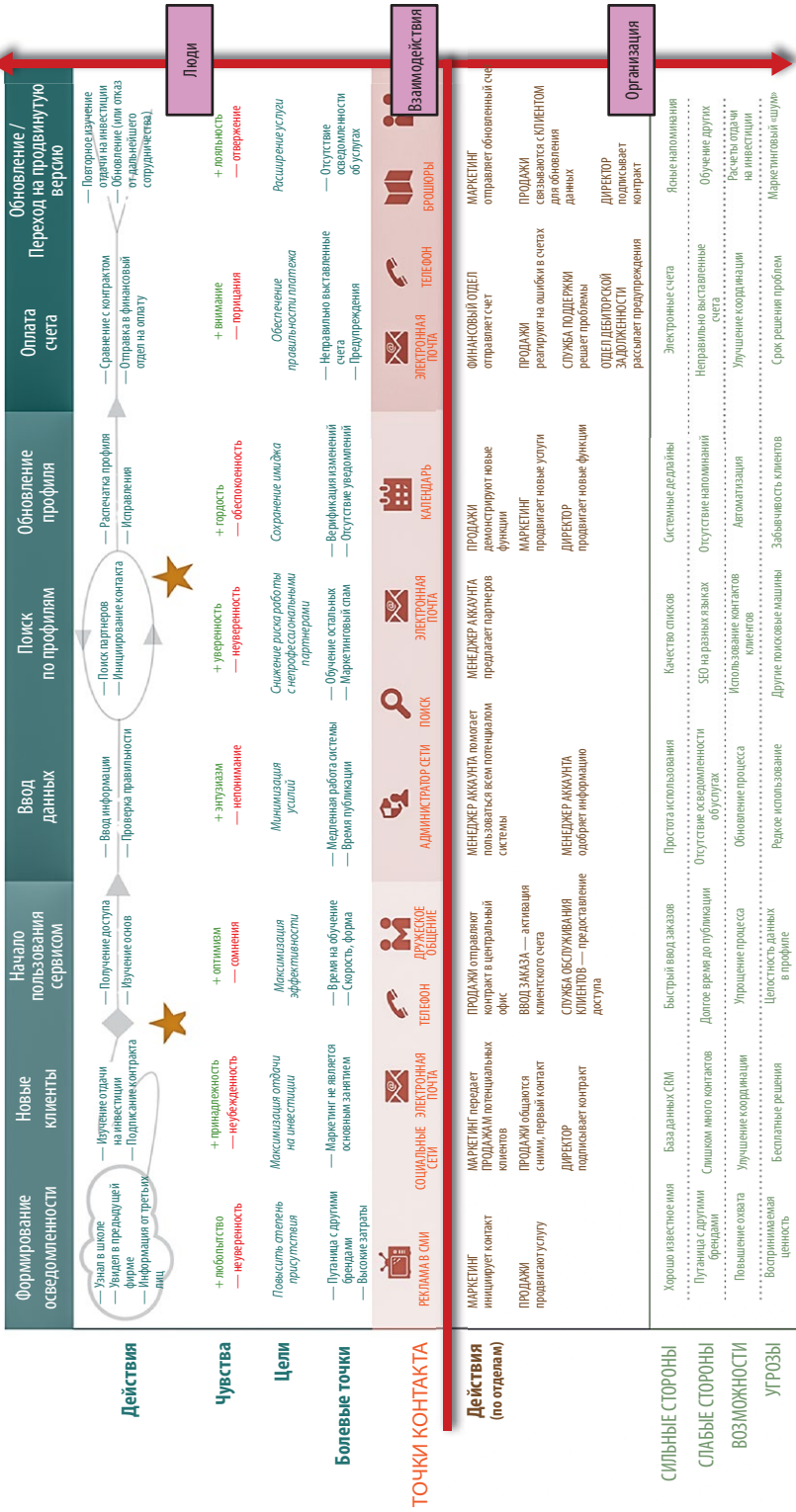


Рис. 1.3. Карта клиентского пути позволяет синхронизировать опыт пользователя с возможными действиями всей организации, предоставляющей сервис

Этапы взаимодействия перечислены сверху. Они начинаются с «Формирования осведомленности» и продолжаются вплоть до «Обновления/Перехода на продвинутую версию». Строки показывают различные аспекты потребительского опыта: действия, чувства, желаемые исходы и болевые точки.

В нижней половине описаны ключевые виды деятельности подразделений, направленные на поддержку потребителей и реакцию на их запросы. Еще ниже располагается анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. В среднем ряду указаны основные каналы взаимодействия.

В целом перемещение слева направо по хронологии позволяет увидеть степень синхронизации между опытом пользователя и пересекающимися с ним рабочими процессами. Команда, с которой я работал в то время, использовала диаграмму для выявления возможностей для инновации и улучшений по всему пути. Мы смогли найти и преодолеть некоторые важные и ранее неизвестные барьеры для потребителей.

Карты сервиса или сервис-блупринты — еще один тип диаграммы, позволяющий увидеть хронологию взаимодействия с сервисом. На рис. 1.4 показан пример так называемой карты сервисного сценария с эмоциональной кривой, созданной Сьюзен Спрагаген и Кэрри Чен. Эта диаграмма иллюстрирует происходящее во время визита пациента к офтальмологу.

Авторы этой карты намеревались показать, как выглядят человеческие эмоции при контакте с сервисом. В данном примере пациент приходит в замешательство относительно выписанного рецепта. Этот эффект вызывается двумя эмоциональными состояниями — отвлечением и беспокойством.

*ВНИМАНИЕ ДОЛЖНО УДЕЛЯТЬСЯ НЕ КОНКРЕТНОЙ ТЕХНИКЕ, А, СКОРЕЕ, БОЛЕЕ ШИРОКОЙ КОНЦЕПЦИИ СИНХРОНИЗАЦИИ.*

И здесь мы вновь видим две половины уравнения: опыт человека, связанный с работой контактирующего с ним персонала (розовый и фиолетовый цвета), и фоновые, «закулисные» процессы организации (зеленый и синий). Диаграмма служит диагностическим инструментом, позволяющим выявлять неэффективные аспекты сервиса и источники улучшения опыта для пользователя.

Карты пользовательского опыта — это сравнительно новый тип карты синхронизации в сравнении с CJM и сервис-блупринтами. На рис. 1.5 приведен пример карты пользовательского опыта, созданной Крисом Рисдоном, писателем и авторитетом в области составления карт взаимодействия. Эти карты иллюстрируют опыт людей в рамках заданной темы: в данном случае — путешествия по Европе на поезде.

В верхней части карты показан опыт, формирующийся у людей за время пути. В нижней части находятся возможности для поставщика сервиса. Взаимодействие между ними изображено в середине диаграммы. Рабочие команды могут использовать такое представление информации, чтобы понять, как диапазон предлагаемых услуг вписывается в более широкие цели пользователя. В данном случае предложения Rail Europe сопоставляются на карте с опытом путешественника.

Картами синхронизации можно назвать и другие типы диаграмм. К примеру, диаграмма ментальной модели представляет собой более широкое исследование человеческого поведения, чувств и мотивации. Этот подход был изначально предложен Инди Янг и детально описан в ее книге *Mental Models*. Обычно это очень большие диаграммы, распечатки которых могут занять всю стену.

Карта сервисного сценария с эмоциональной кривой, описывающая визит к офтальмологу

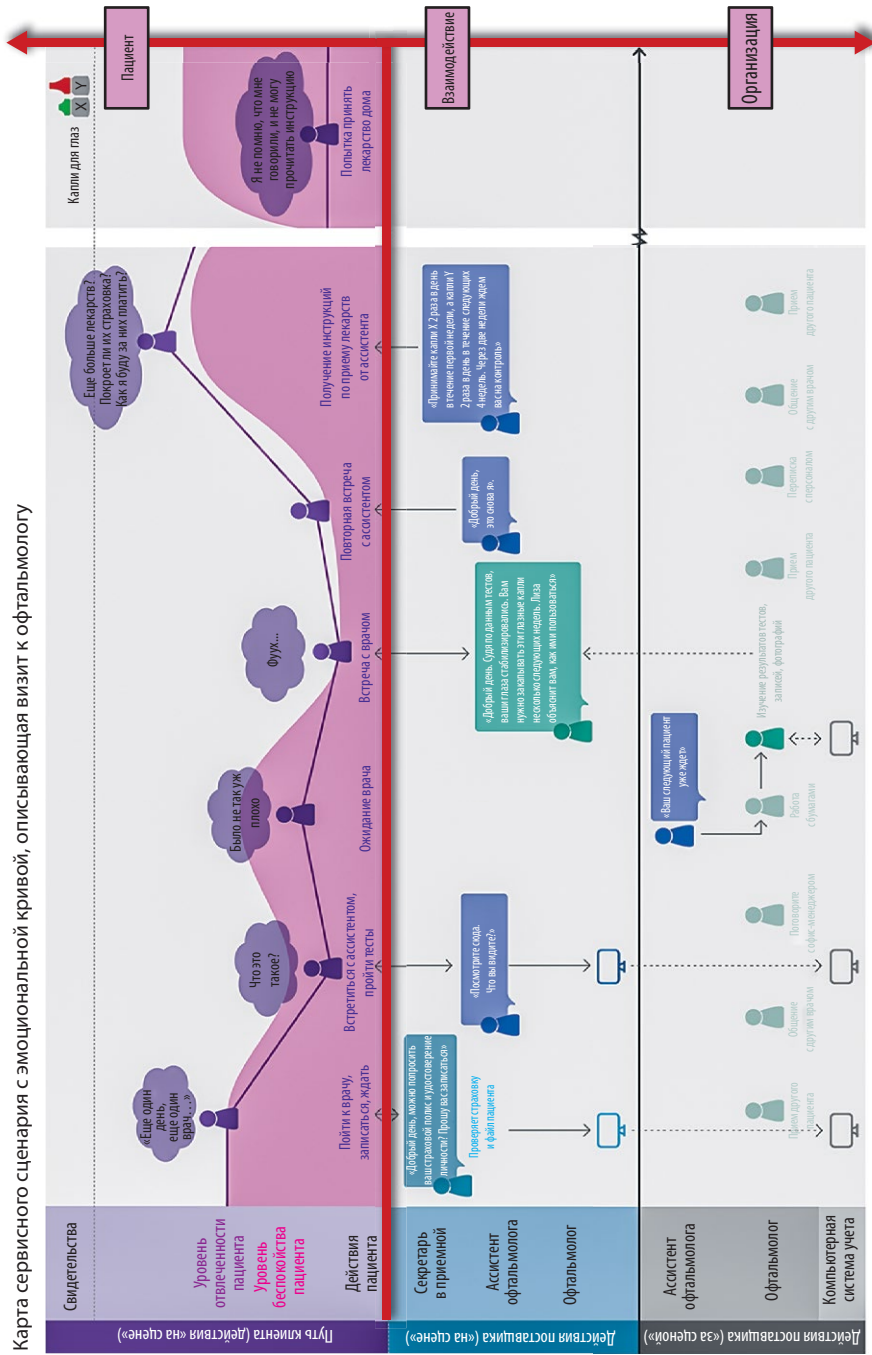


Рис. 1.4. Это пример карты сервисного сценария с эмоциональной кривой, созданной Сьюзен Спрагратен и Керри Чен, отображающей происходящее во время визита к офтальмологу

# Rail Europe — Карта пользовательского опыта

## Руководящие принципы

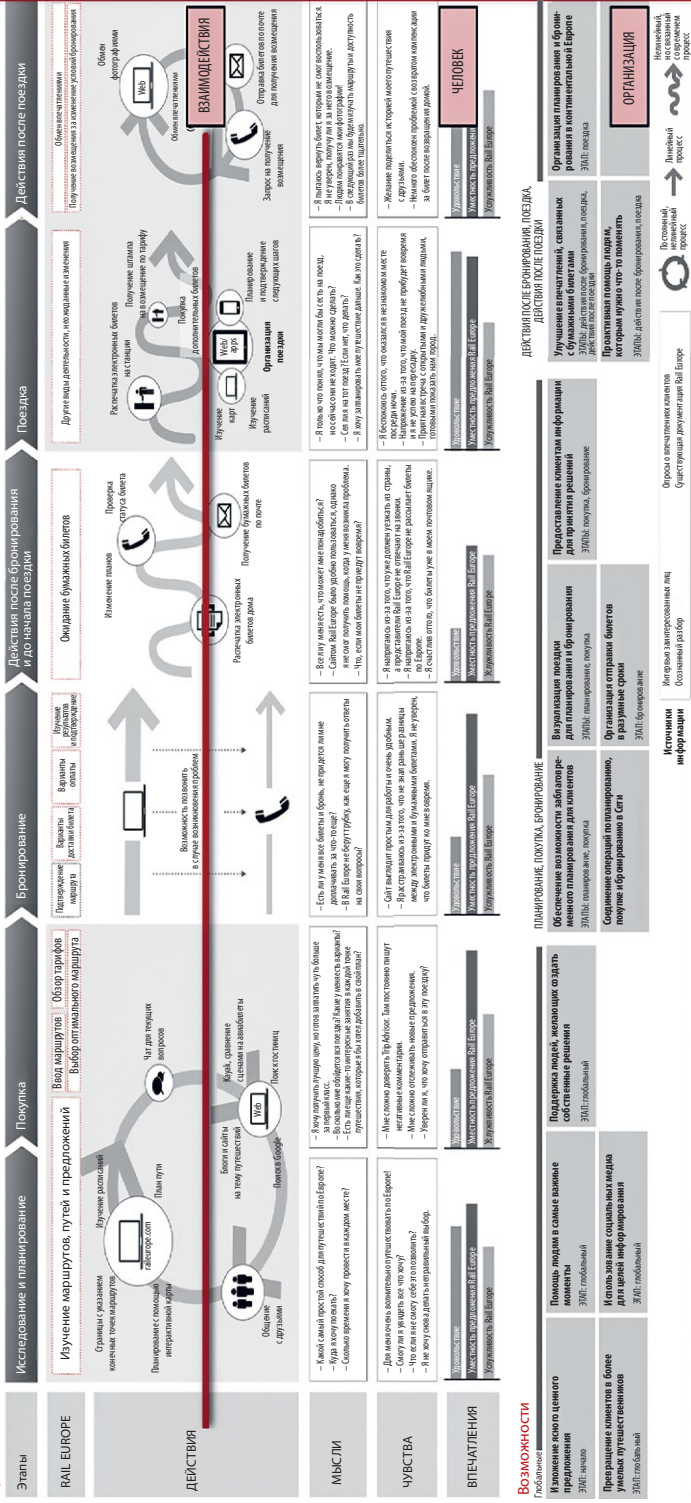
Люди предпочитают путешествовать на поездах, потому что это удобный, простой и любимый способ

Бронирование билетов на поезд — это лишь часть более масштабного процесса, связанного с путешествиями

Люди создают свои планы путешествий в течение определенного времени

Люди ценят эффективный сервис, позволяющий им и принимать во внимание их личные потребности

## Путь клиента



**Рис. 1.5.** Эта карта пользовательского опыта, связанного с сервисом Rail Europe, созданная Крисом Рисдоном, изображает более широкий контекст путешествий по Европе



Пример на рис. 1.6 изображает детализацию диаграммы ментальной модели для подхода в кино.

Горизонтальная линия в середине делит диаграмму на две части. В верхней можно увидеть задачи, чувства и философию индивидуума. Они сгруппированы по темам в так называемые башни, которые затем разделяются на элементы, связанные с конкретными целями (например, «Выбрать фильм» и «Узнать о фильме больше»). Элементы ниже центральной линии показывают, как различные предложения и сервисы помогают в достижении этих целей.

Карты синхронизации описывают историю типичного поведения и эмоций группы людей с одинаковыми характеристиками. Способ рассказывания истории различается в зависимости от типа диаграммы. Карта клиентского пути полезна для улучшения пользовательского опыта, поскольку показывает все возможные точки взаимодействия, возникающие с течением времени; сервис-блупринт детально описывает шаги в эпизодах, прямо связанных с предоставлением сервиса, и хорошо подходит для оптимизации процесса предоставления; карта пользовательского опыта демонстрирует более широкий контекст для понимания того, как те или иные предложения интегрируются в опыт; диаграмма ментальной модели выявляет неудовлетворенные потребности — это может подтолкнуть к совершенно новым решениям.

Стоит отметить, что терминология, связанная с различными типами карт синхронизации, довольно непоследовательна: то, что один человек именуется «картой клиентского пути», другой называет картой пользовательского опыта или сервис-блупринтом. Границы между этими понятиями часто размыты. Но не стоит слишком беспокоиться из-за конкретных названий. Вместо этого сконцентрируйтесь на желаемом исходе вашего проекта по созданию карты, а именно синхронизации.

*Главное для понимания, что такое опыт, — создать модель, визуализирующую его.*

Карты синхронизации позволяют найти во всех этих примерах нечто общее. По мере того, как области клиентского и пользовательского опыта, а также сервис-дизайна развиваются и все чаще пересекаются друг с другом, для нас становится важнее иметь набор различных подходов к решению уникальных проблем, позволяющих адаптироваться к чему-то новому. По сути, карты синхронизации представляют собой набор техник для создания карт пользовательского опыта. Когда карты синхронизации создаются на основе перспективы «снаружи внутрь», они помогают выстроить эмпатию и синхронизировать процесс принятия решений. Мы, подобно этнографам, наблюдаем за миром вокруг нас и пытаемся закодировать его в четкую форму. Однако, в отличие от этнографов, в результате мы получаем не длинную научную работу, а сравнительно компактную визуализацию, служащую трамплином к действию. Вы сами можете выбрать, какой подход наиболее применим в конкретной ситуации. Данная книга призвана помочь вам именно в этой задаче, и в следующих главах я покажу вам, как картографировать именно ваш опыт самым оптимальным для вас способом.

## Омниканальная синхронизация

Картографирование часто концентрируется на одном действующем лице и одном опыте. Однако сложность современного бизнеса мотивирует нас расширять диапазон проектов по созданию карт. Омниканальная синхронизация (то есть

синхронизация между несколькими действующими лицами и/или несколькими точками контакта) вполне возможна, однако связанные с ней техники все еще находятся на этапе развития.

Я нашел свой способ для создания карты пользовательского опыта различных действующих лиц. Для этого я рисую несколько связанных между собой, но отдельных диаграмм для каждого целевого сегмента. К примеру, eBay нацеливается на две разные группы пользователей: покупателей и продавцов. Эти не связанные между собой взаимоотношения можно проиллюстрировать в виде двух пересекающихся схем опыта, как показано на рис. 1.7. Визуальное сравнение двух этих типов опыта можно провести, взглянув на верхнюю и нижнюю части столбцов по всей диаграмме (например, сравните элементы «Приемка заказа» и «Размещение заказа» на рис. 1.7).

Опыт продавца	Поиск товара	Размещение заказа	Ожидание поставки	Использование продукта
	Действия			
	Мысли			
	Чувства			

Опыт покупателя	Решение о покупке	Размещение товара	Приемка заказа	Отгрузка продукта
	Действия			
	Мысли			
	Чувства			

**РИС. 1.7.** Для синхронизации опыта множества действующих лиц вы можете создать отдельные, но связанные между собой диаграммы и продемонстрировать их вместе

Вы можете также показать в одной диаграмме взаимодействие между тремя и более действующими лицами, делая акцент на общем процессе, а не конкретном опыте человека. Энди Полейн, ведущий эксперт в области сервис-дизайна, расширил идею карты сервиса и показал, как одновременно создавать карты для нескольких действующих лиц. Его подход довольно прямолинеен: вы добавляете новый ряд в диаграмме для каждой новой роли, связанной с сервисной экосистемой, как показано на рис. 1.8.

Еще один большой вопрос в области множественной синхронизации связан с тем, как показывать взаимодействие при большом количестве точек контакта. Так, Джанлука Бруньоли в своей статье *Connecting Dots of User Experience* предлагает создавать матрицу точек контакта (рис. 1.9). Он накладывает взаимодействия одного действующего лица на возможные точки контакта не в хронологическом порядке слева направо, а скорее так, чтобы действующее лицо проходило по кругу через эти точки. Показывая последовательность и местоположение актов взаимодействия, Бруньоли создает нужный контекст для точек контакта на всем пути.

Бруньоли полагает, что система и есть опыт, представляющий собой сумму всех точек контакта, а также связей между ними. Он пишет:

*Логично, что следующей нашей задачей становится создание связей. В сценарии системы дизайн должен быть в основном сконцентрирован на проектировании правильных связей внутри сети и ее частей, а не на создании закрытой и самодостаточных систем, инструментов и сервисов.*



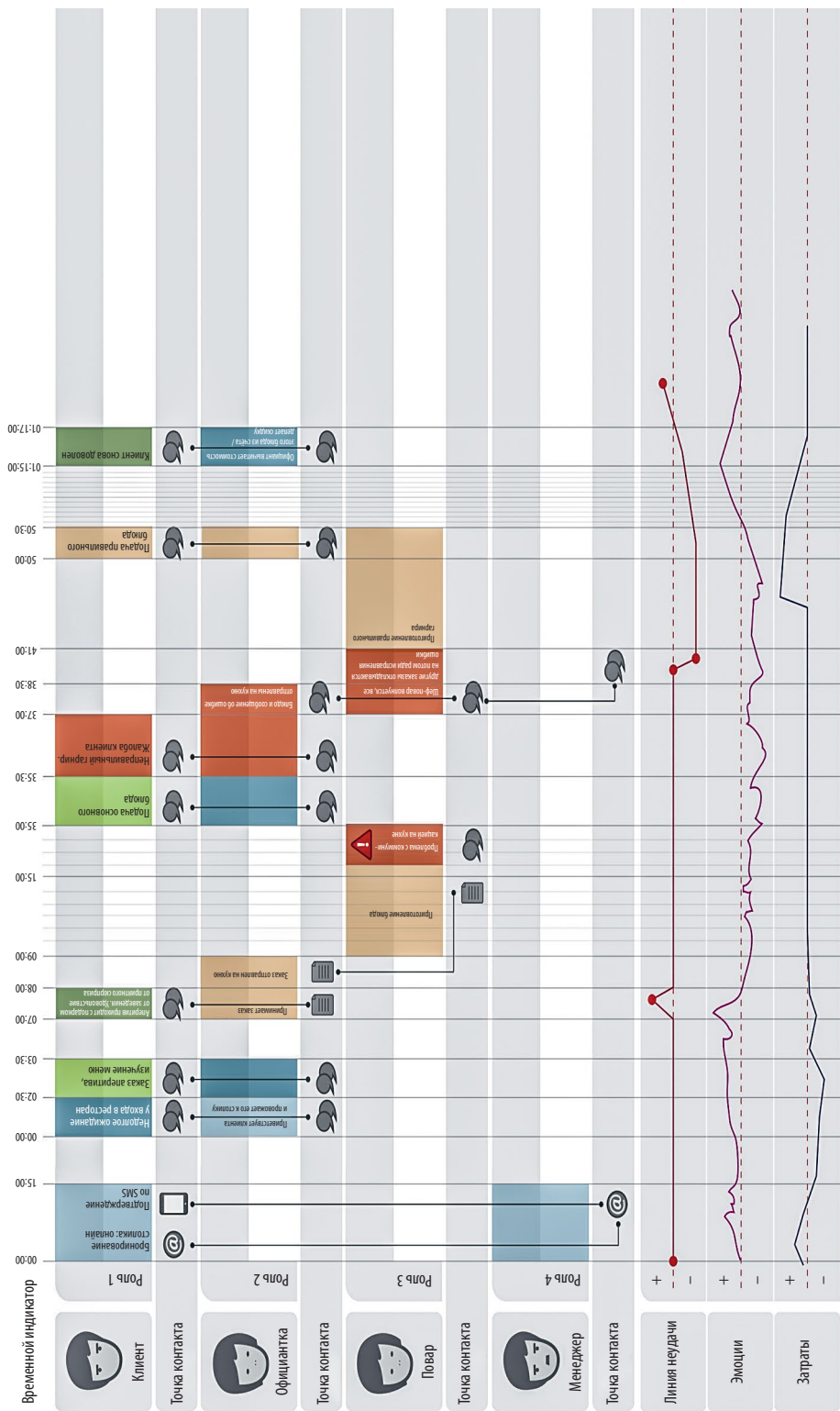
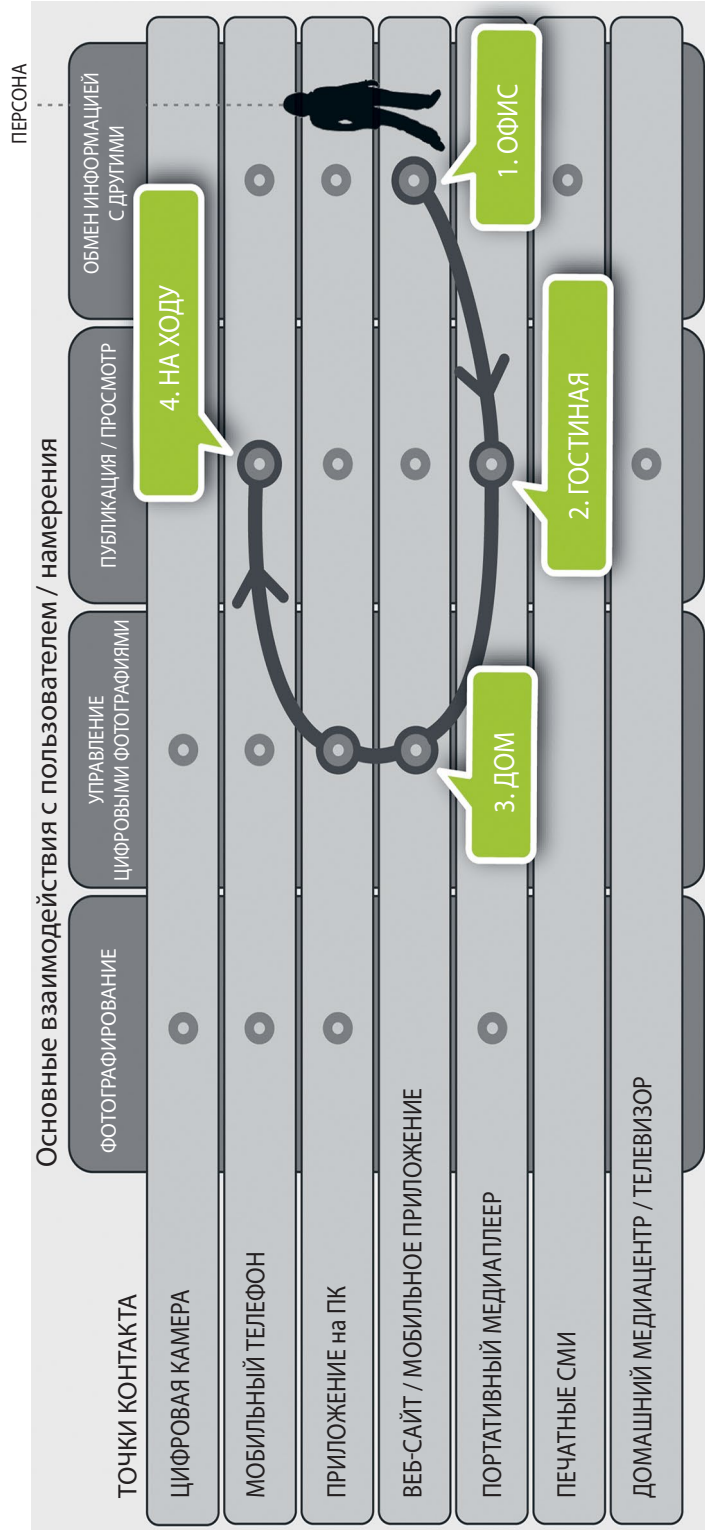


Рис. 1.8. Этот расширенный вариант карты сервиса, созданный Энди Полейном, включает множество действующих лиц, каждое на отдельном ряду

## Фотография / соединение точек



**РИС. 1.9.** Эта диагностическая карта омниканального опыта для фотографирования, созданная Джанлукой Бруноли, показывает последовательность взаимодействий

Заслуживает внимания и целевая карта омниканального опыта (рис. 1.10), созданная Тайлером Тейтом, предпринимателем и экспертом в области дизайна поисковых систем. Уступая в богатстве визуального выражения другим типам карт синхронизации, она тем не менее помогает синхронизировать поведение пользователя (в верхней части) с каналами (вертикальные элементы слева) и поддержкой со стороны организации (нижний ряд). В этом простом, но глубоком примере таксономия продукта охватывает все каналы и подчеркивает потребность в сотрудничестве различных подразделений.

Базовые принципы синхронизации одинаковы вне зависимости от конкретного подхода. Цель работы состоит в визуальной координации внутренних и внешних факторов контекста, в котором вы действуете. Результат работы поможет синхронизировать видение команд и создать желаемый опыт. Глава 14 рассказывает о деталях омниканального дизайна и создании карт экосистемы.

*Ценность — это воспринимаемое преимущество.*

## Синхронизация ценности как основной объект внимания

Бизнес-магнат Уоррен Баффет однажды сказал: «Цена — это то, что вы платите, а ценность — то, что получаете». Иными словами, с точки зрения пользователя, ценность — это более широкое и динамичное понятие, чем стоимость. Она учитывает поведение и эмоции человека. Ценность — это воспринимаемое преимущество.

Хотя эта концепция довольно субъективна, ряд теоретических схем помогает нам понять ее лучше. Преподаватели маркетинга Джагдиш Шет, Брюс Ньюман и Барбара Гросс выявляют пять типов потребительской ценности:

- *функциональная ценность* относится к способности выполнять утилитарное назначение. Основные соображения, связанные с таким типом ценности, — это производительность и надежность;
- *социальная ценность* относится к взаимодействиям между людьми и делает акцент на стиле жизни и социальной осведомленности. К примеру, Skype in Classroom — это программа, цель которой состоит в организации общения учащихся со знаменитыми ораторами, читающими им лекции издалека;
- *эмоциональная ценность* подчеркивает чувства или аффективные реакции, возникающие у человека при изучении предложений организации. К примеру, услуги в области защиты личных данных продвигаются за счет муссирования темы страха перед потерей личности или утратой данных;
- *эпистемическая ценность* возникает из любопытства и желания учиться. Этот тип ценности напрямую связан с личным ростом и приобретением знаний. К примеру, Академия Хана предлагает онлайн-курсы, позволяющие людям учиться в удобном для них темпе;
- *условная ценность* — тип ценности, зависящей от конкретных ситуаций или контекстов. К примеру, воспринимаемая ценность тыкв и костюмов монстров в США значительно возрастает каждый год перед Хэллоуином.

Помимо этих типов, дизайн-стратег и преподаватель Натан Шедрофф говорит о смысле как об особой форме так называемой премиальной ценности. Такая концепция помогает нам не ограничиваться понятиями новизны и удовольствия и изучать, помимо этого, роль, которую играют продукты и услуги в нашей жизни. Продукты и услуги, обеспечивающие осмысленные впечатления, помогают лучше понимать мир и дают нам ощущение личной идентичности.

## Целевая карта омниканального опыта (Тайлер Тейт)

Инструмент для планирования задач во множестве каналов

	Поиск	Изучение	Сравнение	Организация	Покупка
Печатный каталог	Низкий приоритет Таблица содержимого Индекс	Высокий приоритет Иммерсивная фотография	Низкий приоритет Перелистывание фотографий вперед/назад	Неприменимо Перелистывание фотографий вперед/назад	Высокий приоритет Заказ по телефону Заказ по почте Заказ в Сети
Веб-сайт	Высокий приоритет Поле для поиска	Высокий приоритет Поиск по категориям	Высокий приоритет Просмотр выбранных товаров в табличном виде	Высокий приоритет Любимые товары Вишлист/подарок	Высокий приоритет Стандартное оформление заказа Ускоренное оформление заказа Заказ по телефону
Приложение для планшета	Высокий приоритет Поле для поиска Голосовой ввод	Высокий приоритет Возможность изучения ассортимента по принципу каталога	Средний приоритет Просмотр выбранных товаров в табличном виде	Средний приоритет Любимые товары Вишлист/подарок	Высокий приоритет Ускоренное оформление заказа Стандартное оформление заказа
Приложение для мобильного телефона	Высокий приоритет Поле для поиска Голосовой ввод Сканер штрихкодов	Средний приоритет Изучение ассортимента по категориям	Неприменимо Непрактично из-за размера экрана	Низкий приоритет Добавлять товары к списку любимых, вишлисту, однако возможность редактирования ограничена	Высокий приоритет Ускоренное оформление заказа
Физический магазин	Высокий приоритет Четкие ярлыки Карта магазина Готовый к помощи персонал	Высокий приоритет Возможность ходить по разным отделам	Средний приоритет Возможность прямого сравнения двух товаров Возможность получить консультацию персонала	Низкий приоритет Список подарков / вишлист	Высокий приоритет Помощь сотрудника Самостоятельная покупка Сканирование с автоматической продажей
Общие активы	Продуктовая таксономия Все каналы используют единый набор категорий		Механизм сравнения Единый компонент для Сети и планшета	Универсальные любимые продукты Единый список любимых продуктов для Сети, планшета и телефона	Рабочий поток, связанный с оформлением заказа Универсальная процедура оформления заказа для Сети, планшета и мобильного телефона



licensed under a Creative Commons Attribution 2.0 Unported License

**РИС. 1.10.** Эта целевая карта омниканального опыта, созданная Тайлером Тейтом, позволяет синхронизировать поведение пользователя с различными каналами и методами поддержки со стороны организации

Вместе со своими соавторами Стивом Диллером и Даррелом Риа Шедрофф описывает 15 типов премиальной ценности в книге *Making Meaning*.

1. *Достижение* — ощущение гордости за выполненные цели.
2. *Красота* — оценка качеств, создающих приятные ощущения.
3. *Общность* — ощущение связанности с другими людьми вокруг нас.
4. *Создание* — удовлетворенность от создания чего-то нового.
5. *Долг* — удовлетворенность от выполнения задачи, за которую вы несли ответственность.
6. *Просветление* — удовлетворение от познания.
7. *Свобода* — ощущение жизни без ограничений.
8. *Гармония* — удовольствие от баланса между разными частями единого целого.
9. *Правосудие* — обеспечение справедливого и беспристрастного обращения.
10. *Единство* — ощущение единения с людьми и вещами, окружающими нас.
11. *Искупление* — освобождение от неудач прошлого.
12. *Безопасность* — свобода от беспокойства относительно возможной потери.
13. *Истина* — приверженность идеям честности и целостности.
14. *Валидация* — внешнее признание собственной ценности.
15. *Удивление* — переживание чего-то, находящегося за пределами понимания.

Карты и диаграммы фиксируют динамику создания ценности на всех уровнях. Учитывая субъективную природу ценности, они дают организации возможность увидеть создаваемую ими ценность по принципу «снаружи внутрь». Для принятия правильных решений очень важно понимать, как воспринимается ценность с точки зрения отдельного человека.

Карты синхронизации как класс документов позволяют вам визуализировать и определить ценность внутри экосистемы вашего предложения. Они помогают найти ответы на важные вопросы, например: «Какую ценность вы предлагаете в каждой точке опыта? Какой осмысленной уникальностью обладает организация с точки зрения клиента? Какой новый смысл вы можете создать для клиентов?»

## Принципы синхронизации

Понимание общих аспектов карт синхронизации открывает новые возможности: вы не ограничены ни одним из имеющихся подходов и не обязаны отдавать ему предпочтение перед другими. Вот несколько правил, о которых стоит помнить.

### **Показывайте большую картину**

Карты синхронизации концентрируются на поведении человека как части более масштабной экосистемы. Они никак не связаны с исследованиями продукта. По возможности максимально стремитесь изучать то, что делают, думают и чувствуют люди в заданном контексте.

### **Используйте множество измерений**

Карты синхронизации иллюстрируют сразу много аспектов информации. Именно поэтому в названии техники есть слово «синхронизация». Самые частые аспекты со стороны пользователя включают действия, мысли, чувства, состояния ума, цели и болевые точки. С точки зрения организации типичные элементы включают в себя процессы, действия, цели и показатели, а также действующих лиц или их роли.

### **Покажите, как происходит обмен ценностью**

Карты синхронизации позволяют увидеть точки контакта и их контекст. Они дают возможность объединить несколько уровней информации, чтобы продемонстрировать механизмы обмена ценностью. В результате карты синхронизации позволяют предсказывать реальный пользовательский опыт. Они дают возможность легко и не торопясь пройти через все точки контакта и проанализировать более широкий спектр обстоятельств вокруг каждой из них.

### **Визуализируйте опыт**

Карты синхронизации показывают полную картину пользовательского опыта в графической форме. Их сила состоит в возможности непосредственной визуализации всего и сразу. Отчет на десять страниц или слайды со списками идей, содержащие точно такую же информацию, не окажут столь же сильного влияния. Визуализация превращает абстрактные и невидимые концепции типа «пользовательский опыт» в нечто более материальное.

### **Сделайте результат очевидным**

Карты синхронизации должны требовать минимальных пояснений или вообще обходиться без них. В процессе их изучения участникам нужно сравнительно быстро ориентироваться. Помните, что визуальный формат сам по себе не гарантирует простоты: вам все равно придется упорно работать над сокращением объема информации до нескольких четких и коротких пунктов.

### **Убедитесь в релевантности карты для цели организации**

Карты синхронизации должны соответствовать нуждам организации. Как создатель карты, вы должны заняться исследованиями, понять цели, проблемы и дальнейшие планы организации.

### **Проведите исследование**

Корни карты синхронизации кроются в исследовании. Диаграммы не создаются в изоляции. Для их создания требуются контакт с людьми в реальном мире, исследования и наблюдения.

# Преимущества работы с картами синхронизации

Карты синхронизации не панацея. Они не дают немедленных ответов. Однако они могут служить убедительными примерами визуализации, помогающими людям начать важный разговор на тему создания ценности. Ваша конечная цель состоит в создании инклюзивного диалога внутри организации, а не диаграммы как таковой. С этой точки зрения картографирование опыта имеет множество потенциальных преимуществ.

## Карты синхронизации помогают серьезнее задуматься об интересах потребителей

Удивительно, как мало организации порой знают о реальном пользовательском опыте людей, которых они обслуживают. Карты синхронизации помогают пролить свет на условия, в которых живут люди в реальном мире. Тем самым они не только учат эмпатии сотрудников организации, но, что еще более важно, стимулируют действия, направленные на удовлетворение потребностей каждого человека. Брюс Темкин, лидер в области управления потребительским опытом, подчеркивает уместность и важность такого эффекта картографирования. В своем блоге он пишет:

*Компании должны использовать инструменты и процессы, укрепляющие понимание реальных нужд потребителя. Одним из ключевых инструментов в этой области выступает так называемая карта клиентского пути. <...> При правильном использовании эти карты могут изменить видение компании с «изнутри наружу» на новое — «снаружи внутрь».*

Взгляд на организацию снаружи помогает изменить общее видение, настроиться на мысли и чувства людей.

## Карты синхронизации позволяют увидеть «большую картину»

Диаграммы и карты служат общим ориентиром, помогающим прийти к консенсусу. В этом смысле они могут считаться стратегическими инструментами, поскольку влияют на процесс принятия решений на всех уровнях и ведут к большей последовательности в действиях.

К примеру, Йон Колко, партнер в Modernist Studio, убежден, что диаграммы помогают решить проблему так называемого истощения синхронизации, то есть склонности людей выходить из синхронизации друг с другом. Он пишет:

*Визуальная модель становится одним из самых эффективных инструментов для минимизации «истощения синхронизации». Визуальная модель улавливает мысль и «замораживает» ее во времени. Совместное создание визуальной модели позволяет изобразить и зафиксировать синхронизацию в диаграмме. Ваши мысли, мнения и точки зрения будут меняться, однако диаграмма останется прежней. С ее помощью вы добавляете своей идее еще одно дополнительное ограничение — а с ним и возможность наглядно визуализировать, как меняется видение продукта.*

Такой тип синхронизации очень важен в процессе дизайна широкой информационной архитектуры и единой информационной среды. Карты синхронизации обеспечивают некое подобие концептуальных «строительных лесов», позволяющих организациям масштабировать свой сервис. Более того, карты также помогают сохранять общую картину даже при смене сотрудников. Участники команды могут приходить и уходить, но диаграммы обеспечивают преемственность. В этом смысле карты также играют определенную роль в управлении знаниями.

## Карты синхронизации помогают разрушить границы между подразделениями

Люди воспринимают продукт или услугу как единое целое. Идеальные решения могут легко пересекать внутренние границы организации. Схемы, иллюстрирующие картину пользовательского опыта, обычно позволяют выявить элементы организации, препятствующие ее единству. Обсуждение этих вопросов дает возможность активизировать сотрудничество между различными подразделениями.

Но предупреждаю: карты синхронизации часто раскрывают неприятную истину. Разрушение границ между отделами редко бывает простым делом. Сотрудники могут сопротивляться тому, что им указывают на их недочеты или белые пятна в работе. Синхронизация начинается с того, что вы сначала выявляете несоответствия, а затем убеждаете других принять эту ситуацию, руководствуясь не столько собственной выгодой, сколько выгодой клиента. На крупных предприятиях для создания у потребителей отличного пользовательского опыта крайне важен взгляд на происходящее с точки зрения пользователя, а не функциональных подразделений.

*КАРТЫ СИНХРОНИЗАЦИИ — ПРИМЕРЫ УБЕДИТЕЛЬНОЙ ВИЗУАЛИЗАЦИИ, ПОМОГАЮЩИЕ  
ВОВЛЕКАТЬ ЛЮДЕЙ В ВАЖНЫЕ РАЗГОВОРЫ НА ТЕМУ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ.*

## Карты синхронизации позволяют добиваться нужной концентрации

Судя по результатам исследования, проведенного Booz and Company в 2001 году, большинство из 1800 опрошенных руководителей компаний заявили, что они неспособны концентрироваться на стратегии своего бизнеса: их постоянно «тянут» в совершенно разных направлениях. В результате этого многим компаниям недостает согласованности.

Теме согласованности в области стратегии бизнеса — или несогласованности, возникающей намного чаще, — посвящена книга Пола Лейнванда и Чезаре Маинарди *Essential Advantage*. После многолетних исследований в области корпоративной стратегии авторы пришли к следующему заключению:

*Чтобы раскрыть все преимущества согласованности, вам нужно совершить ряд осознанных шагов — пересмотреть свою нынешнюю стратегию, преодолеть традиционное разделение между деятельностью, направленной внутрь организации и вовне, и сфокусироваться на своей организации.*

Карты синхронизации как раз и представляют собой такой осознанный шаг: они по своей сути позволяют сопоставить между собой оба взгляда («внутри» и «наружу»). Тем самым они помогают организациям обрести должную концентрацию на главных вопросах и согласованности.

## Карты синхронизации помогают выявлять возможности

Визуализация позволяет добиться немедленного понимания происходящего и увидеть не замеченные ранее возможности для создания ценности. Инди Янг описывает этот потенциал в рассказе о том, как обычно реагируют на ее диаграммы ментальной модели различные заинтересованные лица:

*Я приглашаю руководителей компании на презентацию на 15 минут раньше, чем всех остальных. Они могут постоять перед диаграммой, изображенной на стене, изучить ее слева направо и задать мне вопросы. Я поясню, как именно диаграмма будет использоваться непосредственно для дизайна продукта. Это позволяет нам быстро и конкретно обсудить суть будущей презентации, оставаясь при этом в контексте «упущенных» или «будущих» возможностей, которые особенно важны для руководителей. Многие*



*менеджеры говорили мне, что никогда прежде не видели, чтобы вся подобная информация была собрана в одном месте и в такой сжатой форме.*

Хотя диаграммы сами по себе не содержат немедленных решений, их презентация команде часто приводит к озарениям. Они четко показывают области, в которых можно добиться улучшений: речь идет об операционной эффективности и дизайне. Они способны выявить и возможности для роста. Хорошие диаграммы одновременно выглядят убедительными и привлекательными. Они помогают организации взглянуть на свою деятельность «снаружи».

### **Карты синхронизации долговечны**

Создание карт пользовательского опыта можно считать основополагающей деятельностью компании. Поскольку карты синхронизации выявляют фундаментальные человеческие потребности и эмоции, их данные редко меняются. Завершенные диаграммы сохраняют свою форму годами. С этой точки зрения картографирование лучше всего воспринимать как инвестицию с постоянными и долгосрочными преимуществами, а не как деятельность на уровне разового проекта.

### **Карты синхронизации не ограничиваются коммерческими отношениями**

Слово «опыт» в самом широком смысле отражает состояние человека в целом, а не только результат отношений пользователей с поставщиком услуг. И хотя для этой книги характерен в основном коммерческий контекст, техники картографирования могут использоваться в целом ряде ситуаций — в социальной сфере, анализе деятельности правительства и многом другом. Мне доводилось видеть, как составление карт используется в областях обучения дизайну, городского планирования и защиты окружающей среды. Возможности этого инструмента безграничны.

## **Резюме**

В этой главе мы познакомились с концепцией карт синхронизации — категории диаграмм, помогающих визуально сопоставлять пользовательский опыт человека с деятельностью организации. Это общий термин для целого ряда современных подходов. Так что карты синхронизации — это не конкретный метод, а скорее «переупаковка» имеющихся практик.

Примеры карт синхронизации включают в себя карты клиентского пути, сервис-блупринты, карты пользовательского опыта и диаграммы ментальной модели. В этой книге можно найти и множество других примеров. Как и остальные модели, использующиеся при планировании в мире бизнеса (например, персоны), карты синхронизации превращают абстрактное в конкретное. У карт синхронизации имеется немало преимуществ:

- при правильной работе они создают эмпатию, а затем — и *сопереживание*, переключая видение с прежнего «изнутри наружу» на новое — «снаружи внутрь»;
- карты синхронизации дают командам *общую большую картину*;
- создание карт пользовательского опыта помогает *разрушить барьеры внутри организации*;
- визуализация помогает организациям *сконцентрироваться*;
- карты синхронизации указывают на *возможности* для улучшения и инновации;
- карты синхронизации также обладают значительной долговечностью. Они основаны на фундаментальных человеческих потребностях и эмоциях. После завершения работы они меняются довольно медленно. И, наконец, карты синхронизации не ограничиваются только миром коммерции: они могут применяться

в широком диапазоне ситуаций, в которых требуется понимание пользовательского опыта. Карты синхронизации лежат в основе бизнеса, однако они не дают прямых ответов или решений, а скорее стимулируют общение и наводят на глубокие размышления. По мере роста сложности в бизнесе эти подходы уже превратились в обязательные инструменты, позволяющие организациям узнать о том, какой пользовательский опыт они создают своей работой.

## Что еще почитать по теме

Gianluca Brugnoli, *Connecting Dots of User Experience*, Journal of Information Architecture (Apr 2009)

*Бруньоли делится несколькими практичными советами на тему картографирования систем. Настоящая жемчужина его статьи — матрица клиентского пути. Он отмечает: «Пользовательский опыт возникает при использовании разных связанных между собой устройств через различные интерфейсы и сети, используемые во множестве различных контекстов и ситуаций».*

Jim Kalbach and Paul Kahn, *Locating Value with Alignment Diagrams*, Parsons Journal of Information Mapping (Apr 2011)

Jim Kalbach, *Alignment Diagrams, Boxes and Arrows* (Sep 2011)

*Эти две статьи представляют собой первые конкретные работы на тему карт синхронизации (в контексте определения, данного в моей книге). Они основаны на презентации, сделанной на конференции Euro Information Architecture в Париже в 2010 году. Соавтором первой статьи выступил Пол Кан, оказавший огромную помощь в разработке концепции карт синхронизации.*

Harley Manning and Kerry Bodine, *Outside In: The Power of Putting Customers at the Center of Your Business* (New Harvest, 2012)

*Это великолепная полноформатная книга о ценности дизайна пользовательского опыта для компаний. «Пользовательский опыт лежит в основе всего, что вы делаете, — того, как вы строите свой бизнес, как ведут себя ваши сотрудники при взаимодействии с клиентами и друг с другом, той ценности, которую вы предлагаете», — пишут авторы. Создание карт — ключевой вид деятельности, позволяющий получить более глубокое представление о реальном пользовательском опыте, приобретенном во время общения с представителями вашей организации.*

Jess McMullin, *Searching for Center of Design, Boxes and Arrows* (Sep 2003)

*В этой статье Мак-Маллин призывает нас думать не только о дизайне, ориентированном на пользователей, но и о дизайне, ориентированном на ценность. Этот фундаментальный принцип лежит в основе понятия карт синхронизации.*

Chris Risdon and Patrick Quattlebaum, *Orchestrating Experiences* (Rosenfeld Media, 2018)

*Эта полноформатная книга посвящена непростой теме сервис-дизайна на всех стадиях предоставления сервиса. На множестве примеров и прикладных техник она показывает, как именно надо работать в данной области. Хотя составление диаграммы играет важную роль в этом процессе, подход авторов не ограничивается созданием карт, а позволяет увидеть всю сложность процесса синхронизации внутри современных организаций. Очень ее рекомендую.*

## БОРЬБА С ВОИНСТВУЮЩИМ ЭКСТРЕМИЗМОМ С ПОМОЩЬЮ КАРТ СИНХРОНИЗАЦИИ

В ноябре 2016 года меня попросили возглавить семинар по созданию карт для Nedayah, неправительственной организации (НПО) из Абу-Даби, занимающейся противодействием воинствующему экстремизму (ПВЭ). Основная идея проекта была направлена на понимание опыта бывших экстремистов, отошедших от прежней деятельности.

Бывшие экстремисты очень важны для проектов в области ПВЭ. Они могут слышать «собачьи свистки» (или закодированные сообщения, не вызывающие подозрения у широкой публики) и видеть экстремистские группы изнутри. Кроме того, люди, стремящиеся отказаться от подобной деятельности, часто доверяют бывшим экстремистам, поскольку те хорошо понимают, что значит уйти.

Спонсор проекта считал, что карты опыта бывших экстремистов позволяют лучше понять их логику и привлечь больше таких людей к работе организации. Поиск по выражению «картографирование опыта» привел организаторов к моей работе, и они пригласили меня возглавить исследовательский семинар. Я взялся за эту работу бесплатно, начал планировать поездку в Абу-Даби и проведение работы.

### Использование правильного диапазона

Я довольно мало знал о воинствующем экстремизме, поэтому стал изучать материалы о бывших экстремистах еще до начала мероприятия. Я хотел как минимум получить информацию для общения с экспертами в этой области, а также набросать гипотезы для создания на их основе карты опыта в процессе семинара.

Однако получилось так, что мое изначальное исследование зашло не туда. Я неправильно понял задание и создал карту опыта не на том уровне. В верхней половине рис. 1.11 показан всеобъемлющий опыт, на основании которого я начал создавать первую карту. Идея состояла в том, чтобы понять, как происходит радикализация, затем отказ от нее, а затем и интеграция обратно в общество — по сути дела, я планировал описать все возможные варианты, связанные с развитием насильственного экстремизма.

Но меня остановила мысль о том, что такая картина слишком масштабна для одного семинара и я не смогу организовать достаточно глубокое общение по столь широкому диапазону тем. Мое подозрение оказалось верным, и в телефонном разговоре с организатором моего участия я прояснил тематику.

На нижней части рис. 1.11 показана новая схема. Она выглядит более узкой и ориентирована, в частности, на то, почему одни бывшие экстремисты начинают бороться против своих прежних союзников, а другие нет. Выбор правильного диапазона в контакте с инициатором семинара оказался критически важен для успеха проекта.

### Проведение семинара

На семинаре в Абу-Даби присутствовали семеро бывших экстремистов из совершенно разных групп — сторонники превосходства белой расы, люди из «Аль-Каиды» и участники уличных банд, которые решили бороться с ненавистью. Кроме того, там было девять других участников из различных организаций, занимающихся ПВЭ, из Государственного департамента США и ряда НПО. Я сильно нервничал и не был уверен в успехе нашего дела.

Я планировал этот семинар так же, как любой типичный семинар по созданию карт взаимодействия. Разумеется, основное внимание уделялось групповому упражнению

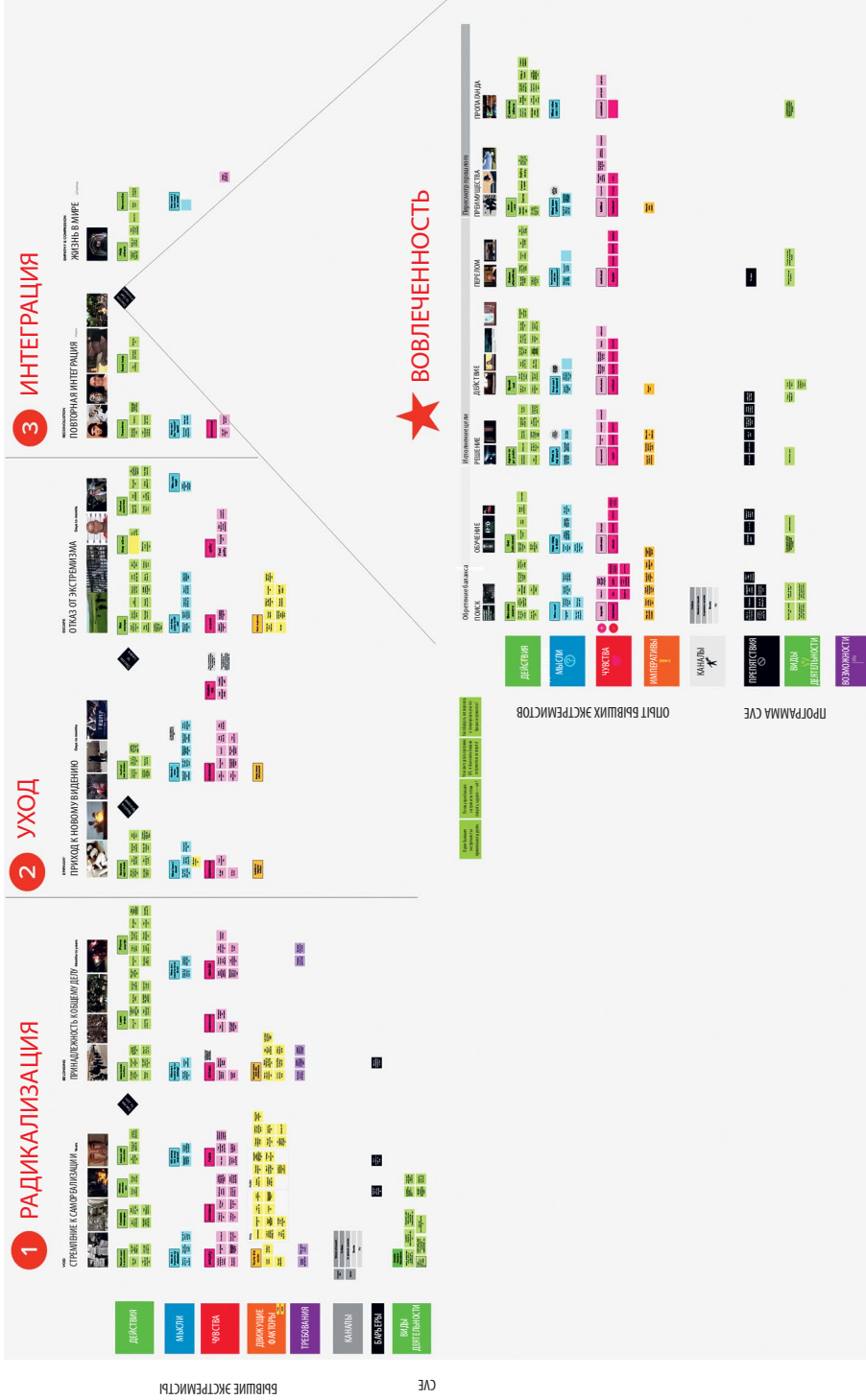


РИС. 1.11. Две предварительные карты впечатлений демонстрируют различные уровни granularity

по созданию карт: оно должно было стимулировать широкую дискуссию о том, какими путями бывшие экстремисты присоединяются к ПВЭ (рис. 1.12). Они рассказывали о своих действиях, мыслях и чувствах, возникавших на их пути. Благодаря совместной работе мы смогли выявить ключевые моменты. Перед тем как перейти к созданию конкретных решений, мы поговорили о том, как может выглядеть идеальное состояние.



**РИС. 1.12.** В ходе семинара с участием бывших воинствующих экстремистов использовались различные техники картографирования опыта

В целом семинар был успешным и получил много положительных отзывов. Участник, представлявший одну из НПО, сказал: «Это был лучший из всех практических семинаров, которые я только посещал». А один бывший боевик сказал о семинаре так: «Составление карт взаимодействия полностью изменило мое представление о противодействии воинствующему экстремизму. Мы составляем карты своего опыта, и это помогает нам развивать эмпатию. Эта техника способна стать средством не только для оптимизации работы бизнеса, но и для создания более мирной планеты».

## Результаты

Основным результатом этого многодневного собрания стала карта пути бывших экстремистов в сторону вовлечения в ПВЭ. Она была включена в глубинный анализ, произведенный Hedayah. На рис. 1.13 показан путь от вины (эмоции, часто возникающей после прекращения экстремистской деятельности) в сторону искупления — основной мотивации для начала деятельности по противостоянию экстремизму.

В целом собрание принесло много нового: до сих пор никто не занимался глубоким исследованием того, по какому пути бывшие экстремисты идут к новой жизни. В этом смысле проект вносит свой вклад в более широкое и перспективное понимание того, почему одни бывшие экстремисты начинают заниматься ПВЭ, а другие — нет.

С моей точки зрения, проект подтвердил, что применение техник картографирования опыта не ограничивается миром бизнеса. Я часто делился этим примером на своих презентациях в ходе конференций и встреч, и он вдохновил многих моих слушателей на активное применение креативных техник типа картографирования опыта в их собственной работе и социальной жизни.

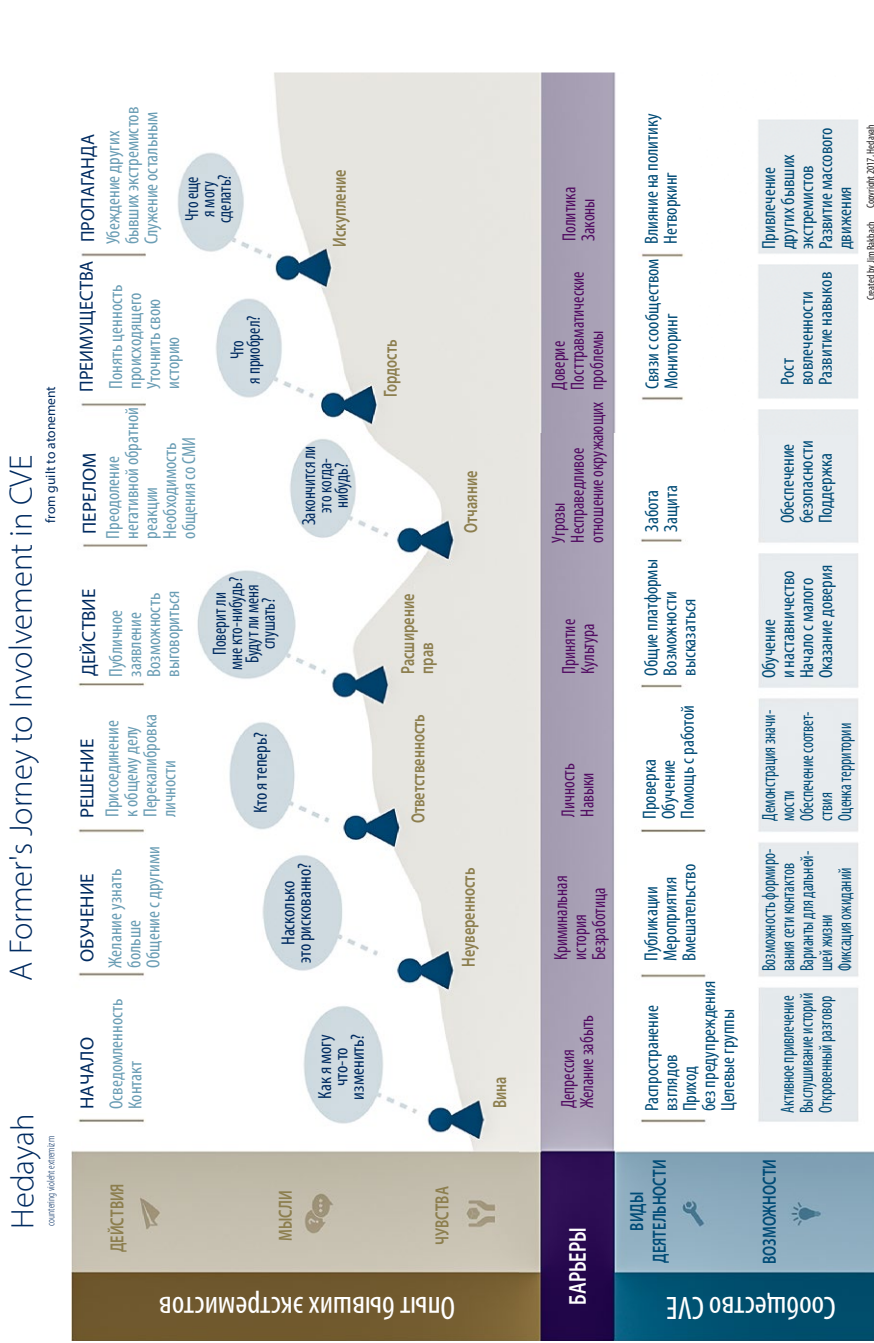


Рис. 1.13. Окончательная карта пути бывших экстремистов после отказа от насильственного экстремизма демонстрирует процесс движения через различные этапы — от осознания вины к искуплению

# Источники диаграмм и изображений

Рис. 1.3: карта клиентского пути, созданная Джимом Калбахом. Модифицирована из формы, созданной в MURAL для компании Proxima Nova.

Рис. 1.4: карта сервисного сценария с эмоциональной кривой Сьюзен Спрагаген и Кэрри Чен, используется с разрешения.

Рис. 1.5: карта пользовательского опыта, составленная Крисом Рисдоном для Rail Europe и опубликованная в его статье *The Anatomy of Experience Map*, используется с разрешения.

Рис. 1.6: раздел диаграммы ментальной модели, созданной Инди Янг и включенной в ее книгу *Mental Models*, используется с разрешения.

Рис. 1.8: диаграмма Энди Полейна из статьи *Blueprint+: Developing Tool for Service Design*, используется с разрешения.

Рис. 1.9: матрица точек контакта, созданная Джанлукой Бруньоли и изначально опубликованная в его статье *Connecting Dots of User Experience*, используется с разрешения.

Рис. 1.10: целевая карта омниканального опыта, созданная Тайлером Тейтом, взято из *Cross-Channel Blueprints: Tool for Modern IA*, CC BY-SA 3.0.

Рис. 1.11: черновик карты опыта, созданный Джимом Калбахом в MURAL.

Рис. 1.12: фотография Джима Калбаха, все права защищены.

Рис. 1.13: карта опыта бывших экстремистов, созданная Джимом Калбахом в Figma.

*Цель визуализации  
состоит в получении инсайта,  
а не в создании картинок.*

— Бен Шнейдерман,

Основы визуализации информации

#### **В ЭТОЙ ГЛАВЕ**

---

- Рамки проекта по созданию карты
- Точки контакта
- Моменты истины
- Создание ценности
- Примеры и кейсы: создание карты вмешательства потребителя — дизайн стратегий для циркулярной экономики



# ОСНОВЫ КАРТОГРАФИРОВАНИЯ ОПЫТА

Поначалу причина вспышки холеры в Лондоне в 1854 году была неизвестна. До того как Луи Пастер предложил теорию микробов, многие полагали, что болезнь распространяется по воздуху. Но у Джона Сноу, лондонского врача, имелось иное объяснение. Он считал, что распространение холеры связано с водой. После безрезультатного изучения с помощью микроскопа Сноу начал исследовать пути распространения холеры, чтобы доказать свою точку зрения.

Для этого он нанес на карту все случаи возникновения холеры в лондонском районе Сохо (рис. 2.1). В результате он увидел закономерность с четкой причинно-следственной связью: близость к определенной водозаборной колонке с высокой степенью коррелировала со случаями заболевания холерой. И снижение масштабов болезни во многом было связано с рекомендацией Сноу закрыть эту колонку.

Карта Сноу содержала целый ряд уровней информации — улицы, дома с больными холерой и колонки, — достаточный для того, чтобы выявить ранее не отмеченные свидетельства (в данном случае причину заболевания). Подход был простым, но эффективным, и Сноу сформулировал на основе своей карты гипотезу: если город закроет определенную колонку, то заболеваемость холерой снизится.



**РИС. 2.1.** Созданная Джоном Сноу карта Лондона во время вспышки заболевания холерой в 1854 году. Красным кружком отмечена водозаборная колонка, ставшая источником болезни

Визуализация позволяет добиться немедленного понимания и помогает нам сформулировать подходящие гипотезы. Карты показывают взаимозависимости в экосистеме.

Это может показаться не совсем очевидным, однако я полагаю, что случай Сноу выступает явным примером синхронизации: есть вода (то есть сервис коммунального хозяйства), колонки (точки взаимодействия с этой системой) и домохозяйства с больными холерой в Сохо (пользователи). Сноу смог показать, что система водопользования и хранения воды за много миль от Центрального Лондона оказала влияние непосредственно на его жителей. Принято считать, что это заключение легло в основу новых практик в области общественного здравоохранения во всем мире.

Вот почему я так люблю карты всех видов: они обеспечивают обзор и при наличии воображения помогают увидеть связи, ведущие к новым инсайтам. Вооружившись картой и несколькими точками данных, Джон Сноу смог увидеть то, чего не видели лучшие микроскопы того времени. Это очень сильно.

Именно это и предлагает картографирование пользовательского опыта — новый инсайт. Все начинается с исследования и иллюстрации состояния людей, а затем выработываются подходы к удовлетворению их потребностей.

Диаграммы обеспечивают систематический обзор возникающего у людей опыта. Благодаря налаживанию контактов в организации процесс создания карт помогает избегать разрозненных взаимодействий и развивает согласованность. Вне зависимости от конкретного типа диаграммы, используемой для создания карт пользовательского опыта, описываемых в этой главе, имеется ряд общих и важных аспектов. К ним относятся следующие.

1. Ясные рамки проекта. Определите точку зрения, диапазон и фокус, а также структуру диаграммы и то, как вы намереваетесь ее использовать.
2. Выявление различных точек контакта в системе, а также критически заряженных точек, называемых моментами истины.
3. Концентрация на создании ценности. Используйте диаграмму для улучшения и обновления ваших предложений и бизнеса в целом.

Эта глава поможет вам лучше понять, в чем состоят ключевые решения в картографировании пользовательского опыта.

## Границы проекта по созданию карт

Понятие «опыт» не имеет точного определения. Тем не менее мы можем указать на некоторые общие аспекты, чтобы лучше его понять.

### Впечатления носят целостный характер

Понятие впечатления всеобъемлюще и включает в себя действия, мысли и чувства, развивающиеся с течением времени.

### Впечатления носят личный характер

Впечатления не связаны с объективными свойствами продукта или услуги: это результат субъективного восприятия каждого отдельно взятого человека.

### Впечатления ситуативны

Мне нравится кататься на американских горках, однако не сразу после того, как я плотно поел. В одной ситуации катание очень бодрит, а в другой — грозит ужасными минутами тошноты. Сам аттракцион не меняется — меняется связанная с ним ситуация. Таким же образом наши впечатления будут меняться в зависимости от особенностей контекста.

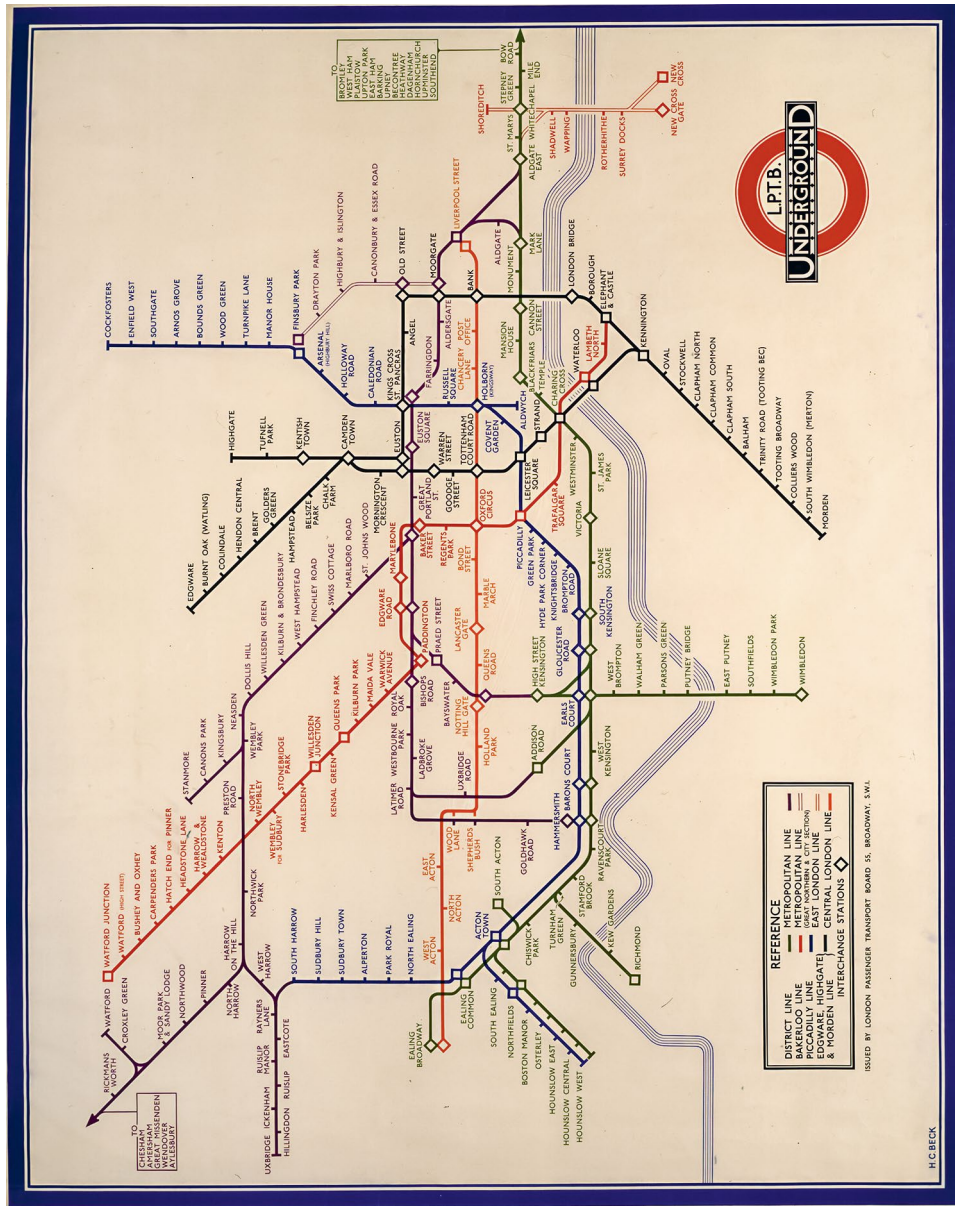


Рис. 2.2. Гарри Бек создал свою легендарную карту Лондонского метро в 1933 году

Каким же образом нам тогда стоит подходить к картографированию пользовательского опыта? Если говорить просто, это дело выбора. Карты всегда сфокусированы на определенной цели. Создавая свою карту, вы можете сами решить, какие аспекты включать, а какие нет. К примеру, географические карты довольно избирательны в том, что именно они показывают. Давайте посмотрим на известную карту лондонского метро Гарри Бека, впервые опубликованную в 1933 году (рис. 2.2). Она включает довольно мало элементов — линии, станции, пересадки и река Темза.

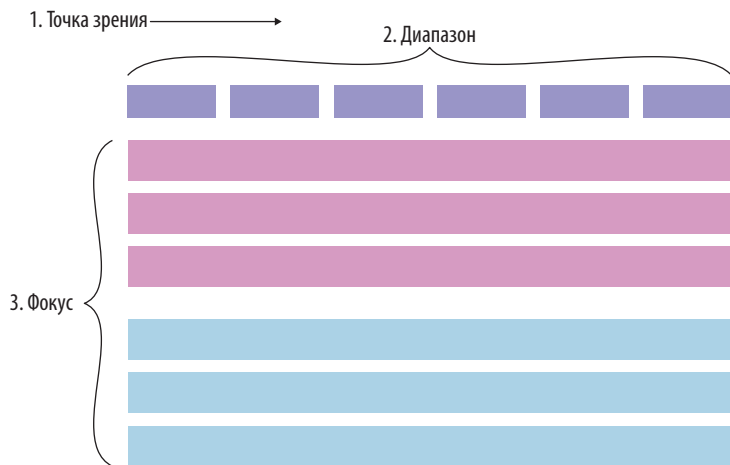
Эта карта также искажает реальное направление линий метро: они изображены как горизонтальные, вертикальные или наклоненные под углом 45 градусов. Расстояние между остановками на ней одинаковое, совсем не так, как в реальности. Это нормально, ведь карты — это абстракции реального мира. Карта Бека оставалась практически неизменной в течение 70 с лишним лет — с небольшими видоизменениями. Ее гениальность состоит в том, чего она не показывает: улиц, зданий, кривизны линий метро и реальных расстояний между остановками. Долговечность карты Бека обусловлена ее уместностью: она исключительно хорошо удовлетворяет определенную потребность.

Примерно такого же выбора требует любое картографирование. В картах обязательно будут искажения, однако если ваше определение проекта соответствует цели, общее сообщение окажется вполне уместным. И конечно же, рамки проекта должны соответствовать организации и ее целям. Перед началом проекта по созданию карт необходимо разобраться с тремя фундаментальными аспектами (рис. 2.3).

1. Точка зрения. Чей опыт вы наносите на карту и какой именно?
2. Диапазон. Когда начинается и заканчивается этот опыт?
3. Фокус. Какие типы информации будут включаться?

Кроме того, необходимо заранее определить структуру диаграммы и то, для чего она будет использоваться.

Ваша ответственность как создателя карты состоит в том, чтобы получить согласие по каждому из этих аспектов от ключевых заинтересованных лиц, которые в конечном счете станут аудиторией диаграммы. Все это детально обсуждается в следующих разделах.



**РИС. 2.3.** Сформулируйте суть каждого проекта по созданию карт, заранее разобравшись с тремя ключевыми критериями

## Точка зрения

При составлении диаграммы необходимо ответить на вопрос: «Чью точку зрения вы принимаете?» В одних случаях это достаточно очевидно, тогда как в других, к примеру в более сложных ситуациях на рынке B2B, в анализ пользовательского опыта может быть вовлечен десяток и более действующих лиц со множеством взаимозависимых действий. Для начала вам стоит разобраться с тем, какой именно пользовательский опыт наносить на карту.

Точка зрения задается двумя критериями: вовлеченными людьми и типами опыта, который появляется у них при взаимодействии с организацией. К примеру, новостные журналы обслуживают две различные аудитории — читателей и рекламодателей. Взаимодействия каждой из этих групп с издателем очень различны.

Как только вы определились с людьми, на которых вам нужно сосредоточиться (предположим, что в данном случае это читатели), вы должны сделать выбор пользовательского опыта. Вот как могут выглядеть три потенциальных пользовательских опыта для читателя новостного журнала.

### Покупательское поведение

Одна точка зрения состоит в том, чтобы изучить, как читатели покупают новые журналы: откуда они впервые услышали о журнале, почему они купили его, совершают ли они повторные покупки и так далее. Картографирование опыта с этой точки зрения имеет смысл, если есть необходимость в оптимизации продаж. Для этой цели хорошо подойдет карта клиентского пути.

*Вы, как создатель карты, можете сами решить, какие аспекты включать, а какие игнорировать.*

### Потребление новостей

Другая точка зрения состоит в том, чтобы изучить, как читатели потребляют новости в целом. В этом случае журнал оказывается частью широкого спектра привычек человека в сфере получения информации. Такая точка зрения будет полезной, если журнал намеревается расширить свое предложение. В этом случае может пригодиться диаграмма ментальной модели.

### День из жизни

Вы также могли бы изучить день из жизни типичных читателей: как вписывается новостной журнал в их повседневные действия? Где они вступают в контакт с журналом? Когда? Что еще они делают для поиска и изучения новостей? Для картографирования этих аспектов может пригодиться карта пользовательского опыта.

Каждая из этих точек зрения связана с различными единицами анализа — покупкой, потреблением новостей или расписанием дня. Каждая из них может оказаться полезной в зависимости от нужд организации. Понимание того направления опыта, которое отображает диаграмма, крайне важно для определения вашего подхода и возникающего в итоге сообщения.

Обычно любая диаграмма отражает одну точку зрения. Как правило, четкая перспектива укрепляет передаваемое ею сообщение. Часто принято включать указание на персону в верхнем углу карты, чтобы аудитории было легче понимать, о чьей точке зрения идет речь.

Как уже было сказано в главе 1, карта порой помогает координировать различные точки зрения. Однако вам все равно нужно разобраться с тем, чей и какой опыт включать. Нередко принимается решение об основной точке зрения и нескольких вторичных, синхронизированных с ней.

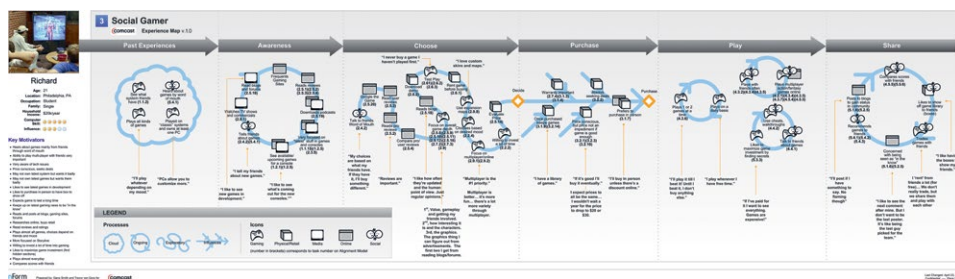
На вопрос о том, чью точку зрения использовать для ваших проектов по созданию карт, не может быть правильного или неправильного ответа. То, что вы решите проиллюстрировать, зависит от потребностей заинтересованных лиц, для которых делается карта. Стремитесь к тому, чтобы согласовать срез данных на карте с целями организации.

## Диапазон

Понятие диапазона достаточно просто для понимания. Вам нужно ответить на вопрос: «Когда начинается и заканчивается опыт?» Подумайте о диапазоне как о левой и правой сторонах хронологической диаграммы. Порой диапазон проекта по созданию карт кажется очевидным, однако конкретные точки его начала и завершения могут определяться дополнительными соображениями.

Давайте рассмотрим описанный выше пример американских горок. Когда именно начинается процесс — когда вы садитесь в кабинку или пока ждете в очереди? А может быть, еще до того, как вы доберетесь до парка развлечений, — дома или даже раньше? А когда он заканчивается — когда вы вылезаете из кабинки или когда разглядываете свои фото, сделанные во время катания? Или к нему надо прибавить просмотр этих фото еще через месяц?

Именно вы, как создатель карты, должны определять диапазон пользовательского опыта, который вам нужно проиллюстрировать. Здесь нет правильных или неправильных ответов: все зависит от нужд проекта. Обычно я нахожу для начала очевидную точку во времени, а затем делаю шаг назад, чтобы отыскать предвестников будущего опыта.



**РИС. 2.4.** Карта взаимодействия может включать в себя элементы, существовавшие еще до возникновения главного опыта. На этой диаграмме к ним относится «прошлый опыт»

К примеру, в одном проекте мы пытались привить сотрудникам организации мышление, в большей степени ориентированное на клиентов. Сначала мы описали весь диапазон опыта сотрудников с самого первого дня работы в компании. Затем, вернувшись назад во времени к предшествующим этапам (поиск кандидатов и наём), мы обнаружили еще больше возможностей для повышения клиентоориентированности (например, привитие желаемого мышления во время процесса найма или описание наших намерений в объявлениях о вакансиях).

Диаграмма на рис. 2.4 показывает крупным планом первую часть карты пользовательского опыта для различных типов игроков, созданной Джином Смитом

и Тревором ван Горпом (полностью показана на рис. 12.4). Обратите внимание на то, что в самом начале находится «прошлый опыт», — тем самым создатели явно признают тот факт, что прежний опыт людей привносит свой вклад в формирование нового. Диапазон этой карты не ограничивается действиями, непосредственно связанными с играми, и это может помочь выявить другие, ранее не замеченные возможности.

Однако диапазон может оказаться еще шире, чем просто начало и конец пользовательского опыта. Порой для создания диаграммы требуется определенный компромисс с точки зрения гранулярности. Карта комплексного опыта открывает большую картину, однако упускает из внимания детали. С другой стороны, детальная диаграмма может иллюстрировать конкретные взаимодействия, но ее охват при этом будет более узким.

К примеру, одинаковые расстояния между станциями лондонского метро на карте, созданной Беком (рис. 2.2), позволяют всей системе уместиться на одной странице. В случае отражения реальных расстояний конечные станции оказались бы далеко за пределами карты. С учетом желаемого диапазона и цели — показать систему целиком — такое отсутствие точности кажется просто необходимым.

### *Понимание логики диаграммы критически важно для формулирования вашего подхода и возникающего в результате работы сообщения.*

Или представьте себе, что вас наняло на работу муниципальное туристическое бюро из США с целью улучшить пользовательский опыт туристов, а именно расширить спектр услуг на основе мобильной связи.

В рамках одного подхода вы могли бы расширить диапазон: начать с планирования путешествия из дома, оценить саму поездку и учесть все действия, происходящие после нее. Это позволило бы вам получить широкую картину и множество различных типов точек контакта по всей сервисной экосистеме для различных заинтересованных лиц.

В рамках другого подхода вы могли бы ограничить проект лишь пользовательским опытом, связанным с мобильными услугами во время пребывания в городе. Это путешествие может ограничиваться моментами прибытия и отъезда, однако помогает более глубоко изучить точки контакта для конкретного типа пользователя.

Оба подхода уместны в зависимости от потребностей организации, а также ее интересов и имеющихся у нее пробелов в знаниях. Концентрируетесь ли вы на отдельной проблеме или же вам необходимо видение всей системы? Здесь очень важно заранее договориться о возможных компромиссах и сформулировать правильные ожидания. Установка правильного диапазона позволит вам лучше понять суть пользовательского опыта и то, какие стратегические возможности могут у вас возникнуть.

## Фокус

Какие типы информации вы будете включать в диаграмму? Чему посвящена диаграмма? Фокус можно представить себе в виде рядов информации на карте. Это позволит определить контент, который предстоит включить.

Именно от вас, как создателя карты, зависит, на каких аспектах вы будете концентрироваться. Стремитесь сделать диаграмму максимально подходящей для вашей организации и нужд заинтересованных лиц.

Вы можете исследовать разные типы элементов. Их выбор зависит от рамок вашего проекта (см. главу 5) и того, какие аспекты наиболее важны для организации.

Обычно я начинаю с действий, мыслей и чувств индивидуума как со стандартного способа для описания опыта в целом. Однако ваш проект может потребовать внимания к другим элементам. Чтобы сделать карту максимально подходящей для команды, в нее, возможно, необходимо будет включить несколько типичных элементов.

- *Физические*: артефакты, инструменты, устройства.
- *Поведенческие*: действия, занятия, задачи.
- *Когнитивные*: мысли, точки зрения, мнения.
- *Эмоциональные*: чувства, желания, состояния ума.
- *Потребности*: цели, исходы и что нужно для их достижения.
- *Проблемы*: болевые точки, ограничения, барьеры.
- *Контекст*: условия, среда, местоположение.
- *Культура*: убеждения, ценности, философия.
- *События*: иницирующие факторы, моменты истины, точки неудачи.

*УСТАНОВКА ПРАВИЛЬНОГО ДИАПАЗОНА ПОЗВОЛИТ ВАМ ЛУЧШЕ ПОНЯТЬ СУТЬ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКОГО ОПЫТА И ТО, КАКИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ МОГУТ У ВАС ВОЗНИКНУТЬ.*

Элементы, описывающие организацию, могут включать в себя следующее.

- *Точки контакта*: носители, устройства, информация.
- *Предложение*: продукты, услуги, свойства.
- *Процессы*: внутренняя деятельность, рабочие потоки.
- *Вызовы*: проблемы, разногласия, нарушения нормального хода событий.
- *Операции*: роли, отделы, структура отчетности.
- *Показатели*: поток клиентов, финансы, статистика.
- *Оценка*: сильные и слабые стороны, полученные знания.
- *Точки приложения усилий*: сложности, неэффективность, легкость взаимодействия.
- *Возможности*: разрывы, слабые стороны, избыточность.
- *Цели*: доходы, сбережения, репутация.
- *Стратегия*: политика, разработка дизайна, принципы.

Важно, чтобы между вышеуказанными элементами имелся баланс. Я рекомендую создать список целевых аспектов, наиболее подходящих для ваших проектов по созданию карт. В качестве основы вы можете взять перечисленные выше направления. Затем расположите их в некоем наброске карты и оцените, насколько хорошо они сочетаются между собой с точки зрения достижения вашей цели.

Помните, что различные типы диаграмм естественным образом имеют разный фокус (рис. 2.5). К примеру, карта клиентского пути может концентрироваться прежде всего



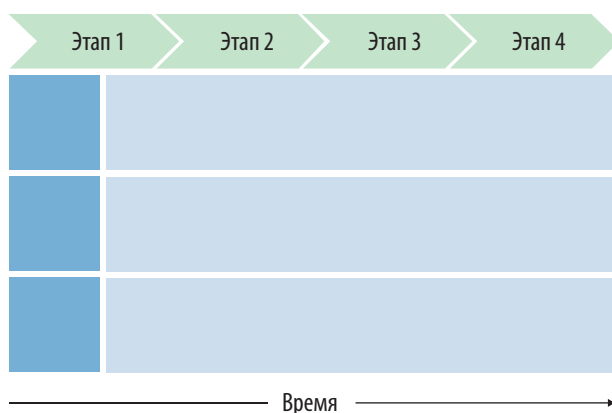
на пользовательском опыте, а описание организации в ней будет минимальным. А сервис-блупринт может уделять особое внимание процессу оказания сервиса по всем каналам, игнорируя при этом детальные описания пользовательского опыта.



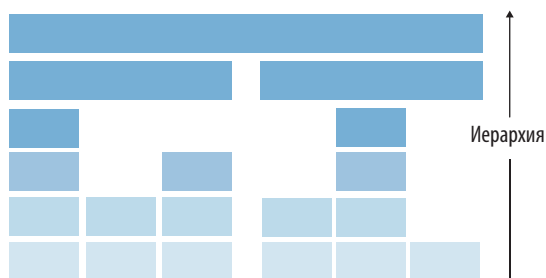
**РИС. 2.5.** Разные типы диаграмм направлены на изучение разных вещей

## Структура

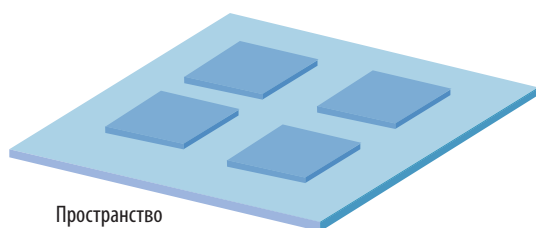
Карты синхронизации также различаются по структуре. Наиболее часто встречается хронологическая схема (рис. 2.6а) — многие из примеров в этой книге следуют именно ей. Однако возможны и другие варианты, в том числе иерархические, пространственные и сетевые структуры (рис. 2.6б–2.6г).



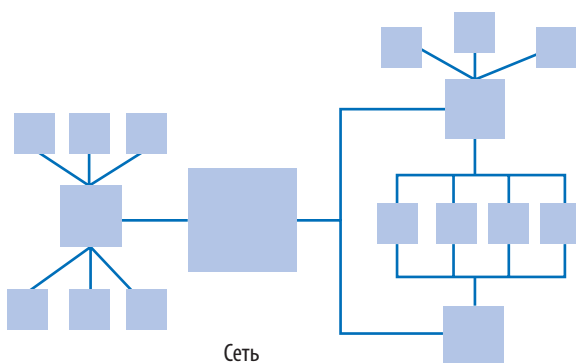
**РИС. 2.6а.** ХРОНОЛОГИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА: поскольку опыт возникает в режиме реального времени, хронологическая организация отражает естественную последовательность человеческого поведения. Временная шкала того или иного рода наиболее часто используется для выстраивания карт синхронизации. В главах 10–12 вы найдете более детальное описание сервис-блупринтов, карт клиентского пути и карт пользовательского опыта



**РИС. 2.66.** ИЕРАРХИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА: карты пользовательского опыта, выстроенные иерархическим образом, исключают измерение, связанное со временем. Это хорошо в случаях, когда множество аспектов возникает одновременно и показать это в хронологическом порядке затруднительно. В главе 13 обсуждаются диаграммы ментальной модели и другие иерархические схемы



**РИС. 2.6в.** ПРОСТРАНСТВЕННАЯ СТРУКТУРА: возможно также иллюстрировать пользовательский опыт в пространстве. Это имеет смысл, когда взаимодействия происходят в определенной локации, к примеру при оказании услуг лицом к лицу с клиентом. Пространственные диаграммы могут также быть наложены на пользовательский опыт в метафорическом смысле: они описывают его так, как если бы тот мог существовать в трехмерном пространстве, пусть даже в реальности это невозможно



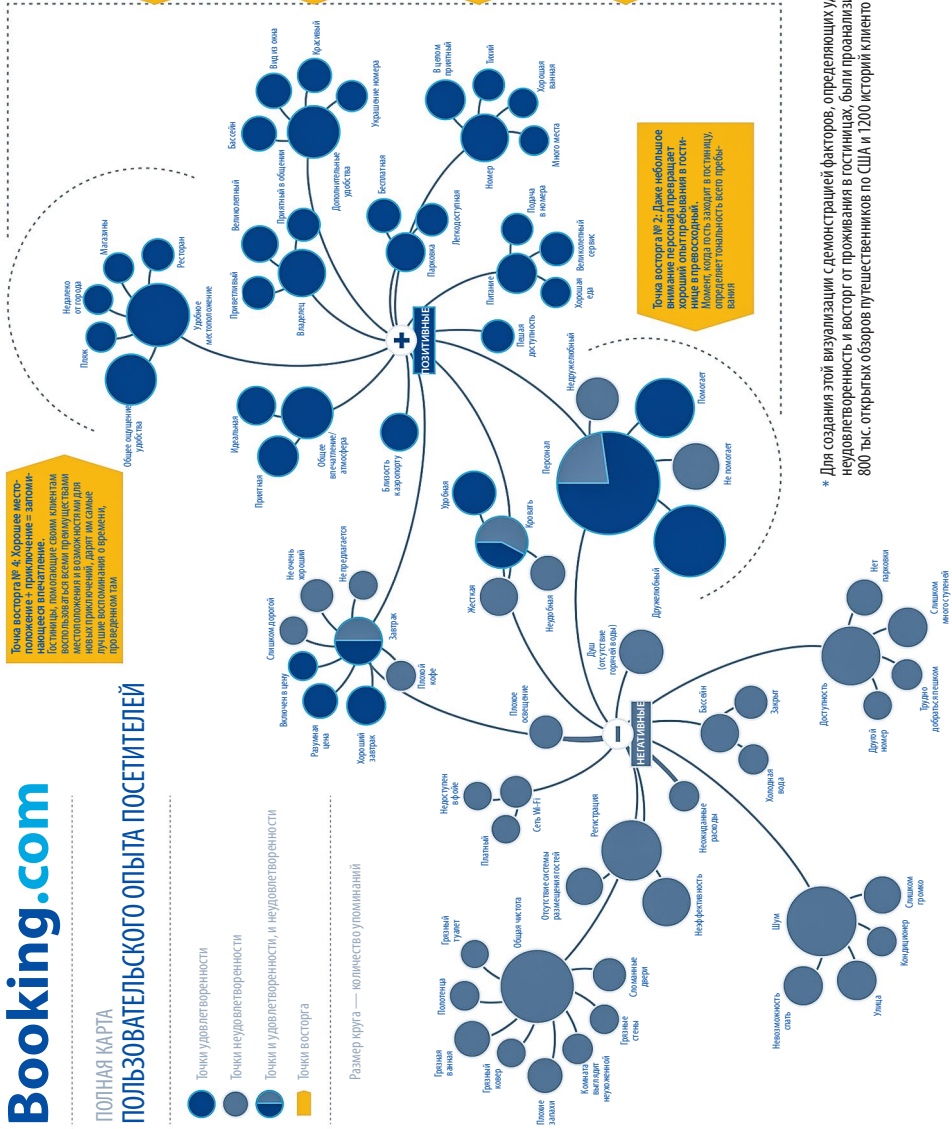
**РИС. 2.6г.** СЕТЕВАЯ СТРУКТУРА: такая структура позволяет увидеть паутину взаимосвязей между различными аспектами пользовательского опыта, не относящимися ни к хронологическим, ни к иерархическим

На рис. 2.7 изображена карта пользовательского опыта посетителей сервиса Booking.com. Это отличный пример иллюстрации опыта клиентов сервиса с помощью структуры, напоминающей сеть. Основной ее фокус связан с точками контакта, ведущими к позитивному или негативному пользовательскому опыту.

## ПОЛНАЯ КАРТА ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКОГО ОПЫТА ПОСЕТИТЕЛЕЙ

- Точки удовлетворенности
- Точки неудовлетворенности
- Точки и удовлетворенности, и неудовлетворенности
- Точки восторга

Размер круга — количество упоминаний



**РИС. 2.7.** Эта схема действующих лиц и цепей, напоминающая паутину, позволяет увидеть положительные и негативные впечатления от работы с BOOKING.COM

## Использование

С самого начала работы следует понимать, для чего вам нужна карта синхронизации.

Прежде всего уясните себе, кто будет потреблять информацию из вашей диаграммы. Карту лондонского метро каждый день изучают пассажиры. Она помогает им понять, как перемещаться между любыми двумя точками подземки. При этом инженеры, контролирующие в метро работу светофоров, наверняка скажут, что карте Бека не хватает деталей — им для работы нужны карты с намного более высокой степенью точности. Иными словами, карта Бека просто не предназначена для этой аудитории.

Решите, для чего вы будете использовать диаграммы. Как именно должна формулироваться суть проекта для того, чтобы удовлетворить нужды вашей команды? Какие вопросы, имеющиеся у организации, позволяет изучить диаграмма? Какие пробелы в знании она заполняет? Какие проблемы она поможет решить?

И, наконец, спросите себя, как именно будет использоваться диаграмма. Для диагностики проблемы или улучшения дизайна существующей системы? Станете ли вы применять ее для создания стратегии и плана развития? Хочет ли ваша аудитория использовать созданную вами карту синхронизации для выявления новых возможностей для инноваций и роста?

Тип картографирования, представленный в этой книге, лучше всего подходит для производственной деятельности; иными словами, команды могут использовать карты текущего состояния пользовательского опыта для совместного творческого поиска связанных с ним возможностей. С этой точки зрения карта служит трамплином для диспутов о возможном будущем. В зависимости от принятого вами решения вы можете создавать карты будущего состояния или отказаться от них.

Карты также могут служить для суммативной оценки. В последние годы активно набирает обороты область так называемого управления путешествиями, которая занимается постоянным мониторингом текущих данных, связанных с пользовательским опытом (таких как оценки удовлетворенности или показатели использования), в различных точках контакта. Команды могут видеть в режиме реального времени данные о пользовательском опыте людей на каждом этапе их путешествия.

## Выявление точек контакта

Рамки проекта, как указано выше, обеспечивают основу для иллюстрации общего пользовательского опыта. При анализе опыта вам также понадобится изучить взаимоотношения между отдельными людьми и организацией. Концепция точек контакта как средств обмена ценностью позволяет вам показать взаимосвязь между обеими сторонами сервиса.

Обычно точки контакта включают в себя целый диапазон вещей, к которым относится следующее.

- Телевизионная реклама, реклама в печати, брошюры.
- Электронные письма и рассылки с маркетинговыми сообщениями.
- Веб-сайты, блоги, онлайн-новостные рассылки.
- Приложения и программы.
- Телефонные звонки, горячие линии, онлайн-чат.

- Информационные стойки, кассы.
- Физические объекты, строения, дороги.
- Упаковка, отправка материалов.
- Фактуры, счета, платежные системы.

Исторически выделяются три основных типа точек взаимодействия.

### Статичные

Эти точки контакта не позволяют пользователям взаимодействовать с ними. Они включают, помимо прочего, печатные материалы, вывески или рекламу.

### Интерактивные

Веб-сайты и мобильные приложения. За ними обычно в диаграмму включаются категории «призывов к действию» и «рабочих процессов».

### Социальные

Этот тип предполагает взаимодействие между людьми. С ним связана работа торгового представителя или работников службы поддержки на горячей линии, а также организованные с помощью компаний форумы и сообщества.

Организации, использующие системный подход к создаваемому ими пользовательскому опыту, получают явное конкурентное преимущество, влияющее на их финансовые результаты. В ходе исследования, проведенного в 2013 году Алексом Роусоном и его коллегами, было обнаружено, что оптимизация точек контакта помогает определить степень «здоровья» бизнеса. (Речь идет о 20–30% корреляции в таких категориях, как более высокие доходы, более высокая степень удержания и положительные отзывы.) Уменьшение трения и предложение логичных и простых схем взаимодействия с клиентами всегда окупаются.

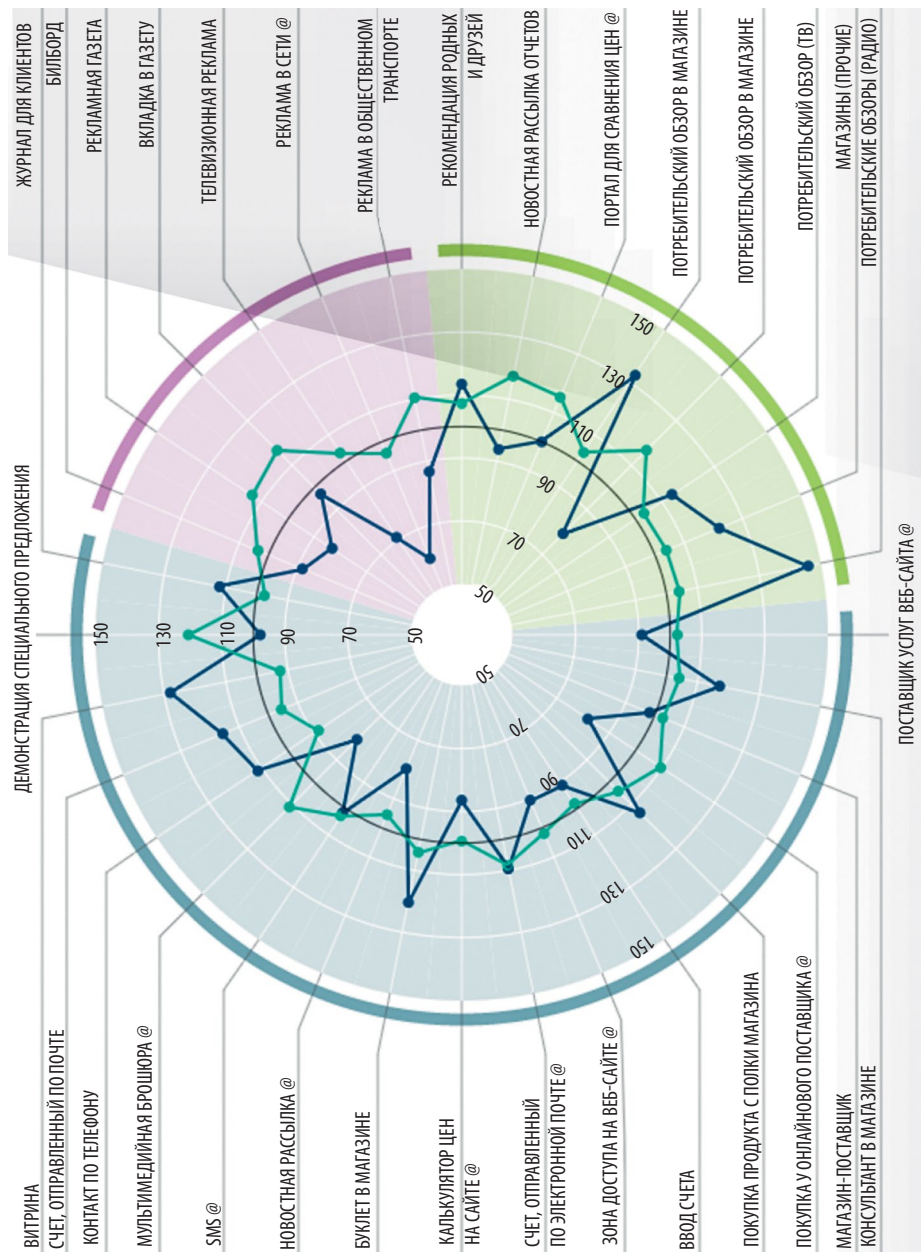
Давайте рассмотрим набор точек контакта на рис. 2.8. Эта диаграмма была создана швейцарской маркетинговой компанией Accelerom ([accelerom.com](http://accelerom.com)), занимающейся международным консультированием и исследованиями в рамках своего подхода по управлению точками контакта на 360°. На схеме приведен полный список точек контакта компании с ее клиентами.

Однако некоторые люди требуют более широкой перспективы. Так, Крис Рисдон определяет точку контакта как контекст вокруг взаимодействия. В своей статье *Un-Sucking Touchpoint* он пишет:

*Точка контакта — это конкретное место и конкретное время, в которых возникает деятельность, связанная с конкретной человеческой потребностью.*

Джинни Уолтерс, знаменитый консультант по вопросам потребительского опыта, также выступает сторонником более широкого определения. Она довольно критично относится к набору точек контакта:

*Проблема с изучением точек контакта подобным образом состоит в том, что, согласно этому подходу, потребитель а) имеет линейную и прямую связь с организацией и б) взаимодействует с этими точками осмысленным образом. Короче говоря, изучение точек контакта часто сфокусировано на одной лишь компании (порой настолько сильно, что точки контакта группируются по сферам деятельности организации — точки, связанные с маркетингом, операционной деятельностью, выставлением счетов и т. д.).*



**РИС. 2.8.** Эта матрица точек контакта с охватом 360°, созданная швейцарской компанией АССЕЛЕРОМ, наглядно показывает весь диапазон точек контакта

Однако визуализация точек контакта может быть полезной не только для коммерческих целей, направленных на оптимизацию восприятия бренда и рост прибыли. Мэтт Синклер, Лейла Шелдрик, Мариале Морено и Эмма Дьюберри — специалисты в области циркулярного дизайна и создания продуктов, не ограничивающихся жизненными циклами отдельных пользователей, — разработали уникальный инструмент для изучения точек взаимодействия по всей широкой экосистеме. В ходе этой работы они хотели визуализировать точки внутри экосистемы, в которых заинтересованные лица могут вмешаться в путь продукта и продлить срок его жизни. (См. пример в конце главы, в котором рассказывается о циркулярном дизайне и картах включенности пользователей.)

Карты синхронизации в целом поддерживают экологическую точку зрения на взаимодействие с пользователями. Они не только иллюстрируют отдельные точки контакта, но и обеспечивают комплексную картину опыта. Инсайты, возникающие при составлении карт, не ограничиваются удовлетворением пользователей и оптимизацией потребления: они имеют стратегическую основу, которая может включать инновации, связанные со средствами производства, жизненными циклами продукта и более экологичным дизайном.

## Моменты истины

Карты синхронизации — это не просто набор точек контакта. Они дают представление о том, как выявлять и понимать суть критических точек пользовательского опыта. Эти ключевые эмоциональные моменты, называемые моментами истины, помогают сконцентрировать внимание на наиболее важных аспектах.

Моменты истины можно представить себе в виде особого типа точек контакта. Это критически важные и эмоционально заряженные акты взаимодействия. Обычно они возникают, когда кто-то вкладывает много энергии в желаемый исход. Моменты истины либо создают, либо разрушают отношения — они представляют собой суть любого взаимодействия. К примеру, при покупке нового дома очевидным моментом истины будет выбор того, какую именно недвижимость покупать.

Понятие «моменты истины» было популяризовано Яном Карлзоном, в прошлом CEO компании SAS Airlines, в его книге с одноименным названием\*. Для иллюстрации своей идеи Карлзон начинает книгу с истории одного клиента, который приехал в аэропорт без посадочного талона. Сотрудники SAS съездили за талоном в гостиницу и привезли его пассажиру. Это произвело на потребителя неизгладимое впечатление.

Моменты истины указывают на возможности инноваций и роста. К примеру, в своей книге «Создавая инновации»\*\* бизнес-ученые и консультанты Натан Ферр и Джефф Даер предлагают формировать так называемые линии пути, или короткую визуализацию шагов, которые делают клиенты. Авторы советуют:

*Создайте подробный визуальный портрет, в котором выявятся болевые точки, чтобы понять, как ваши клиенты делают сейчас свою работу и что они чувствуют, занимаясь ею. Визуально продемонстрируйте на карте шаги, которые клиенты совершают для достижения нужного им результата. Это помогает связать эмоции клиента с каждым его шагом и понять, что именно он чувствует.*

---

\* Карлзон Я. Моменты истины. В сервисе нет мелочей. М. : Альпина Паблишер, 2015. Прим. ред.

\*\* Ферр Н., Даер Д., Кристенсен К. М. Создавая инновации. М. : Эксмо, 2017. Прим. ред.

Кроме того, авторы рекомендуют искать моменты, «разжигающие эмоции», то есть моменты истины. По их мнению, решения, связанные с этими моментами, приносят более высокую финансовую отдачу: в целом люди готовы больше платить за услуги, помогающие удовлетворить их самые важные потребности. В этом смысле моменты истины представляют собой точки возможности для организации.

Концентрация на моментах истины позволяет вам направить энергию на самый важный пользовательский опыт. Воспринимаемая целостность вашего предложения определяется тем, как вы управляете моментами истины. Диаграммы помогают получить более глубокое представление об этих моментах, возникающих с течением времени. В результате у организаций появляется возможность формировать более согласованный пользовательский опыт и снижать масштаб возможных колебаний в переходные периоды.

## Резюме

Исторически сложилось так, что визуальная синхронизация помогает людям осмысливать окружающий мир. Давайте еще раз вспомним историю с картой распространения холеры в Лондоне в 1854 году. Создатель карты Джон Сноу смог буквально увидеть причину вспышки после того, как нанес на карту ряд различных элементов. Аналогичный эффект может возникать и в результате визуализации пользовательского опыта. Однако в отличие от физических элементов пользовательский опыт удручающе нематериален и не имеет четких очертаний. Ваша работа как создателя карты состоит в том, чтобы задать нужные рамки и для диаграммы, и для наносимого на нее опыта. Это включает решения относительно точки зрения, диапазона и фокуса, а также структуры и будущего использования. Этот процесс обсуждается более детально в главе 5.

Точки контакта — средства, с помощью которых может возникнуть взаимодействие между человеком и организацией. Обычно они рассматриваются с точки зрения взаимодействия с рекламой, мобильным приложением, вебсайтом или же общения с сервисной службой и операторами горячей линии.

Более широкое определение точек контакта включает в себя весь контекст, в котором возникает взаимодействие. Так, взаимодействие между пользователем и организацией происходит в заданное время и внутри заданной среды. Организации, которые проектируют согласованность всех точек контакта и управляют ею, получают огромные преимущества в виде более высокой удовлетворенности, более крепкой лояльности и более высокой финансовой отдачи.

Моменты истины — это критически важные и эмоционально насыщенные моменты. Именно они приводят к появлению или прекращению отношений. Выявление моментов истины указывает на потенциальные возможности для инновации.

С точки зрения индивидуума, ценность субъективна и сложна. Люди принимают во внимание различные ценности — функциональную, эмоциональную, социальную, эпистемическую и относящуюся к определенным обстоятельствам. Премиальная ценность не ограничивается ими и включает в себя смысл и идентичность.

## Что еще почитать по теме

Harvey Golub et al., *Delivering Value to Customers*, McKinsey Quarterly (Jun 2000)

*Это отличное резюме идей на тему создания и предложения потребительской ценности, написанных за предыдущие три десятилетия. В статье освещается работа сотрудников McKinsey и содержатся ссылки на другие статьи, посвященные этой проблематике.*



Megan Grocki, *How to Create Customer Journey Map*, UX Mastery (Sep 2014)

*Это короткая, но очень информативная статья об общем процессе создания карт клиентского пути. Автор разбивает его на девять шагов. Статья включает короткое видео, отлично объясняющее суть подхода.*

Matt Sinclair, Leila Sheldrick, Mariale Moreno, and Emma Dewberry, *Consumer Intervention Mapping — A Tool for Designing Future Product Strategies within Circular Product Service Systems*, Sustainability (Jun 2018)

*Эта журнальная статья рассказывает о картах включенности пользователей как о технике для создания стратегии циркулярного дизайна. Несмотря на научный стиль и формат, ее содержание доступно и понятно. Авторы включили в статью множество примеров, а также добавили ряд диаграмм, доступных онлайн (см. [https://repository.lboro.ac.uk/articles/Consumer\\_Intervention\\_Map/4743577](https://repository.lboro.ac.uk/articles/Consumer_Intervention_Map/4743577)). Авторы проверили эту технику в ходе нескольких семинаров, результаты которых также представлены в статье.*

Marc Stickdorn, Markus Edgar Hormess, Adam Lawrence, and Jakob Schneider, *This is Service Design Doing* (O'Reilly, 2018)

*На страницах этой просто написанной книги можно найти множество подробностей про методы и техники сервис-дизайна от признанных экспертов в данной области. Книга сопровождается описанием 54 методов, в том числе целого ряда методов создания идей и техник фасилитации. Она доступна на <https://www.thisisservicedesigndoing.com/methods>. Внимания заслуживает и другая, предшествовавшая ей книга — *This is Service Design Thinking* (BIS Publishers, 2012), написанная Марком Стикдорном и Джейкобом Шнайдером.*

# КАРТЫ ВКЛЮЧЕННОСТИ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ — СОЗДАНИЕ СТРАТЕГИЙ ДЛЯ ЦИРКУЛЯРНОЙ ЭКОНОМИКИ

МЭТТ СИНКЛЕР

Циркулярный дизайн — это подход к созданию концепций, продуктов и услуг, выходящий за рамки жизненного цикла отдельного продукта для отдельных пользователей. Продукты в этом подходе воспринимаются как сущности внутри систем, полезные для множества пользователей и пригодные в разных ситуациях.

Идея карт включенности пользователя родилась в недрах нашей исследовательской команды, когда мы занимались проектом для Исследовательского совета по инженерным и физическим наукам (EPSRC). В рамках проекта мы изучали способы интеграции циркулярного дизайна с перераспределенным производством — типом производства, при котором используется меньшее по размерам, более дешевое и легче локализуемое производственное оборудование (одним из лучших его примеров служат 3D-принтеры).

Мы заметили, что большинство стратегических концепций циркулярной экономики предполагает, что пользователь в целом не заинтересован ни в чем, кроме потребления. Однако существует и совершенно иное представление о пользователе как о человеке, вовлеченном, пусть даже в малой степени, в процессы дизайна, изготовления, ремонта и перепродажи продуктов, жизненные циклы которых не соответствуют циклам привычных потребительских товаров.

Диаграммы точек контакта в коммерческих условиях обычно концентрируются лишь на пользовательском опыте, возникающем внутри цепочки создания ценности, на который способен повлиять бренд. Моменты включенности со стороны пользователя — модификация после покупки, ремонт, аренда и перепродажа — часто обойдены вниманием, поскольку бренды не в состоянии эти моменты монетизировать. Мы увидели, что в мире имеется целая экосистема видов деятельности и людей, заинтересованных в главнейших идеях циркулярной экономики, которые никогда прежде не отражались на диаграммах точек контакта брендов.

Карты включенности пользователя стали для нас попыткой зафиксировать эти виды деятельности отчасти потому, что они интересны для нас сами по себе, а отчасти из-за того, что мы чувствовали: привлечение внимания к ним может побудить бренды задуматься о том, как учесть эту включенность при проектировании своих предложений. На рис. 2.9 показана базовая структура для создания карт включенности пользователя.

Дизайн карты следует типичной для брендов схеме точек контакта, в которой эти точки определяются на верхнем уровне в форме пользовательского опыта до покупки, во время покупки и после нее. Затем они делятся еще на шесть категорий, таких как разработка нового продукта (в которую бренды редко вовлекают пользователей), а затем еще на 18 подкатегорий, в том числе текущий ремонт и утилизация (опять-таки бренды часто оставляют эти области за пределами диаграммы точек контакта).

Затем для дальнейшего уточнения можно добавить концентрические круги, демонстрирующие степень контроля со стороны бренда в ситуациях, когда пользователь вмешивается в жизненный цикл продукта (к примеру, бренд имеет намного больше контроля, когда клиент пользуется для ремонта услугами авторизованного дилера, а не покупает запчасти на сером рынке и не производит ремонт самостоятельно).

Точка контакта на карте относится к событию, в котором заинтересованное лицо активно и сознательно вмешивается в модель клиентского пути для конкретного продукта. Из модели исключаются пассивные точки контакта, которые не предполагают вмешательства пользователя (например, увиденная им реклама). Точки контакта отмечаются на соответствующих этапах с помощью системы цветовой кодировки: производство (оранжевый), коммуникация (розовый), снабжение (синий) и использование (зеленый). Насыщенность цвета показывает степень, с которой бренд позволяет потребителям вмешиваться в процесс в этой точке контакта.

Линия, начинающаяся на этапе формализации при разработке нового продукта, соединяет точки контакта для описания жизненного цикла продукта, начиная от того, что с ним происходит до покупки и после нее. На рис. 2.10 приведен пример жизненного цикла для вымышленного продукта массового потребления, утилизация которого предполагает извлечение материалов во время его переработки и возврат их в производство в качестве сырья при разработке нового.

Диаграмма наполнена точками контакта, найденными в литературе и полученными в ходе трех семинаров, проведенных с отраслевыми экспертами и учеными (в том числе одного семинара в Лондонском институте инженеров-механиков и одного — на конференции по срокам службы продуктов и окружающей среде в Делфте). На каждом семинаре участники задавали вопросы и перемещали точки контакта по схеме, а также добавляли новые точки контакта, не выявленные ранее. Таким образом мы смогли проверить и улучшить итоговую диаграмму (рис. 2.11).

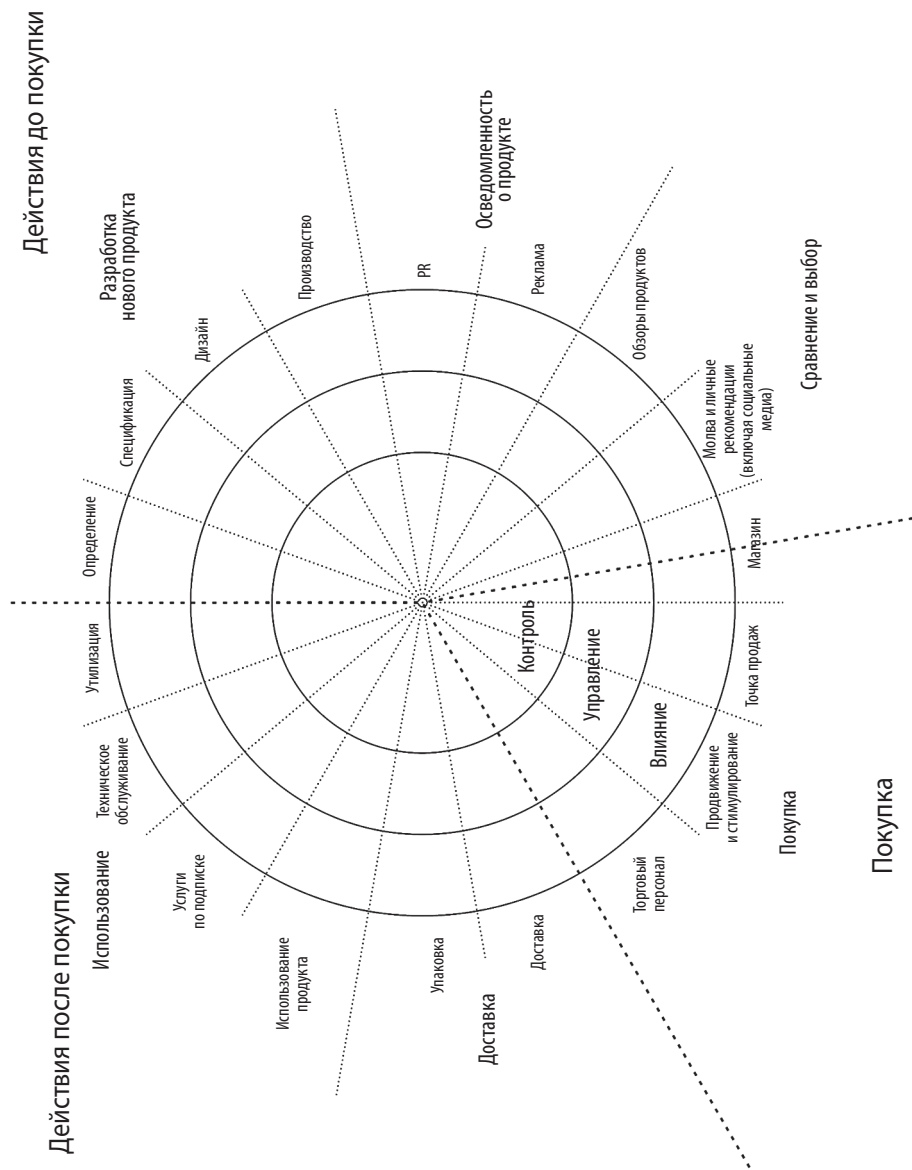


РИС.2.9. Пространство для вмешательства потребителя позволяет визуализировать более широкую экосистему циркулярного дизайна

Действия до покупки

Действия после покупки

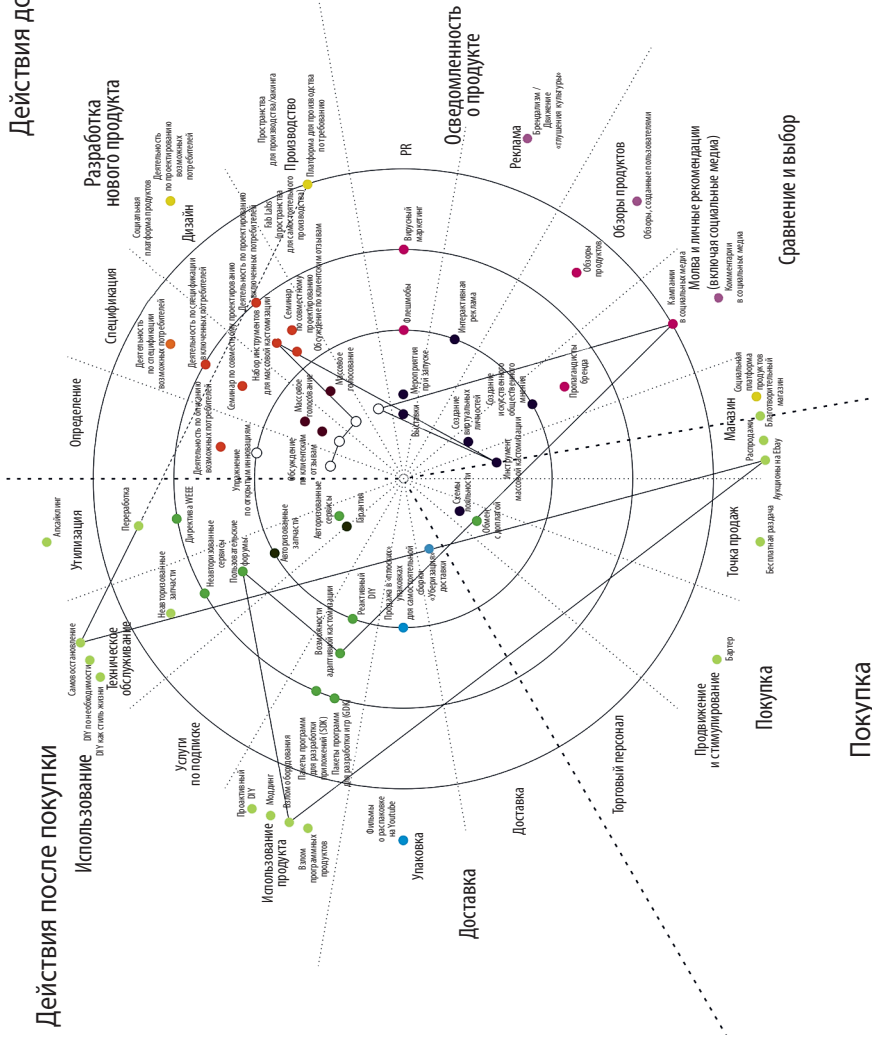


РИС. 2.10. Заполненная карта включенности пользователя выявляет связи, указывающие на новые возможности, связанные с циркулярным дизайном

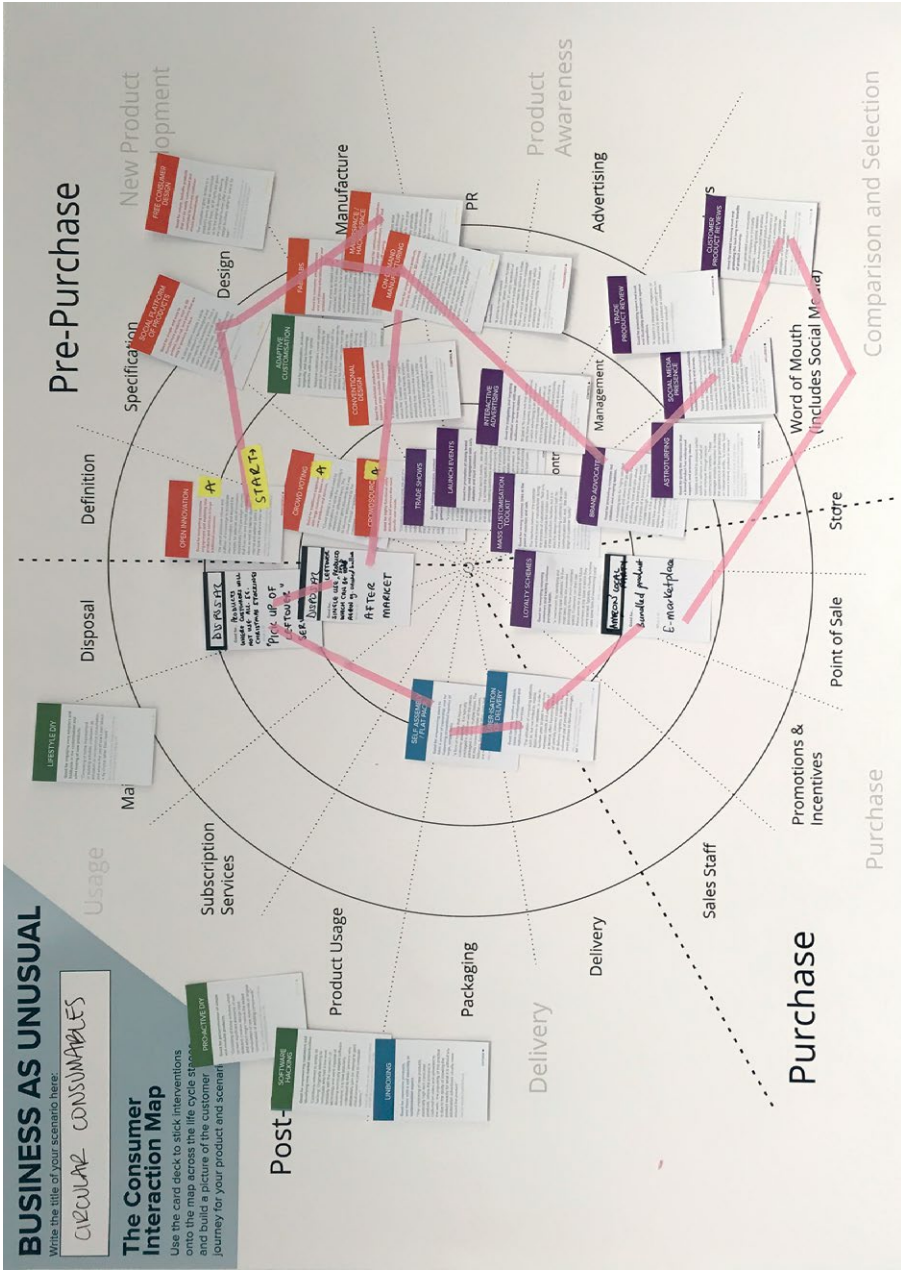


Рис.2.11. Карта будущей системы обслуживания продукта, созданная группой участников семинара

Кроме того, мы организовали упражнения, в ходе которых просили участников представить себе сценарии для систем обслуживания продукта в циркулярной экономике будущего и визуализировать их с помощью карты включенности пользователя.

В значительной степени ценность инструмента проявилась в ходе дискуссий вокруг этих упражнений. Возник целый ряд альтернативных точек зрения на стратегии продукта и бизнес-модели. Несколько участников заявили, что перспектива рассмотреть возможности, а не ограничения, освежает дискуссию. Направленность фокуса инструмента на пользователей, по мнению участников, позволяет им найти новую точку зрения, которую многие до этого даже не рассматривали. Мы готовы двигаться в этом направлении и дальше по мере развития инструмента.

Материалы, упомянутые в этом исследовании, доступны в Сети на ресурсе Institutional Repositories:

- карта включенности пользователя: <https://doi.org/10.17028/rd.lboro.4743577>;
- материалы семинара и карты взаимодействия: <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.4749727>.

### Узнать больше о циркулярном дизайне

- Royal Society of Arts, *The Great Recovery Report* (2013), <https://www.thersa.org/discover/publications-and-articles/reports/the-great-recovery>.
- Ellen MacArthur Foundation and IDEO, *Circular Design Guide* (2017), <https://www.circulardesignguide.com>.
- Kersty Hobson and Nicholas Lynch, *Diversifying and De-Growing Circular Economy: Radical Social Transformation in Resource-Scarce World*, *Futures* (Sep 2016), <https://doi.org/10.1016/j.futures.2016.05.012>.

## Об авторе



Доктор Мэтт Синклер — программный директор по промышленному дизайну в Школе дизайна и творческих искусств Лафборо, Великобритания. Его научные исследования посвящены широкой области ответственного дизайна в будущем и основаны на целом ряде исследовательских методов, начиная от дизайна пользовательского опыта и заканчивая помещением пользователей в центр движения за перемены. Узнать больше о его работе можно на сайте [no-retro.com](http://no-retro.com).

## Источники диаграмм и изображений

Рис. 2.2: карта лондонского метро, созданная Гарри Беком, лицензировано TfL, из коллекции Лондонского музея транспорта.

Рис. 2.4: часть карты пользовательского опыта, созданной Джином Смитом и Тревором ван Горпом (см. полную карту в главе 12), используется с разрешения.

Рис. 2.7: иллюстрация деятельности Booking.com, взята из книги Andre Manning, *The Booking Truth: Delighting Guests Takes More Than Well-Priced Bed*, используется с разрешения.

Рис. 2.8: матрица точек контакта с охватом 360°, созданная Accelerom AG (accelerom.com), международной консультационной и исследовательской компанией из Цюриха, используется с разрешения. Accelerom уже более 10 лет совмещает в своей деятельности практики менеджмента, перекрестные маркетинговые исследования, а также передовые технологии анализа и визуализации. Дополнительную информацию можно найти на странице <http://bit.ly/1WM1QyU>.

Рис. 2.9 и 2.10: карты включенности пользователей, созданные Мэттом Синклером, Лейлой Шелдрик, Мариале Морено и Эммой Дьюберри, используются с разрешения.

Рис. 2.11: фото Мэтта Синклера, используется с разрешения.





*Культура ест стратегию  
на завтрак.*

— Питер Друкер

#### **В ЭТОЙ ГЛАВЕ**

---

- Что такое опыт сотрудников и почему он так важен
- Создание карт опыта сотрудников
- Синхронизация пользовательского опыта и опыта сотрудников
- Примеры и кейсы: синхронизация CX и EX для создания стратегии

# ОПЫТ СОТРУДНИКОВ: СИНХРОНИЗАЦИЯ ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ

За углом моего бывшего дома в Гамбурге был гастроном, где продавались очень хорошее мясо и деликатесы. Я привык часто заходить туда и покупать продукты, которые было сложно найти в других местах. Однако продавцы в нем нередко вели себя грубо, и я нервничал, когда приходилось иметь с ними дело. К примеру, порой их раздражали мои вопросы про различные типы салами — видимо, им казалось, что я должен был еще в детстве выучить назубок столь важную информацию.

Моя жена работала в этом районе и знала многие местные компании. Когда я рассказал ей об отвратительном сервисе в этом гастрономе, она лишь пожала плечами: «Ничего удивительного — владельцы этой компании точно такие же, как и их продавцы. С ними сложно иметь дело». И разумеется, там была огромная текучка персонала.

Дело в том, что пользовательский опыт, который организация создает у клиентов, зеркально отражает состояние внутри самой организации. Если менеджеры плохо относятся к сотрудникам, то как можно ожидать, что те будут хорошо обслуживать клиентов? Если руководство подает плохой пример при общении с пользователями сервиса, почему сотрудники должны вести себя иначе?

Программист Мелвин Конвей однажды заметил, что системы, которые проектируют организации, копируют структуру коммуникаций в них. Это наблюдение, названное Законом Конвея, подчеркивает силу организационного дизайна: то, как работает компания, не менее важно, чем то, что она производит.

Если отличный пользовательский опыт клиентов формируется из перспективы «снаружи внутрь», выстраивается он при помощи синхронизации в направлении «внутри поперек». Этот процесс состоит из двух шагов, как показано на рис. 3.1. Прежде всего организации необходимо глубоко настроиться на тех, кого она обслуживает. Затем команды должны быть синхронизированы не только в отношении идеального потребительского опыта, но и в отношении друг друга.



**РИС. 3.1.** Существует два типа синхронизации: синхронизация в отношении пользовательского опыта, происходящая по принципу «снаружи внутрь», и внутренняя («внутри поперек») синхронизация между командами, создающими пользовательский опыт

*Пользовательский опыт (CX)* становится все более важным для роста бизнеса, однако заметную роль в достижении успеха играет и *опыт сотрудников (EX)*. Иными словами, чтобы стать более ориентированной на пользователя, компания должна больше интересоваться своими сотрудниками и создавать у них позитивный опыт. Эти два направления — CX и EX — неразрывно связаны между собой. Картографирование помогает усилить синхронизацию по обоим направлениям и сознательно координировать работу.

## Опыт сотрудников

EX — сравнительно новая область, которая выходит за рамки плавной адаптации, правильной организации рабочих мест и дополнительных льгот. Это намного больше, чем удовлетворенность сотрудника и даже степень его вовлеченности.

Вместо этого EX принимает во внимание сумму опыта — мыслей, действий и чувств, возникающих у сотрудника с течением времени при взаимодействии с организацией. Речь идет о том, как сотрудники понимают и усваивают видение и стратегию организации, а также о поведении, которое они демонстрируют при реализации миссии компании.

Опыт сотрудников накладывается на существующие функции компании, например на работу с персоналом. Во многом EX расширяет уже имеющиеся области и представляет собой современный способ управления персоналом через призму общего опыта сотрудников. Однако EX выглядит шире, чем типичный диапазон функций отдела кадров.

EX также пересекается с понятием корпоративной культуры, однако имеет и ряд важных отличий. Культура представляет собой неписаные убеждения и философию групп людей, а также их коллективные предположения о том, как устроен мир. EX описывает, как сотрудники живут в условиях корпоративной культуры с течением времени.

В конечном счете EX — это явное признание того, что каждый сотрудник имеет возможность менять работу. Хотя в реальности многие связаны обстоятельствами не могут так просто уйти, EX исходит из того, что свобода выбора есть у каждого. Иными словами, компании недостаточно иметь сотрудников, счастливо работающих на нее (за зарплату и льготы). Продвинутая компания формирует ощущение принадлежности, и люди хотят присоединиться к делу. EX — это о цели, которая появляется у сотрудника в момент найма, цели, которая важна для него не менее, а то и более, чем его зарплата.

Таким образом, EX подразумевает набор факторов, включающий в себя, помимо прочего, следующее.

- Физические и цифровые пространства, в том числе инструменты и оборудование.
- Внутренние системы, возможности и систему поддержки.
- Гибкость, автономию и прозрачность.
- Ощущение своей ценности и инициативности.
- Коучинг и наставничество на рабочем месте.
- Личный и карьерный рост.
- Командную работу и социальные аспекты работы.

- Рабочие потоки и процессы.
- Приверженность делу компании.
- Разнообразию и инклюзивности.
- Здоровье и физическое благополучие.
- Эмоциональное и психологическое благополучие.

Сочетание этих факторов в различных организациях выглядит по-разному. Ваше видение будущего может усиливать внимание к определенным факторам, наиболее важным для вашей организации в тот или иной момент времени. К примеру, для стартапа приверженность бренду и вовлеченность в трудовой процесс более важны, чем для крупной корпорации, в которой основное внимание может уделяться вопросам наставничества и карьерного роста.

Джейкоб Морган, автор книги *Employee Experience Advantage*, предлагает практичный метод понимания EX как единого целого. Он делит ключевые аспекты опыта сотрудников на три категории.

### Культурная среда

Эта среда вносит самый крупный и, пожалуй, самый важный вклад в опыт сотрудников. Здесь играют роль сразу несколько факторов: ощущение цели, воспринимаемая ценность сотрудников в организации, разнообразие и инклюзивность, справедливое отношение, рост и наставничество, благополучие и многое другое.

### Техническая среда

Техническую среду образуют программы и оборудование, которые используют сотрудники. Доступность для потребителей программ и оборудования — ключевые факторы для улучшения опыта сотрудников, также как и синхронизация нужд работников и требований бизнеса.

### Физическая среда

Речь идет о местах, где работают сотрудники (как офисные работники, так домашние). Гибкость и множество вариантов организации рабочего процесса — ключевые факторы при изучении физической среды занятости. Морган считает признаком хорошей физической среды желание сотрудника пригласить к себе на работу друзей.

*EX — ЭТО СТЕПЕНЬ ПРИНЯТИЯ СОТРУДНИКАМИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ С ТЕЧЕНИЕМ ВРЕМЕНИ.*

Дело в том, что EX имеет множество аспектов и одновременно учитывает различные характеристики. Важно помнить, что EX — это не просто желательное, а необходимое условие роста. В своем тщательном исследовании Морган показывает, что организации, наиболее активно инвестировавшие в EX:

- имеют в 11 раз больше шансов войти в список «Лучшие работодатели» Glassdoor;
- имеют в четыре раза больше шансов быть представленными в списке самых востребованных североамериканских работодателей, составляемом LinkedIn;
- в 28 раз чаще попадают в список самых инновационных компаний журнала Fast Company;

- в два раза чаще упоминаются журналом Forbes как самые инновационные компании в мире;
- в два раза чаще встречаются в американском Индексе потребительской удовлетворенности.

Кроме того, Морган обнаружил, что «организации, ориентированные на опыт, добились прибыли в четыре раза выше среднего уровня, а их доходы были более чем в два раза выше. Они также были почти на 25% меньше по размеру, что предполагает более высокие уровни производительности и инноваций».

В этом утверждении нет ничего особенно нового. Еще в 1998 году Джозеф Пайн II и Джеймс Гилмор продемонстрировали, что мы вошли в новую эпоху, которую они назвали экономикой опыта. Мы движемся к эпохе сетевых предприятий, в которой традиционные корпоративные иерархии будут заменяться самоорганизующимися системами сотрудничающих на цифровых платформах.

Иными словами, то, как работает компания, не менее важно, чем то, что она производит. Это касается всего — от процедур найма до штатного расписания и от сотрудничества до культуры. С учетом количества факторов, которые нужно принять во внимание, концепция опыта становится объединяющей силой. Иными словами, изучение пользовательского опыта без изучения опыта сотрудников чревато потерей половины уравнения.

## Картографирование опыта сотрудников

Организации, озабоченные вопросами опыта сотрудников, не хотят просто наблюдать и рассказывать о нем; напротив, они стремятся активно придавать ему нужную форму. Как и в случае любого другого опыта, мы можем создать карту EX как последовательности взаимодействий, развивающихся с ходом времени. Логично предположить, что диаграмма EX представляет собой ключевой первый шаг в содействии началу диалога с практически применимым исходом.

Процесс создания карты опыта сотрудников выглядит так же, как для карты пользовательского опыта. Мы можем применить все, что знаем о диаграммах пользовательского и человеческого опыта, и для понимания опыта сотрудников на всех стадиях во всей организации.

Определив, кто войдет в состав команды, управляющий процессом создания карты начинает работу с формулирования точки зрения, диапазона и фокуса. Решите, какой опыт сотрудников стоит наносить на карту. Не у всех сотрудников опыт выглядит одинаково: к примеру, у высшего руководства он будет отличаться от рядовых работников. Для начала определите точку зрения, наиболее подходящую для решения конкретной проблемы.

Но даже простой процесс определения персон, чей опыт стоит наносить на карту, может быстро усложниться. К примеру, вы можете захотеть изучить поведение фрилансеров и их способность вписаться в организацию в сравнении с опытом штатных сотрудников. Хотя вы можете не гореть желанием включать внешних подрядчиков в диапазон вашей карты EX, они все же влияют на постоянных сотрудников. По мере того как экономика фриланса начинает набирать обороты, а организации все сильнее хотят масштабировать свою деятельность с помощью фрилансеров, привести их к синхронизации с компанией становится критически важным.

Разобравшись с тем, чей опыт вы будете наносить на карту, определите диапазон этого опыта. На карте на рис. 3.2 показан пример опыта сотрудников UXPressia, онлайн-инструмента для создания карт. Карта почти идентична типичной карте клиентского пути потребителя по форме и формату.



Денис Шкурба  
Денису 39 лет, учено-педагогическая деятельность более 15 лет. Он занимается поиском и решением проблемных ситуаций в менеджменте, а также преподаванием менеджмента в высшей школе. Он автор нескольких книг и статей по менеджменту, организационному развитию, а также по управлению персоналом.

Место и дата

Цели и задачи

Суть проблемы

Исходные данные

Цели и задачи

Исходные данные

Исходные данные

Исходные данные

Исходные данные

Внедрение системы контроля качества	Исходные данные
Исходные данные	Исходные данные

Цели и задачи

Исходные данные	Исходные данные
Исходные данные	Исходные данные

Исходные данные

Исходные данные	Исходные данные
Исходные данные	Исходные данные

Исходные данные

Исходные данные	Исходные данные
Исходные данные	Исходные данные

Исходные данные

Исходные данные	Исходные данные
Исходные данные	Исходные данные

Исходные данные

Исходные данные	Исходные данные
Исходные данные	Исходные данные

Исходные данные

Исходные данные	Исходные данные
Исходные данные	Исходные данные

Исходные данные

Исходные данные	Исходные данные
Исходные данные	Исходные данные

Исходные данные

Исходные данные	Исходные данные
Исходные данные	Исходные данные

Исходные данные

Исходные данные	Исходные данные
Исходные данные	Исходные данные

Исходные данные

Исходные данные	Исходные данные
Исходные данные	Исходные данные

Исходные данные

Исходные данные	Исходные данные
Исходные данные	Исходные данные

Исходные данные

Исходные данные	Исходные данные
Исходные данные	Исходные данные

Исходные данные

Исходные данные	Исходные данные
Исходные данные	Исходные данные

Исходные данные

Исходные данные	Исходные данные
Исходные данные	Исходные данные

Исходные данные

Исходные данные	Исходные данные
Исходные данные	Исходные данные

Исходные данные

Исходные данные	Исходные данные
Исходные данные	Исходные данные

Исходные данные

Исходные данные	Исходные данные
Исходные данные	Исходные данные

Исходные данные

Исходные данные	Исходные данные
Исходные данные	Исходные данные

Исходные данные

Исходные данные	Исходные данные
Исходные данные	Исходные данные

Исходные данные

Исходные данные	Исходные данные
Исходные данные	Исходные данные

Исходные данные

Исходные данные	Исходные данные
Исходные данные	Исходные данные

Исходные данные

Исходные данные	Исходные данные
Исходные данные	Исходные данные

Исходные данные

Исходные данные	Исходные данные
Исходные данные	Исходные данные

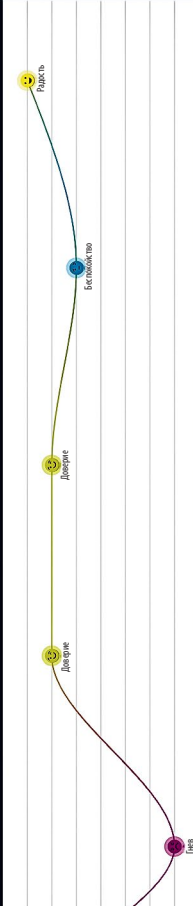


Рис. 3.2. Комплексная карта опыта позволяет увидеть широкую последовательность точек контакта сотрудников с организацией — от поиска работы до управления карьерой

В данном примере диапазон диаграммы довольно широк — от момента найма до повышения по службе. Подобная детализация была призвана помочь организации разобраться с приоритетами и понять, какие аспекты общего опыта сотрудников ей следует улучшать раньше других. К примеру, решение проблем на этапе приема на работу может облегчить следующие этапы. Из этой диаграммы также становится ясно, что адаптация новых сотрудников является слабым звеном в сравнении с другими этапами.

Вы можете углубиться в детали и изобразить на карте только один раздел опыта, например с момента начала поиска человеком работы до завершения его испытательного срока. В любой момент в ходе общего пути вы можете спуститься на уровень ниже и более детально описать любую из частей опыта. Убедитесь в том, что вы установили правильный уровень гранулярности и диапазон, позволяющие дать ответы на самые главные вопросы вашей команды.

К примеру, Крис Мак-Грат создал карту дня из жизни сотрудника своей консалтинговой компании Tangowork, занимающейся цифровыми преобразованиями. В верхней части диаграммы на рис. 3.3 показан рабочий процесс сотрудника в течение одного дня. В середине располагается список распространенных мыслей вместе с эмоциональными взлетами и падениями. В самом низу в цветных ячейках описаны конкретные тактики для преодоления болевых точек сотрудника.

И если обычное изучение подобной повседневной деятельности может привести лишь к локальным, тактическим решениям, создание карт на таком уровне становится частью формирования более полноценного опыта сотрудника. Подобное гранулярное, детализированное видение может в совокупности составить картину общего опыта, имеющегося у сотрудников.

Еще стоит рассмотреть подход Рафы Виваса, креативного директора XPLANE, знаменитой консультационной компании, занимающейся вопросами визуализации (рис. 3.4, на испанском языке). В верхней части его шаблона для описания опыта сотрудника приведены самые распространенные этапы, связанные с занятостью, — от поиска соискателей до их адаптации к работе, системы вознаграждений и (в итоге) ухода. Строки иллюстрируют точки контакта с людьми внутри компании, инструментами и системами, ожидаемую кривую эмоций и потребности. Только после составления такой карты ее создатели могут переходить к инсайтам и изучению возможностей. В целом этот шаблон четко отражает синхронизацию по различным аспектам трудовых отношений и наглядно показывает, какие применимые на практике шаги можно сделать для улучшения ситуации.

Разобравшись с краеугольными камнями проекта по созданию карты, займитесь изучением опыта на основе данных существующих и потенциальных сотрудников. Следуйте шагам исследования, перечисленным в главе 6. Затем проиллюстрируйте опыт, как описано в главе 7. Цель работы состоит в том, чтобы ясно и доступно для других рассказать историю, которая отражает инсайты, собранные вами в ходе исследования.





# Рейchel Альварес, менеджер по производству

Эта карта была создана исследователями реальных рабочих мест. Вот образец, описанный в левом столбце, базируется на их данных.

**REAL**  
Характеристика

Характеристика

Характеристика

Характеристика

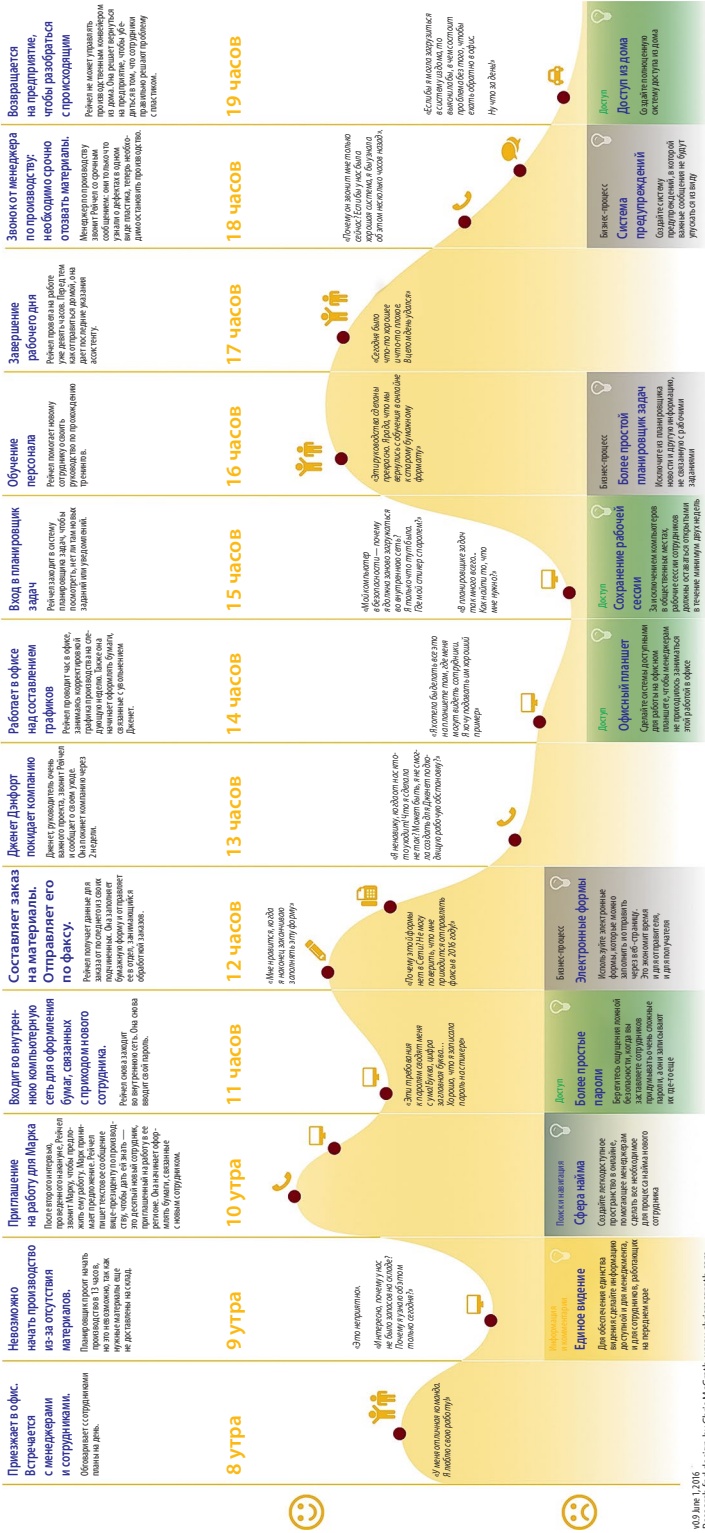
Характеристика

Характеристика

Характеристика

Характеристика

Характеристика

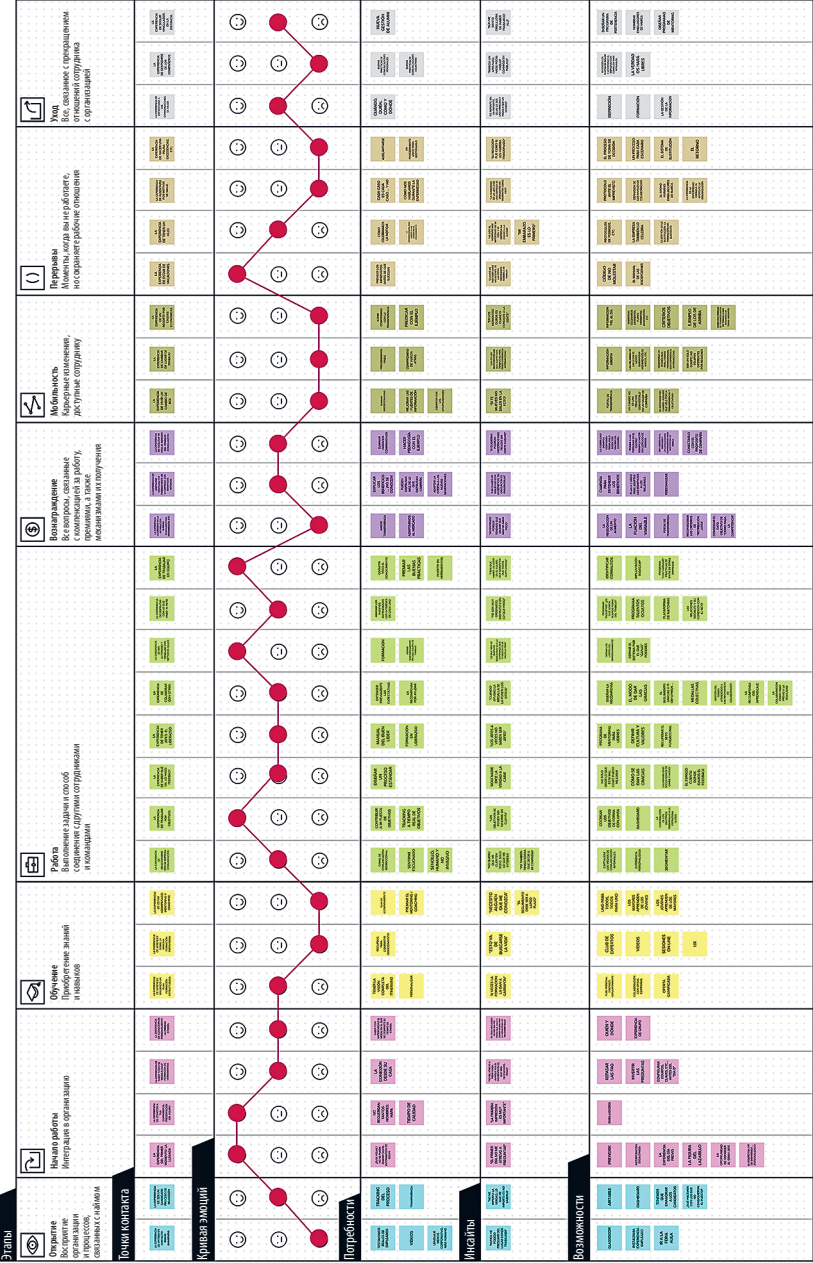


©2013 June 12, 2013. Research firm design by Chris McGrath [www.chrisgrath.com](http://www.chrisgrath.com)

РИС. 3.3. Карты ЕХ могут быть сделаны в формате «день из жизни», а не имитировать карту клиентского пути

Опыт сотрудника. Карта пути

Имя: \_\_\_\_\_ Дата: \_\_\_\_\_



©2020 XPLANE | www.xplane.com

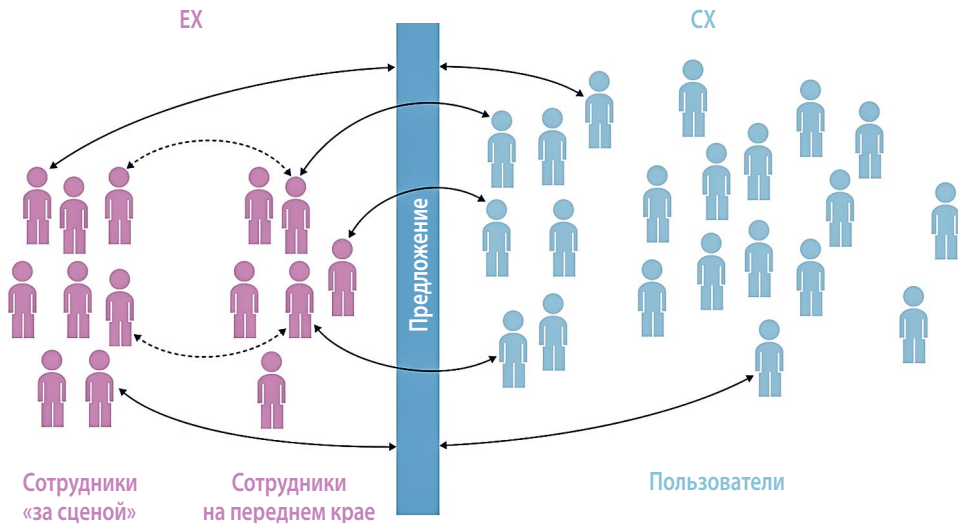
РИС. 3.4. На основе общего шаблона для EХ консультанты XPLANE могут последовательно наносить на карту различный опыт сотрудников, используя один и тот же формат для каждой диаграммы

# Синхронизация между СХ и ЕХ

Мне нравится размышлять об отношениях клиентов и сотрудников как о единой экосистеме. То, как именно компании предоставляют ценность клиентам, в наши дни важно ничуть не меньше, чем само предложение. И здесь очень важно воспринимать сотрудников как конечную точку в процессе создания ценности: их опыт не менее важен, чем пользовательский опыт, возникающий в результате их работы.

Сотрудники на переднем крае, в частности торговые представители и работники, занимающиеся поддержкой пользователей, находятся с последними в прямом контакте. Однако важную роль играют и те, кто действует «за сценой», например создатели продукта и работники кадровой службы. Они либо поддерживают коллег, которые взаимодействуют с пользователями, либо контактируют с пользователями через предлагаемый продукт. Каждый участник организации создает ту или иную часть общего пользовательского опыта.

На рис. 3.5 приведена концептуальная модель того, как опыт сотрудника и пользовательский опыт соединяются между собой через прямые и косвенные связи.



**РИС. 3.5.** СХ и ЕХ стоит воспринимать как единую экосистему с пользователями и сотрудниками как равными конечными точками, контактирующими друг с другом напрямую или косвенным образом через предложение компании

Главное, что компании обязательно должны обращать большое внимание на развитие инфраструктуры, поддерживающей нужный опыт как внутри организации, так и за ее пределами. Чтобы стать «одержимым пользователями», вам также нужно быть «одержимым и сотрудниками».

Эксперт по бренд-лидерству Дениз Ли Йон много пишет о важности такого типа синхронизации. По ее мнению, когда компания берет курс на клиентоориентированность, самой сложной задачей становится создание такой внутренней структуры, в которой клиентоориентированность в принципе возможна. Ли Йон рассматривает СХ через призму бренда и связывает ЕХ с культурой компании. В своей книге *Fusion* для выражения этой мысли она использует метафору ядерного синтеза:

*При слиянии два ядра создают нечто совершенно новое. В каком-то смысле вы можете высвободить огромную силу, соединив два ядра вашей организации: культуру — то, как ведут себя сотрудники, их убеждения и отношение к происходящему (то есть «то, как принято у нас работать») — и ваш бренд и его идентичность, иными словами, то, как ваша организация воспринимается потребителями и другими заинтересованными лицами.*

Я рассматриваю пользовательский опыт как бренд в действии, а опыт сотрудника — как культуру компании в действии. Иными словами, если бренд представляет общее положение компании на рынке, то пользовательский опыт описывает восприятие этого бренда пользователями с течением времени в процессе взаимодействия с компанией. Аналогичным образом, если культура описывает отношения и убеждения компании, то опыт сотрудника представляет собой временную шкалу «привыкания» к этой культуре.

Многие компании четко проводят связь между CX и EX так, как рекомендует Ли Йон. К примеру, компания Southwest Airlines заявила об этом в своем блоге: «Счастливые сотрудники = счастливые клиенты = рост бизнеса/прибыли = счастливые акционеры! Мы верим в то, что при правильном отношении к своим сотрудникам те будут правильно относиться к клиентам, а это, в свою очередь, приведет к росту бизнеса и прибыли, благодаря которому счастливы будут все».

Сима Джайн, моя коллега по MURAL, использует ряд практических шагов по синхронизации CX и EX на основе довольно прямолинейного подхода: она создает единую карту, позволяющую визуальнo синхронизировать оба компонента.

На рис. 3.6 показан базовый шаблон для подхода, применяемого Джайн. На самом верху приведена типичная карта клиентского пути (розовая зона). Ниже нее располагается пространство для изображения опыта сотрудника (сине-зеленая зона). Цель состоит в том, чтобы перечислить ключевые определяющие элементы CX (действия, отношение и точки контакта) и связать их с аспектами EX, поддерживающими опыт (процессы, взаимодействия в команде, системы и инструменты, а также отношение и чувства сотрудников).

*Чтобы стать одержимым пользователями, вам также нужно быть одержимым и сотрудниками.*

В ходе семинаров с участием заинтересованных лиц такая схема помогает Джайн упростить обсуждение того, как правильно синхронизировать работу сотрудника, чтобы обеспечить желаемые результаты пользовательского опыта. В примере в конце этой главы вы можете больше прочитать о ее подходе и изучить завершённый вариант шаблона синхронизации CX/EX.

Проектирование целостного опыта сотрудника — непростая задача. Многие шаги требуют целеустремленности и настойчивости. Некоторые из ключевых соображений связаны с тем, как создавать команды на основе сопереживания, как управлять путем с течением времени и как выстраивать организацию вокруг опыта — эти темы обсуждаются в следующих разделах.

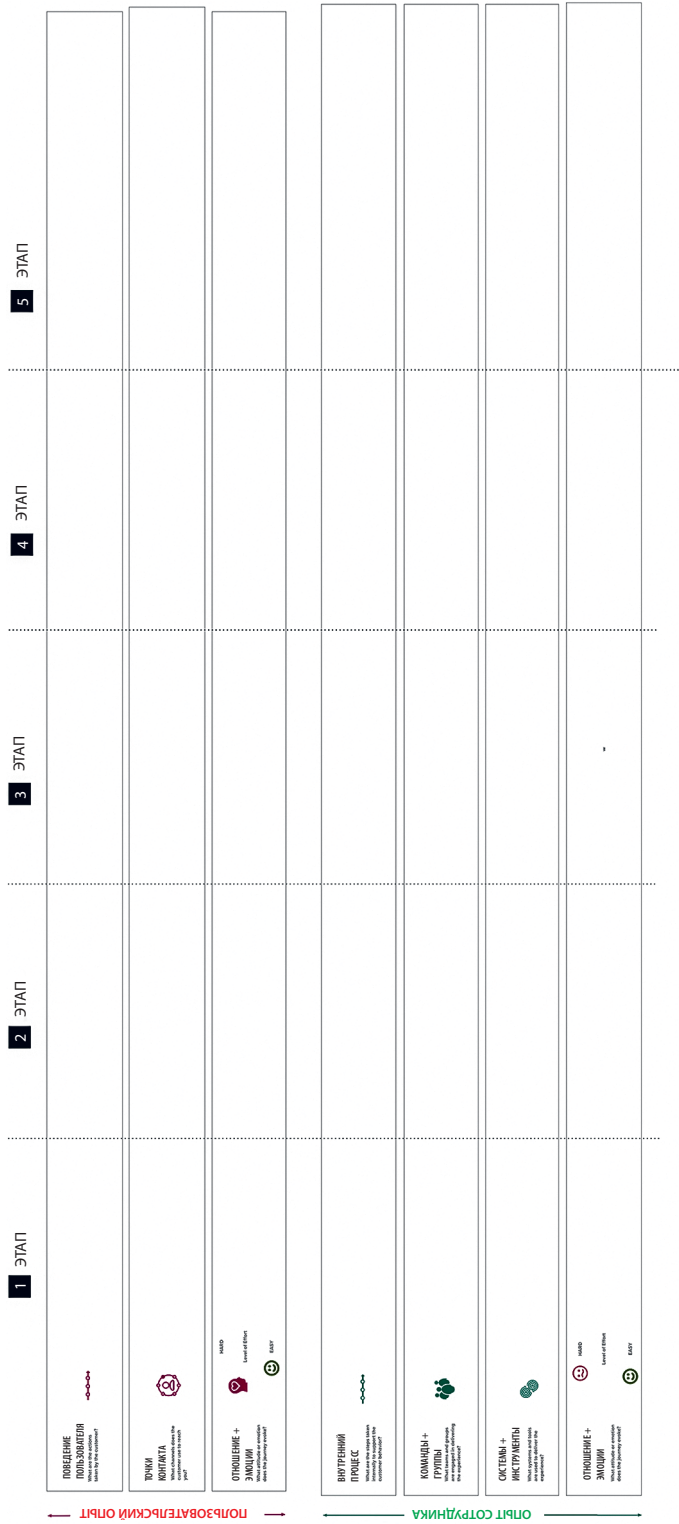


РИС. 3.6. При помощи стандартных техник картографирования вы можете визуальным образом синхронизировать CX и EX на основе простого шаблона

# Выстраивание команд на основе сопереживания

Эмпатия к пользователям — отправная точка на пути к достижению полной клиентоориентированности, однако одной ее недостаточно. Общая система создания ценности должна обеспечивать сопереживание или способность совершать действия, направленные на создание идеального пользовательского опыта.

К примеру, изучая путь сотрудника в более широком контексте — с момента его прихода в компанию и в течение всей его карьеры, — вы можете четко понять, как именно сотрудники пропускают через себя пользовательский опыт и получают возможность вносить вклад в его формирование. Давайте рассмотрим некоторые из подходов, помогающих сотрудникам стать одержимыми пользователями на всем своем пути.

## Прием на работу

Создайте у потенциальных работников ощущение того, что они могут ожидать, еще до их поступления в вашу организацию. Заранее продемонстрируйте свою приверженность идее, что пользовательский опыт на первом месте, просигнализовав, какой тип сотрудника вы ищете. Заранее опишите желаемую культуру CX, чтобы убедиться в том, что вы привлекаете правильных людей. Самый первый контакт потенциальных работников с вами — при первом знакомстве с описанием вакансии — уже становится частью их опыта в компании и может разжечь в них любопытство к интересам пользователей.

## Интервьюирование

Поинтересуйтесь впечатлениями потенциальных сотрудников о CX вашей компании во время интервью перед приемом на работу. К примеру, вы можете задать вопрос о том, какие впечатления у них сложились после первого контакта с вашим брендом или как, по их мнению, можно улучшить пользовательский опыт в компании. Это поможет вам лучше понять, что они думают об CX в целом и как смогут повлиять на него на своей будущей должности.

## Приглашение на работу

Используйте в письмах с приглашением на работу и другой корреспонденции будущим сотрудникам язык и выражения, четко демонстрирующие ваше желание предлагать клиентам пользовательский опыт мирового уровня. Подчеркните свою позицию в отношении CX, опишите ожидания от сотрудников и их обязанности, связанные с CX.

## Адаптация новых сотрудников

После приема новых сотрудников как можно быстрее покажите им, как предстоящая работа позволит совершать действия, формирующие идеальный пользовательский опыт клиентов. К примеру, в книге «Год без костюма»\* писатель Скотт Беркун рассказывает о своих первых шагах в компании Automattic, создателе WordPress. Каждый новый сотрудник в ней отвечает за обработку входящих запросов пользователей. Это не только обеспечивает ему прямой контакт с пользователями, но и знакомит его с внутренними и внешними системами, которые создают пользовательский опыт.

---

\* Беркун С. Год без костюма. М. : Эксмо, 2015. Прим. ред.

## Права и возможности на работе

Создайте программы, позволяющие всем сотрудникам более глубоко узнать пользователей сервиса. К примеру, компания Intuit, лидер на рынке программных продуктов для создания налоговых деклараций, разработала общекорпоративную программу «Следуй за мной до дома», в рамках которой сотрудники наблюдают за пользователями на их рабочих местах. А компания Hyatt Hotels призывает сотрудников вести себя естественно при общении с клиентами, а не следовать заранее написанным сценариям разговора. Компания хочет, чтобы сотрудники имели возможность вести более живой и доверительный диалог с клиентами.

## Развитие и карьерный рост

Привяжите критерии карьерного роста в организации к развитию пользовательского опыта. Обычно в компаниях приняты денежные стимулы. Подобно невидимым каркасам, они направляют поведение и действия по принципу «сверху вниз». К примеру, руководители имеют ежеквартальные цели по доходам, которым подчинены их стратегии и действия. Вместо этого подумайте, как использовать в качестве мотивирующей силы стимулы, связанные с пользовательским опытом. Премиируйте и продвигайте по карьерной лестнице сотрудников за их усилия по улучшению CX.

*ОБЩАЯ СИСТЕМА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ ДОЛЖНА ОБЕСПЕЧИВАТЬ СОПЕРЕЖИВАНИЕ ИЛИ ДОПУСКАТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ ДЕЙСТВИЙ, НАПРАВЛЕННЫХ НА СОЗДАНИЕ ИДЕАЛЬНОГО ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКОГО ОПЫТА.*

## Жизнь в соответствии с ценностями бренда

Придумайте способы, позволяющие сотрудникам прочувствовать ценности бренда и посмотреть на ситуацию взглядом, максимально близким ко взглядам пользователей. К примеру, Airbnb напрямую связывает опыт сотрудников с ключевой идеей бренда «есть место повсюду». Гибкая планировка офисного пространства позволяет легко перемещаться и работать в различных зонах и за разными столами. Компания также стимулирует удаленную работу, позволяющую сотрудникам взаимодействовать в любых точках земного шара. Рабочее место, обустроенное по принципу «есть место повсюду», — как физическое, так и виртуальное — позволяет сотрудникам жить в соответствии с принципами бренда и усиливать желаемый пользовательский опыт.

Очевидно, что создание карт помогает глубже понять опыт сотрудника, причем делает это несколькими путями. Вот как можно использовать картографирование для общего улучшения опыта сотрудников.

1. Проведите в компании семинар на тему опыта сотрудника, изучите его изнутри. Создание карты — отличный первый шаг для улучшения дизайна опыта сотрудника. Однако, чтобы превратить инсайты из диаграммы в программу действий для руководства и кадровых служб, вам потребуется собрать людей для объединения усилий. Проведите семинар, чтобы вместе изучить опыт сотрудников и выработать последовательность дальнейших действий. Для организации и проведения такого семинара вы можете использовать многие из техник, описанных в главе 8.
2. Используйте карты опыта для адаптации новых сотрудников. Во время знакомства новых сотрудников с компанией изучите вместе с ними уже имеющиеся карты пользовательского опыта. Подумайте о том, чтобы выделить в период адаптации новичков один или несколько дней для общения на тему

пользователей и их опыта. Используйте карту не только для описания пользовательского опыта, но для побуждения новых сотрудников задуматься о том, как они смогут повлиять на CX со своей позиции в компании.

3. Превратите создание карт в регулярное занятие, помогающее сотрудникам развить мышление, ориентированное на пользователя. Как я уже неоднократно подчеркивал в этой книге, главное заключается не в картах как таковых, а в процессе их создания. Регулярно (например, раз в квартал) вовлекайте сотрудников в процесс создания различных карт. Займитесь совместным анализом пользовательского опыта, помогающим объединять команду и обогащать опыт сотрудника (см. рис. 3.7).



**РИС. 3.7.** Сделайте так, чтобы команда, занимающаяся работой с картой, делала это с регулярными интервалами: это позволит активизировать EX, выстраивающий связь и контакт с пользовательским опытом

## Организация, выстроенная вокруг опыта

В своей статье *Dysfunctional Products Come from Dysfunctional Organizations* признанный лидер в области дизайна Йон Колко указывает на бюрократию, изолированные в рамках подразделений функции и культуру оборонительного поведения как на основные причины неудач, связанных с продуктами. Он приходит к следующему выводу:

*Если процесс, культура и повседневный опыт организации хаотичны или подвергались встряске, мы можем предположить, что и наши потребители будут сталкиваться с недостаточно качественными продуктами или услугами. <...> Я замечал, как это проявляется во многих продуктах и компаниях. Разумеется, здесь есть и исключения, однако в целом можно считать, что плохие продукты указывают на низкую степень синхронизации.*

В качестве инструментов синхронизации Колко рекомендует различные виды деятельности (каждый из них может восприниматься как элемент опыта сотрудника). К примеру, регулярные мероприятия по улучшению командной работы и синхронизационные семинары. По мнению Колко, особенно важную роль здесь играют такие визуальные модели, как карты опыта. Что еще более важно, совместное создание моделей желаемого пользовательского опыта позволит достичь единого понимания того, что именно его формирует.

Одних тренингов и семинаров недостаточно. Они помогают сформировать лишь поверхностное эмпирическое мышление в рамках всей организации. Синхронизация команд по принципу «внутри поперек» для формирования идеального пользовательского

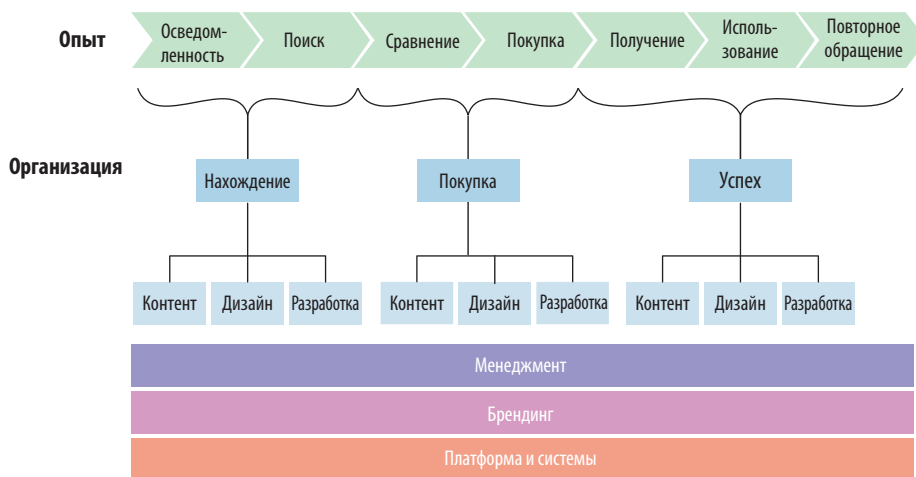


опыта — это в том числе вопрос правильной структуры, и для его решения могут потребоваться масштабные изменения.

Каждая компания, в штате которой больше, чем несколько сотрудников, имеет и границы между ними. Мышление в стиле клиентского пути требует организации работы вне подобных границ. Синхронизация функций вашей организации с аспектами клиентского пути требует непростого процесса формирования опыта сотрудника, который напрямую поддерживает пользовательский опыт. Речь идет не о чем-то символическом: организационные схемы, отражающие СХ, подчеркивают ваше желание стать клиентоориентированной компанией.

Все это заставляет нас задаться вопросом: кто формирует пользовательский опыт, связанный с работой организации? В конечном счете это ответственность всей компании. Команды, которые официально занимаются развитием пользовательского опыта или чем-то подобным, способны лишь соединить все нужные точки, но их работа не снимает ответственности со всех остальных. Они лишь побуждают всех остальных в компании думать о СХ и заниматься его развитием.

Если мы согласимся с тем, что «формирование пользовательского опыта — это дело каждого», или хотя бы с тем, что «на опыт пользователя влияет работа каждого», критически важную роль для получения желаемого исхода будет играть то, как организована ваша работа. К примеру, один мой прежний клиент из области электронной коммерции входил в состав «группы нахождения» в своей компании. Работа этой группы состояла в том, чтобы помочь людям найти предлагавшиеся компанией продукты вне зависимости от площадки продажи или посредника. В составе компании имелись отдельные группы для покупки и успешного завершения операции. Иными словами, их организация зеркально отражала путь клиента, а не формальные рабочие функции или типы технологии (рис. 3.8).



**РИС. 3.8.** Организация работы команды вокруг потребительского опыта

Карты клиентского пути обеспечивают основу для такого типа организации. Они помогают сформировать модель, отражающую опыт пользователя, и позволяют увидеть ваше предложение под новым углом, что, в свою очередь, подстегивает развитие инноваций.

Более того, синхронизация с пользовательским опытом облегчает постановку целей и оценку эффективности. К примеру, команда может использовать этапы клиентского

пути для формирования системы ежемесячных или ежеквартальных целей и ключевых результатов. Обзоры эффективности могут быть связаны с целевыми исходами для конкретного этапа, такими как повышение осведомленности или улучшение доступности продуктов либо услуг. Иными словами, принцип организации работ в соответствии с клиентским путем может проявляться на уровне всей компании.

Если для вас важен пользовательский опыт, то вы должны организовать работу компании так, чтобы он формировался. К примеру, давайте рассмотрим, как организует свою работу вокруг различных типов опыта USAA, поставщик финансовых услуг и страхования для военных ветеранов в США.

Вместо того чтобы, как раньше, сосредотачиваться на функциональных возможностях и услугах (таких как открытие расчетных счетов, выпуск кредитных карт, выдача кредитов на покупку автомобилей и ипотек), компания занялась развитием бизнес-направлений, в большей степени ориентированных на человека. Теперь в системе ее работы появился так называемый владелец ежедневных расходов — сотрудник, отвечающий за формирование опыта, связанного с расчетными счетами и кредитными картами.

Аналогичный подход использовало и крупное издательство, на которое я когда-то работал. Прежде всего разделило свои предложения на четыре однородные группы, логически связанные с типами пользовательского опыта, которые им хотелось сформировать. Затем создало команды, связанные с их реализацией. Хотя кросс-функциональные команды не включены в верхние уровни организационной диаграммы, они все же были созданы с целью синхронизации деятельности вокруг необходимого пользовательского опыта. В работе этих структур активно использовались карты, позволившие найти нужный резонанс с рынком и повысить степень внутреннего сотрудничества.

Организация работы вокруг опыта позволяет организации закрепить клиенто-ориентированность на более глубоком уровне. Эта задача не очень проста, однако компании, по-настоящему одержимые комфортом клиентов, способны произвести перемены, которые в конечном счете позволят им переиграть конкурентов. Учет впечатлений клиентов на основополагающих уровнях организации позволяет создать уникальный опыт сотрудника и направить усилия каждого в одном и том же направлении — в сторону улучшения пользовательского опыта.

## Управление путями с течением времени

Разовых усилий недостаточно. Развитие пользовательского опыта через улучшение опыта сотрудника — это постоянное занятие. Управление путем клиента должно производиться постоянно для того, чтобы лучше понять, в какой степени удалось достичь прогресса и как усилия сотрудников измеримым образом влияют на пользователей.

Метод картографирования, о котором я рассказываю в этой книге, в целом концентрируется на создании качественной модели и активизации командной работы. Его цель состоит в развитии у компании эмпатии, а также в согласовании возможности и планов действий по движению вперед. Это важнейший шаг в общем управлении пользовательским опытом, однако его недостаточно для сохранения постоянного импульса к улучшению такого опыта.

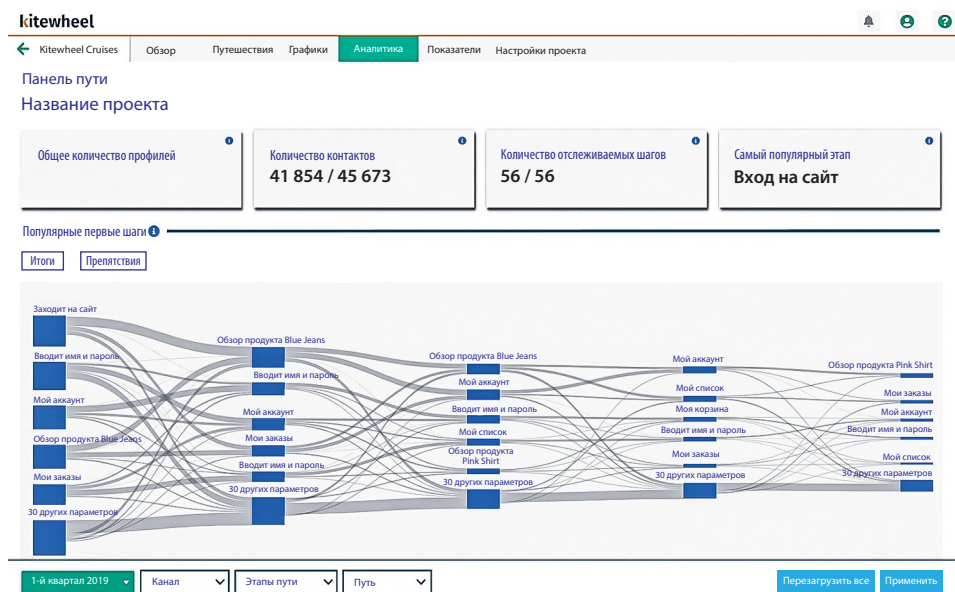
Активное управление путем позволяет создавать более динамическую картину пользовательского опыта и без потерь перенести ее в опыт сотрудника. Цель этого

занятия состоит в наблюдении за клиентским путем и развитием CX с использованием данных в режиме реального времени. Это требует намного больших усилий, чем простое картографирование опыта: как минимум нужно интегрировать в клиентский путь показатели для оценки, например через дашборд того или иного типа.

Целый ряд инструментов и решений позволяет интегрировать данные в режиме реального времени в модель пути, чтобы получать самые свежие инсайты о реальном поведении пользователя. Помимо прочего, внимания заслуживают BryterCX компании ClickFox, Kitewheel, SuiteCX, TandemSeven и Touchpoint Dashboard.

Эти инструменты часто имеют широкий спектр функций — от моделирования клиентского пути до управления и организации пользовательского опыта с течением времени. Многие из них используют визуализацию на основе карт для повышения наглядности аналитических выводов.

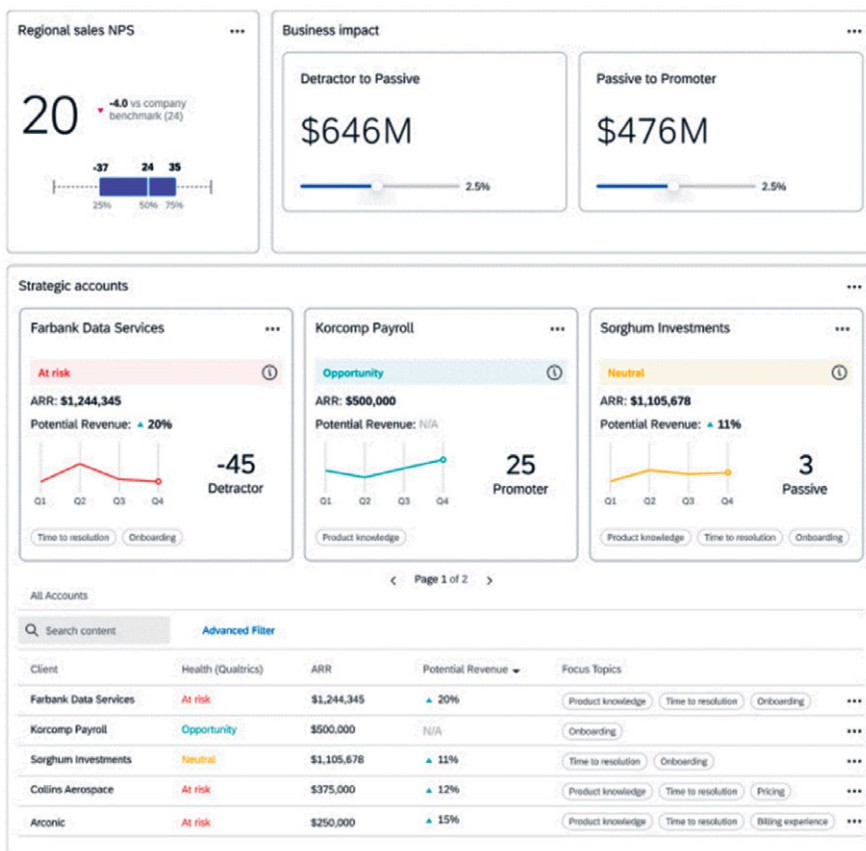
К примеру, на рис. 3.9 приведен пример дашборда системы Kitewheel, в котором показаны пути движения пользователя при использовании онлайн-сервиса. Ключевые индикаторы для пути отмечены наверху, а ниже — реальный путь по сайту, который проходит пользователь.



**РИС. 3.9.** Пример дашборда для управления клиентским путем KITEWHEEL, отражающего данные и взаимодействия с потребителями в режиме реального времени

Управление клиентским путем — это часть управления пользовательским опытом (более широкой области), направленная на контролируемый мониторинг в каждой точке контакта. Его цель состоит в формировании правильного пользовательского опыта в правильное время. Нередко подобный анализ может быть довольно сложным и детальным.

К примеру, инструменты Qualtrics XMsuite дают возможности для управления клиентским путем в режиме реального времени. На рис. 3.10 приведен пример одной из нескольких панелей XM Suite, рассказывающих о реальном пользовательском опыте.



**Рис. 3.10.** QUALTRIX XM SUITE — мощный набор инструментов для измерения в режиме реального времени как пользовательского опыта, так и опыта сотрудников

Как и ожидалось, искусственный интеллект (ИИ) начал играть все более важную роль в управлении пользовательским опытом. В конечном счете ИИ позволяет добиться большей степени персонализации в области взаимодействия с пользователями. Однако вне зависимости от используемых технологий управление пользовательским опытом начинается с глубокого понимания клиентского пути. В большинстве случаев оно основано на исследованиях, а карты клиентского пути позволяют сделать его более наглядным.

Помните, что для получения оперативных данных о пользовательском опыте вам не обойтись без участия всей организации. Работа с CX — это не ответственность какого-то отдельного подразделения, а постоянная деятельность, игнорирующая внутренние границы между подразделениями.

Настройка программ управления клиентским путем — это стратегическая задача, требующая участия команд всей организации и определенной самоотверженности со стороны ее руководства. В целом можно выделить пять шагов, по которым движется мониторинг клиентского пути с течением времени.

1. *Сформулируйте собственное видение комплексного пользовательского опыта.* Этот анализ не обязательно должен быть сложным. Достаточно

просто договориться об основных принципах того, что, по вашему убеждению, создает отличный пользовательский опыт для вашего бизнеса.

2. *Сегментируйте путь по персонам.* Не все будут одинаково взаимодействовать с вашим предложением. Новые клиенты отличаются от уже имеющих; покупатели могут отличаться от конечных пользователей; партнеры будут иметь не такой опыт взаимодействия, как поставщики; а сотрудники с полной занятостью отличаются от подрядчиков. Решите, какие категории пользователей вы хотите отслеживать.
3. *Определите ключевые индикаторы для вашего пользовательского опыта.* Сформулировать точный набор показателей для измерения опыта довольно непросто. Многие показатели, учитывающие качественные и количественные данные, несовместимы в рамках чего-то единого. Аналитика клиентского пути — это подход к инсайтам и измерениям, который изучает поведение пользователей не только в отдельных точках контакта, но и во время их движения к достижению цели и выполнению своих задач.
4. *Объедините данные по разным каналам.* Для изучения аналитики, связанной с клиентским путем, вам понадобится техническая платформа, позволяющая объединять данные из множества каналов. Для активного управления клиентским путем вам могут понадобиться многие показатели, например индекс потребительской лояльности (Net Promoter Score, NPS), результаты опросов на тему удовлетворенности, доля пользователей, заинтересовавшихся тем или иным предложением, а также показатели, связанные с использованием ваших продуктов и услуг. В некоторых случаях могут потребоваться новые механизмы сбора данных, в частности опросы новых потребителей.
5. *Выстраивайте систему, направленную на идеальный клиентский путь.* Используйте инсайты, полученные в процессе наблюдения за клиентским путем, для улучшений и совершенствования опыта. Продолжайте учиться и улучшаться по мере того, как вы что-то меняете и корректируете. Управление клиентским путем требует постоянных усилий.

Проектирование системы для отслеживания существующего клиентского опыта в режиме реального времени — это сложная задача со множеством проблем и препятствий. Для масштабной реализации таких проектов вам нужны правильные данные, правильные методы менеджмента и правильная операционная модель. Кроме того, вам понадобятся правильные сотрудники с правильным опытом, связанные с вашим проектом.

Писатель и исследователь пользовательского опыта Керри Бодин, размышляя об оптимизации CX через улучшение EX, предлагает компаниям вводить в штатное расписание новую функцию — менеджера клиентского пути, отвечающего за активное управление пользовательским опытом с течением времени. Она проводит параллели между этой ролью и ролью продакт-менеджера или другого сотрудника, контролирующего предложения компании. В данном случае в качестве предложения выступает сам клиентский опыт. Менеджер клиентского пути — это человек, объединяющий различные точки зрения в организации и помогающий переориентировать ее на пользовательский опыт как императив для дальнейшего развития.

Управление путем — это отчасти наука, а отчасти искусство. Исследования показывают, что оно влияет и на величину отдачи на инвестиции. Существует корреляция между качеством управления CX и улучшением финансовых результатов. К примеру, у ведущих компаний из индекса потребительских впечатлений Forrester's наблюдались более значительный и стабильный рост цен акций и более высокая прибыльность, чем у компаний в нижней части индекса.

Смысл всего этого довольно ясен: для того чтобы воспользоваться этим конкурентным преимуществом и извлечь из него выгоду, компании должны принять подход мышления в рамках клиентского пути. Когда дело доходит до управления клиентским путем и дизайна, целое оказывается чем-то большим, чем просто сумма частей. Такой тип мышления развивается через опыт сотрудника, синхронизированный относительно пользовательского опыта и уже учитывавший его в течение определенного времени. Концентрация усилий на CX без плана по оптимизации EX упускает половину цели.

## Резюме

Концепция EX посвящена общим отношениям сотрудников с организацией — сумме их действий, мыслей и чувств с течением времени. Сейчас уже недостаточно удовлетворять базовые требования сотрудников в отношении зарплаты и льгот; в наши дни организации должны также поддерживать у работников понимание цели, чтобы они были готовы вносить свой вклад в общее дело.

Как и пользовательский опыт, опыт сотрудника может быть нанесен на карту для более глубокого понимания. Визуализация EX помогает организации выявить ключевые возможности для улучшения. Что еще более важно, картографирование позволяет компании синхронизировать CX и EX. Если вы правильно относитесь к сотрудникам, они будут правильно относиться к клиентам, и тогда ваш бизнес станет расти. Если мы согласны с тем, что пользовательский опыт — это бренд в действии, то опыт сотрудника можно рассматривать как культуру компании в действии.

Помимо картографирования EX, помогающего в поощрении равнодушных сотрудников, организации также могут формировать команды, занимающиеся синхронизацией внутреннего опыта с пользовательским. И, таким образом, для них с течением времени становятся императивом и управление клиентскими путями, и регулярное донесение до сотрудников инсайтов о пользователях. Ряд инструментов и техник управления клиентским путем помогает развить клиентоориентированность по всей организации.

Итог таков: чтобы стать одержимым пользователями, вам нужно быть одержимым и сотрудниками.

## Что еще почитать по теме

Simon David Clatworthy, Experience-Centric Organization (O'Reilly, 2019)

*Клатворти проводит четкое различие между ориентацией на клиента и ориентацией на опыт. Он считает второй тип более целостным и учитывающим особенности внутренней культуры. Автор предлагает использовать пятиступенчатую шкалу зрелости для организаций, стремящихся ставить опыт во главу угла в своей деятельности. Эта книга основана на глубоких и скрупулезных исследованиях, при этом написана легким языком и достаточно практична.*

Denise Lee Yohn, Fusion (Brealey, 2018)

*Ли Йон рассказывает о своем опыте консультирования компаний по вопросам бренда и культуры длиной в несколько десятилетий. Она приводит убедительные доводы в пользу слияния этих двух сущностей, ясно демонстрируя, как синхронизация между CX/EX приводит к достижению конкурентного*

преимущества. Ее веб-сайт (<https://deniseleeyohn.com>) содержит ряд практических инструментов для оценки и развития компаний мирового уровня на основе такой синхронизации.

Jacob Morgan, Employee Experience Advantage (Wiley, 2017)

*Эта книга выделяется из множества других работ на тему опыта сотрудников. Она хорошо организована, ее легко читать, а самое главное — в ней содержатся результаты тщательных исследований. Морган представляет свои детальные выводы из многолетнего исследования на тему корреляции EX и финансовых результатов бизнеса. Он также предлагает ряд практических советов на тему создания у сотрудников идеального опыта.*

B. Joseph Pine II and James H. Gilmore, Experience Economy (Harvard Business School Press, 1999)\*

*Эта знаковая книга представляет собой расширенный вариант статьи в Harvard Business Review под названием Welcome to Experience Economy. На макроуровне авторы отмечают переход от прежней аграрной экономики к промышленной, а затем через сервисную экономику — к экономике, направляемой клиентским опытом. Эта книга с четкими формулировками и массой подтверждающих доказательств знаменует собой начало важного перехода, суть которого мы все еще пытаемся понять (в частности, занимаясь описанием опыта с помощью картографирования).*

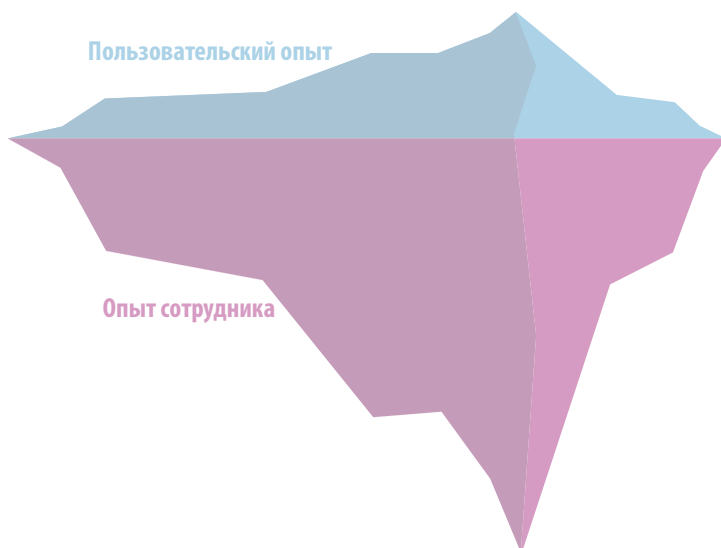
---

\* Пайн II Б. Дж., Гилмор Дж. Х. Экономика впечатлений. Как превратить покупку в захватывающее действие. М. : Альпина Паблицер, 2020. Прим. ред.

## СИНХРОНИЗАЦИЯ СХ И ЕХ ДЛЯ ВЫСТРАИВАНИЯ СТРАТЕГИИ

СИМА ДЖАЙН

Карты клиентского пути начинаются с первой точки контакта, продолжаются при покупке, а затем описывают долгосрочные отношения с брендом. Однако, концентрируясь на одном лишь пользовательском опыте, мы упускаем из виду половину истории. Традиционные карты клиентского пути не показывают незаметный на первый взгляд, но огромный объем деятельности сотрудников, формирующий пользовательский опыт (рис. 3.11).



**РИС. 3.11.** Пользовательский опыт — верхушка айсберга, ниже которой находится опыт сотрудников, необходимый для его создания

Оценка с обеих сторон — и пользователя, и сотрудника — позволяет получить полную картину, важную для понимания масштаба и глубины пути.

Для создания надежных и эффективных карт клиентского пути требуется участие кросс-функциональных команд и даже пользователей. Объединить географически разрозненные команды и людей порой бывает непросто, однако 2020 год привел к радикальным и неожиданным изменениям в области цифрового взаимодействия, причем еще до начала пандемии коронавирусной инфекции..

Компания MURAL смогла усовершенствовать подход к четкой синхронизации пользовательского опыта с опытом сотрудников, позволяющим выявлять новые возможности. Наш процесс состоит из четырех шагов.

### 1. Карта пути потребителя

Мы начинаем создание карты с данных опросов и исследований, позволяющих выявить отдельные шаги на всем пути клиента. Мы оцениваем действия клиента,



ключевые взаимодействия и то, какое отношение и какие эмоции во время пути они вызывают. Понимание эмоций и связь с ними — это ключ к созданию опыта, позволяющего установить тесные отношения с пользователями и вступить с ними в резонанс.

## 2. Создание карты пути сотрудника

Мы завершаем карту, ныряя глубже и воспроизводя путь сотрудника. Мы раскрываем внутренние механизмы работы организации. В числе прочего, мы описываем бизнес-процессы, системы, инструменты и кросс-функциональные команды, занимающиеся улучшением и поддержанием пользовательского опыта.

Участие в работе представителей всех подразделений, непосредственно контактирующих с пользователями, позволит ясно понять повседневную реальность работы отдельных сотрудников и групп. Когда работники расстроены или сталкиваются с проблемами, их настроение часто переносится на пользователя. Для нас очень важно выявить эти эмоции, чтобы спроектировать опыт, связанный с работой внутренних команд и отдельных сотрудников и помогающий стимулировать удовлетворенность, вовлеченность и удержание.

На рис. 3.12 показана визуальная синхронизация CX и EX в одной диаграмме. В данном случае описывается опыт начальной адаптации сотрудников в MURAL.

## 3. Оценка карты клиентского пути

При оценке эмоций пользователей и сотрудников мы легко выявляем места, в которых возникают моменты истины — ключевые моменты пути, надолго оставляющие позитивные или негативные впечатления у тех и у других. Знание о таких моментах предоставляет нам возможность либо устранить имеющуюся проблему, либо привлечь выгоду, связанную с ростом лояльности и репутации компании.

Выявление моментов истины позволяет нам переосмыслить суть проблемы или возможности. Для этого нам стоит задать себе исследовательские вопросы по типу «как мы могли бы...» (КММБ). Такие КММБ-вопросы формируют открытое пространство для новых идей и побуждают нас сотрудничать с другими в поиске ответов. Они также помогают нам не переходить к одному из решений слишком рано, закрывая тем самым дверь перед исследованиями и инновациями в других направлениях.

## 4. Расстановка приоритетов

В этот момент в ходе нашего онлайн-семинара мы обычно задаем несколько КММБ-вопросов, которые служат трамплином для успешного формирования идей. Мы можем сузить фокус дискуссии, попросив участников проголосовать за самый убедительный КММБ-вопрос и достигнуть тем самым демократического консенсуса относительно правильной точки.

Мы используем этот подход на стратегических семинарах с нашими клиентами, чтобы определить, как работать вместе в течение следующих нескольких лет. В частности, это помогает нам выявить ключевые предпосылки для развития опыта сотрудников, позволяющего, в свою очередь, улучшить пользовательский опыт.

К примеру, на недавнем семинаре с крупной страховой компанией этот процесс помог нам выявить несколько проблем на пути сотрудника. Они были на стороне подрядчика, в кол-центре, который создавал негативные моменты истины в клиентском пути. Совокупная карта пути CX + EX помогла пролить свет на эти проблемы. В результате руководители компании осознали суть проблемы и нашли деньги для налаживания внутренних мощностей для поддержки потребителей во время важных для них событий. За счет улучшения EX и модернизации операционной

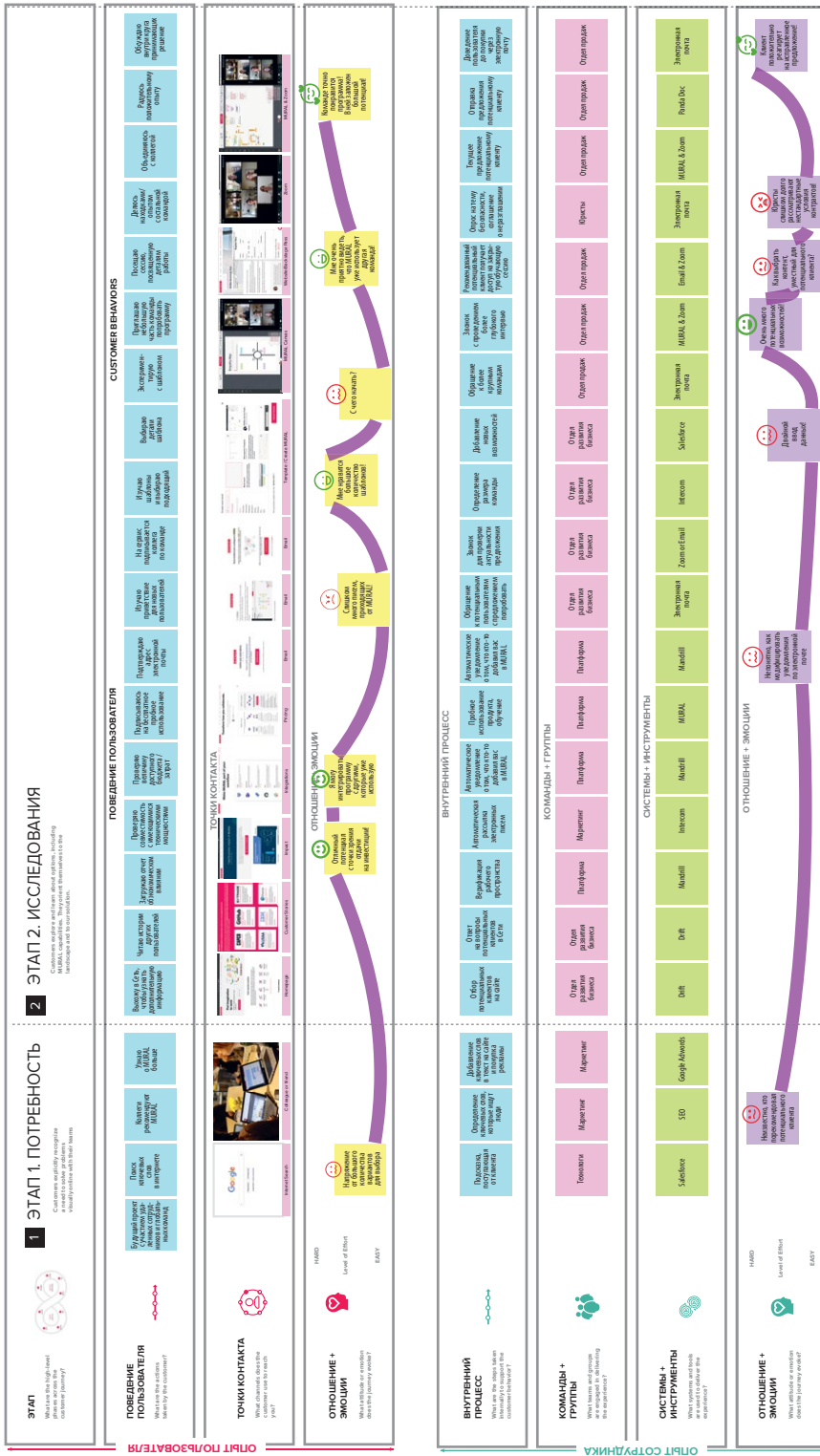


РИС. 3.12. Использование единой диаграммы для CX и EX позволяет найти возможности для улучшений в обоих направлениях

деятельности в этой точке мы создали предпосылки для улучшения CX, которые в конечном счете повысили степень удержания потребителей.

Наши клиенты говорили об этом процессе так: «Я не понимал, как много нужно было сделать внутри. Ваш подход помогает нам обрести четкое направление для решения самых сложных проблем в области пользовательского опыта». Удовлетворенность сотрудника представляет собой опережающий индикатор для пользовательского опыта, иными словами, если ваши сотрудники счастливы и вовлечены в процесс, они будут создавать более хороший пользовательский опыт, что приведет к появлению более счастливых пользователей.

### Об авторе

Сима Джайн — опытный специалист в области дизайна и стратегии, страстный поклонник концепции совмещения дизайнерского мышления с целями бизнеса. В настоящее время она возглавляет отдел дизайнерских решений MURAL. Вместе с коллегами из других организаций она стремится к созданию дизайнерских решений, поддающихся количественной оценке, ориентированных на человека и использующих весь значительный потенциал сотрудничества в цифровом пространстве. Сима имеет профессиональные сертификаты Design Thinking Practitioner LUMA Institute и IBM.



## Источники диаграмм и изображений

Рис. 3.2: карта опыта сотрудника, созданная UXPressia ([uxpressia.com](http://uxpressia.com)), используется с разрешения.

Рис. 3.3: диаграмма повседневного опыта сотрудника, созданная Крисом Мак-Гратом, Tangowork: Consultants for Digital Transformation ([tangowork.com](http://tangowork.com)), используется с разрешения.

Рис. 3.4: карта опыта сотрудника, основанная на шаблоне Рафы Виваса, креативного директора XPLANE ([xplane.com](http://xplane.com)), используется с разрешения.

Рис. 3.6: шаблон синхронизации CX/EX, созданный Симой Джайн, используется с разрешения.

Рис. 3.7: фото Мартина Рэмсина, одного из основателей и CEO CareerFoundry ([careerfoundry.com](http://careerfoundry.com)), используется с разрешения.

Рис. 3.9: снимок экрана Kitewheel, взят с сайта [kitewheel.com](http://kitewheel.com).

Рис. 3.10: снимок экрана Qualtrics XM suite, взят с сайта [qualtrics.com](http://qualtrics.com).

Рис. 3.12: диаграмма синхронизации CX/EX, созданная Симой Джайн и Эмилией Острем в MURAL, используется с разрешения.



*Единственная подлинная цель  
бизнеса — создать клиента.*

— Питер Друкер,  
Практика менеджмента (1954)\*

#### **В ЭТОЙ ГЛАВЕ**

---

- Новый способ видения
- Переосмысление конкуренции, создание общей ценности
- Переосмысление концепции предложения ценности, организация во имя инноваций
- Визуализация стратегии
- Примеры и кейсы: выявление возможностей — совмещение диаграммы ментальной модели и JTBD-подхода

---

\* Друкер П. Ф. Практика менеджмента. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. *Прим. ред.*

# ВИЗУАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ИНСАЙТА

Несколько лет назад я проводил многодневный стратегический семинар для компании, в которой работал. Во время ужина директор по продажам объяснил свое видение цели этого семинара: «Нам нужно понять, как взять от потребителей все, что только можно». Он изобразил, как выжимает невидимое полотенце. «Когда полотенце высыхает, его нужно выжимать еще сильнее. Хороший лидер знает, как это делать, а правильная стратегия значительно упрощает дело».

Он говорил совершенно серьезно, и это привело меня в ужас. Наши рынки — это не люди «где-то там, далеко», которых мы трясем до последней копейки. Я считал и считаю, что потребители — это самый ценный наш актив. Мы должны учиться у них чему-то новому, помогающему нам создавать более качественные продукты и услуги.

Эта точка зрения директора была недаленовидной. Он верил, что единственная цель нашего бизнеса состоит в увеличении продаж. Это может быть нормально в краткосрочной перспективе, однако в конечном счете подобная узость видения приводит к неудаче. Компании часто не понимают, что по мере роста бизнеса они должны расширять свое стратегическое поле видения. Я называю такое непонимание стратегической близорукостью. Оно возникает снова и снова: многие организации не знают, чем они занимаются на самом деле.

Возьмем, к примеру, Kodak. Этот гигант доминировал на рынке в течение ста с лишним лет, однако в 2012 году заявил о банкротстве. Многие уверены, что неудача Kodak вызвана тем, что компания упустила из виду развитие технологий цифровой фотографии. Но это не так. На самом деле Kodak изобрела первую цифровую камеру уже в 1975 году и обладала огромным количеством патентов, связанных с такими камерами.

Неудача компании — следствие близорукого представления о том, что она работает на рынке фотопленки, а не в бизнесе, использующем сторителлинг. Лидеры компании боялись, что работа на рынке цифровых технологий приведет к каннибализации прибыли. Они верили, что смогут защитить свой бизнес с помощью маркетинга и продаж. Kodak привела к краху близорукость в области стратегии, а не технологии.

Успешные организации постоянно занимаются инновациями и расширяют свои горизонты. Последовательных, равно как одних лишь технических улучшений недостаточно. Компании могут расти, только подвергая постоянному сомнению суть создаваемой ими ценности.

Диаграммы пользовательского опыта предлагают тип инсайта, который часто остается без внимания в процессе создания стратегии, — видение с точки зрения пользователя.

Эта глава показывает, как картографирование опыта может дополнить недостающие стратегические инсайты и в конечном счете послужить корректирующей линзой для стратегической близорукости. Именно в этом состояла цель моего тогдашнего семинара с участием директора по продажам. Благодаря совместным усилиям мы начали преодолевать его стратегическую близорукость.

Глава завершается обзором некоторых вспомогательных техник, расширяющих диапазон методов создания карт опыта, с тем чтобы лучше визуализировать стратегию. После ее прочтения вам должно стать понятнее, как именно диаграммы расширяют ваше поле видения.

## Новый способ видения

Общий контекст бизнеса в последние десятилетия значительно изменился. Потребители обрели реальную власть: у них появился доступ к ценам, информации о продуктах и множеству альтернативных поставщиков по всему миру. Традиционный подход к продажам — выжимание рынка «до последней капли» — уже не обеспечивает устойчивого роста.

Вместо этого организациям необходимо изменить свое мышление. Так, знаменитый бизнес-лидер Рам Чаран призывает компании перевернуть с ног на голову традиционную точку зрения на продажи. В своей книге *What the Customer Wants You to Know* он иллюстрирует ценность потока инсайта в противовес традиционным подходам (рис. 4.1).



**РИС. 4.1.** Понимание ценности с точки зрения пользователя меняет направление потока для инсайта

Инсайт о том, что думают пользователи, — это не плохие новости, а стратегическая возможность. Цель состоит в том, чтобы не толкать, а тянуть. Вам не нужно продавать продукты — вы покупаете клиентов.

Эта идея противоречит типичному процессу стратегического принятия решения, однако в ней нет ничего нового. Еще в 1960 году знаменитый гарвардский профессор Теодор Левитт говорил о важности первоочередной концентрации на человеческих потребностях. В своей знаменитой статье *Marketing Myopia* он писал:

*Отрасль начинается не с патента, сырья или умения продавать, а с потребителя и его нужд. Приняв во внимание нужды потребителей, отрасль сначала возвращается на шаг назад, озаботившись тем, чтобы создать удовлетворяющий потребителей сервис, исходя из имеющегося. В дальнейшем отрасль отходит еще на шаг, и создает продукты, которые уже отчасти удовлетворяют потребительские нужды.*



Здесь можно вспомнить любимый пример Левитта: крах железнодорожной отрасли в США. Во время своего расцвета в начале XX века железные дороги были невероятно прибыльными и привлекательными для инвесторов с Уолл-Стрит. Никто в этом бизнесе не мог и представить печальное будущее, наступившее всего через несколько десятилетий.

Однако железные дороги перестали расти в середине столетия не из-за конкуренции со стороны новых технологий, связанных с автомобилями, грузовиками, самолетами и даже телефонами. Чрезмерная концентрация железнодорожных компаний на собственных продуктах привела к стратегической близорукости: они видели себя в бизнесе железных дорог, а не транспортировки.

И хотя картографирование опыта не может служить панацеей, оно все же обеспечивает инсайт, помогающий «расширить окно» стратегических возможностей. К примеру, Тим Браун, CEO компании IDEO, описывает работу своей компании с Amtrak в книге «Дизайн-мышление в бизнесе. От разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей»\* (Change by Design). Его компанию попросили поменять конструкцию сидений в поездах Acela. Цель работы состояла в том, чтобы сделать путешествие более приятным.

*УСПЕШНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПОСТОЯННО ВНЕДРЯЮТ ИННОВАЦИИ И РАСШИРЯЮТ СВОИ ГОРИЗОНТЫ. ОНИ РАСТУТ, ВСЕ ВРЕМЯ ПОДВЕРГАЯ ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЮ СОЗДАВАЕМУЮ ИМИ ЦЕННОСТЬ.*

Однако вместо погружения в дизайн конструкций сидений команда начала с создания карты опыта путешествий на поездах как таковых. Она выявила около 12 этапов с уникальным пользовательским опытом для каждого, и это привело ее к новым идеям улучшения впечатлений от путешествий. Браун пишет:

*Наиболее удивительным было то, что пассажиры не занимали свои места в поезде вплоть до восьмого этапа: иными словами, большая часть пользовательского опыта в путешествиях не была связана с поездами как таковыми. Команда посчитала, что каждый из предыдущих шагов содержит в себе возможность создавать позитивное взаимодействие. И если бы мы сконцентрировались на одном лишь дизайне сидений, то просто упустили бы эти возможности из виду.*

Диаграммы синхронизации — это тип инструмента, указывающего на новые возможности. Они позволяют визуализировать опыт индивидуума с предложениями организации.

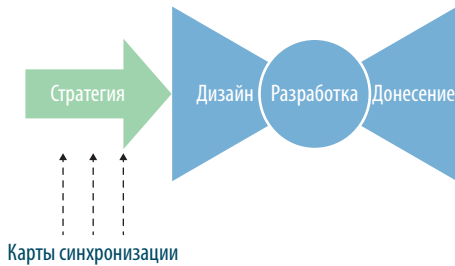
Давайте изучим возможности, отмеченные в нижней части диаграммы Rail Europe, которую создал Крис Рисдон и которую я уже показывал выше (см. рис. 1.5 в главе 1). Для реализации некоторых возможностей достаточно тактических решений, однако в целом они выходят за привычные рамки и демонстрируют более масштабные, стратегические варианты действий. Стоит ли компании стать поставщиком информации о путешествиях? Нужно ли ей объединять деятельность с ретейлерами и партнерами из области электронной коммерции? Как можно переосмыслить вопросы технической поддержки или покупки билетов? Этот стратегический инсайт напрямую связан

---

\* Браун Т. Дизайн-мышление в бизнесе. От разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. Прим. ред.

с реальным пользовательским опытом путешествия на поезде и показан в контексте диаграммы.

В этом смысле карты синхронизации предлагают *новый способ видения* ваших рынков, вашей организации и вашей стратегии — снаружи внутрь, а не изнутри наружу. Вполне логично, что они оказываются наиболее эффективными на начальных этапах взаимодействия с сервисом (рис. 4.2).



**РИС. 4.2.** Карты синхронизации обеспечивают видение по принципу «снаружи внутрь» и более всего пригодны для заблаговременного планирования и подкрепления процесса принятия стратегических решений

Я убежден, что процесс создания карт помогает исправить стратегическую близорукость. Как показывает мой опыт, возникающие в результате работы диаграммы неминуемо раскрывают намного более широкую картину нужд пользователей, чем представляет себе бизнес.

Однако расширение вашего стратегического поля видения требует перемен. Организации в целом должны адаптироваться к новому образу мыслей. В частности, речь идет о трех аспектах:

- переосмысление конкуренции;
- создание общей ценности;
- переосмысление способа донесения ценности.

В следующих разделах описываются эти аспекты и то, какую роль может играть картографирование пользовательского опыта в каждом из них.

## Переосмысление конкуренции

Традиционно компании сегментируют клиентов по демографическим или психографическим атрибутам (возраст, уровень дохода, раса, семейное положение и т. д.) либо смотрят на покупательское поведение и размер корпоративных клиентов.

Следуя такой логике, менеджеры создают категории, которые совсем не соответствуют потребностям и мотивации их реальных пользователей. Но люди не покупают те или иные продукты только потому, что достигли определенного возраста или уровня доходов. Такой усредненный подход неминуемо потерпит поражение и заставит менеджеров перекраивать использованные ими демографические категории произвольным образом.

Альтернативная модель показывает рынок с точки зрения потребителя. Говоря простым языком, люди покупают продукты для того, чтобы сделать определенную работу, — на этом основана так называемая теория Jobs to be done (JTBD-теория). Именно результаты, к которым стремятся потребители, а не они сами, должны стать основным измерением для осмысленной сегментации (рис. 4.3).

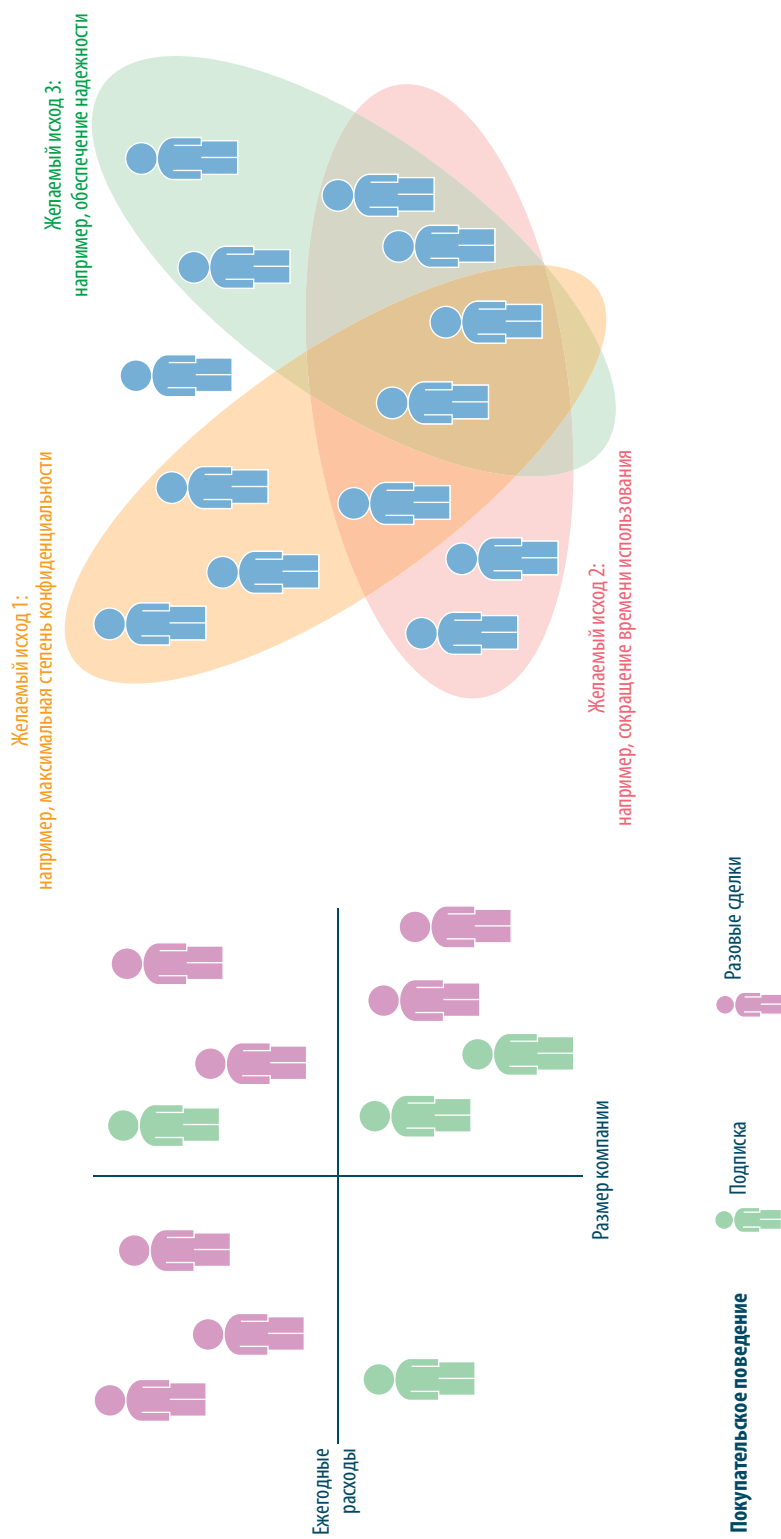


РИС. 4.3. Типичная сегментация концентрируется на демографических и поведенческих измерениях (слева) вместо желаемых исходов (справа)

Развивая умозаключения Левитта, Клейтон Кристенсен с соавторами Скоттом Куком и Тедди Холлом отмечают ошибочность традиционных практик сегментации. В своей статье *Marketing Malpractice* они пишут:

*Самые распространенные методы сегментации, которые начинающие менеджеры изучают в бизнес-школах, а затем реализуют в отделах маркетинга правильных компаний, представляют собой основную причину, по которой инновации, связанные с новыми продуктами, превратились в азартную игру с ужасающе низкими шансами на выигрыш.*

*Существует и более действенный способ размышлять о сегментации рынка и инновациях, связанных с новыми продуктами. Структура рынка, воспринимаемая с точки зрения потребителя, очень проста: как говорил Тед Левитт, покупателям просто нужно, чтобы определенная работа была сделана, — и они ищут и приобретают продукты, способные помочь им в этом.*

Изменение представления о сегментации позволит вам переосмыслить суть конкуренции. Именно «работа», а не отрасль или категория, придуманные аналитиками, формируют конкурентные преимущества в головах пользователей. Вы не соревнуетесь с другими продуктами и услугами в вашей категории — вы соревнуетесь со всем, что способно выполнить работу с точки зрения пользователя.

К примеру, Скотт Кук, основатель компании Intuit (лидера на рынке программ для налоговых деклараций), как-то сказал:

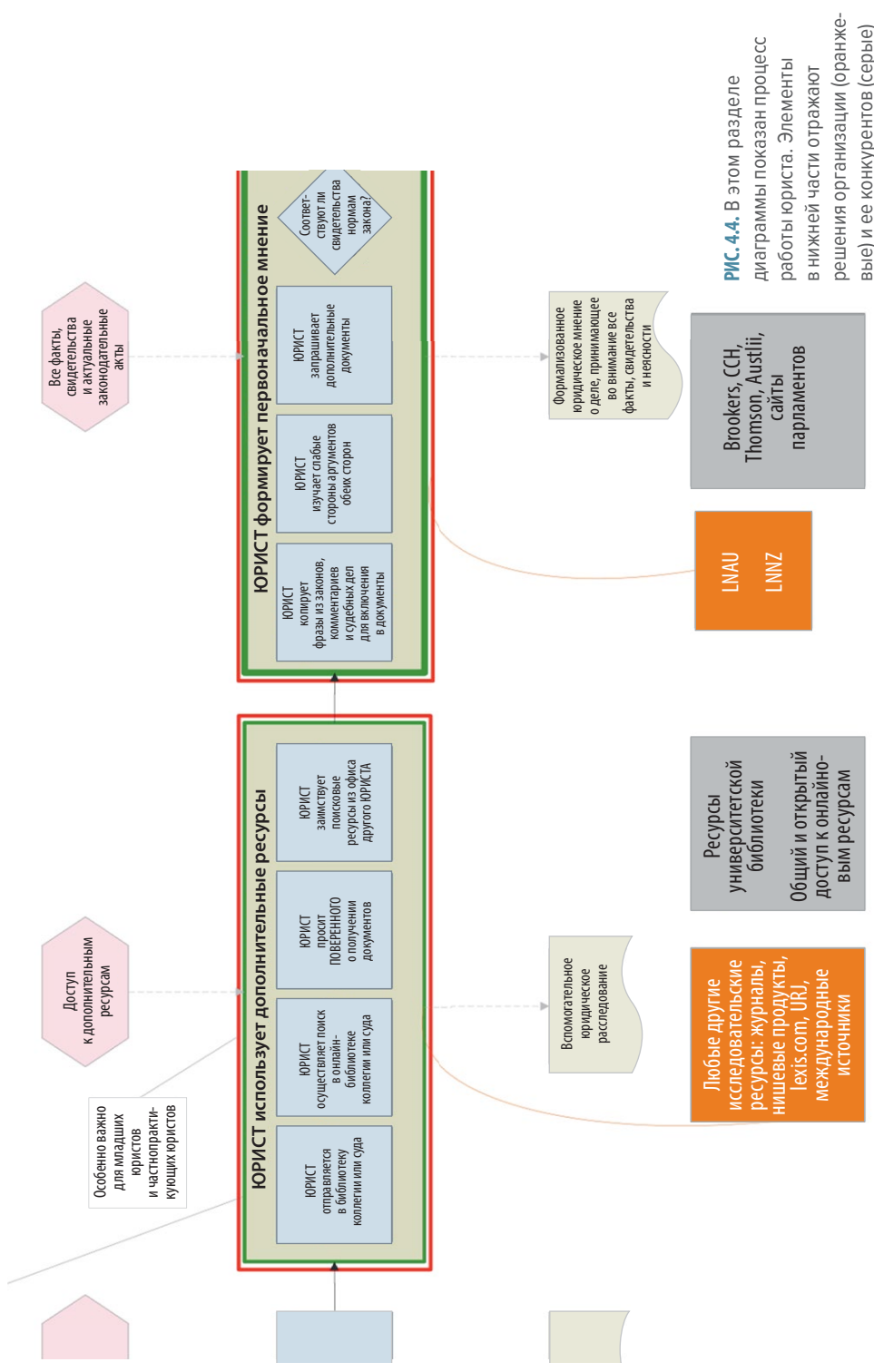
*Основным конкурентом [для программ по составлению деклараций] <...> были не другие игроки в отрасли. Это был карандаш. Любой карандаш может считаться хорошей и стабильной заменой нашего продукта. Однако вся отрасль его каким-то образом проглядела.*

Представьте себе, что вы готовите налоговую декларацию. Быстрые расчеты на листе бумаги — это вполне естественное действие, которое сложно улучшить. Кук знал, что его программа должна не только работать лучше, чем ее аналоги, но и быть более эффективной и простой в использовании, чем карандаш. Таким образом, программные продукты по составлению деклараций конкурируют с карандашами и чем-либо еще, позволяющим сделать нужную работу.

Диаграммы могут использоваться для выявления альтернативных способов совершения нужной работы. К примеру, на рис. 4.4 приведена часть диаграммы, детально описывающей рабочие процессы юристов в Австралии. Диаграмма была создана в рамках исследовательского проекта, который я курировал во время работы в LexisNexis, ведущем поставщике юридической информации. В нижнем ряду показано, как мы нанесли на карту различные методы выполнения работы (серый цвет) и сопоставили их с шагами в рабочем процессе.

После визуализации конкурирующих решений по всему диапазону пользовательского опыта я обнаружил, что юристы занимаются поиском в библиотеках или на бесплатных онлайн-ресурсах так же часто, как и в нашей базе данных. Это стало настоящим открытием для стейкхолдеров. Диаграммы четко показывали, как и где наш продукт конкурирует с другими сервисами.

*Инсайт о том, что думают пользователи, — это не плохие новости, А СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ.*



**РИС. 4.4.** В этом разделе диаграммы показан процесс работы юриста. Элементы в нижней части отражают решения организации (оранжевые) и ее конкурентов (серые)

Бизнес-лидер Рита Гюнтер Мак-Грат полагает, что рынки нужно оценивать в категориях так называемых арен. Аренды характеризуются пользовательским опытом людей и их связями с поставщиком. В своем бестселлере *End of Competitive Advantage* она пишет:

*Движущей силой категоризации, по всей вероятности, станут исходы, которых ждут конкретные потребители (JTBD-подход), и альтернативные способы, которыми можно прийти к этим исходам. Это крайне важно, поскольку самые значительные угрозы для имеющегося в настоящее время преимущества будут возникать где-то на периферии или в неочевидном месте.*

Карты пользовательского опыта ставят под сомнение наши предположения о том, кто является нашим конкурентом на самом деле. Диаграммы отражают потребности людей и иллюстрируют более широкий контекст релевантного опыта. Это, в свою очередь, позволяет нам увидеть рынок с точки зрения потребителя, а не в понятиях синтетической сегментации и традиционных отраслевых категорий.

## Создайте общую ценность

После Второй мировой войны американские корпорации начали массово использовать стратегический подход *удержания и реинвестирования*. Они вкладывали доходы в развитие компании, стимулировали сотрудников и работали над повышением своей конкурентоспособности.

Затем, в 1970-е годы, пришел черед стратегии *сокращения размеров и перераспределения*. Приоритетами стали снижение затрат и максимизация финансовой отдачи, в особенности для акционеров. В экономике было широко распространено мнение, что прибыль представляет собой благо для общества: чем больше компания может заработать, тем лучше для всех.

Однако такая политика не смогла сделать Америку более процветающей. Начиная с 1970-х американские рабочие работают больше, но зарабатывают меньше. В то же время акционерная ценность в форме дивидендов и зарплата CEO значительно выросли. В результате доверие к корпорациям достигло исторического минимума. Компании все чаще становятся объектами обвинений в различных социальных, экологических и экономических проблемах.

Хорошая новость состоит в том, что этот баланс меняется, и мы являемся свидетелями масштабного перехода от акционерной к общей ценности. К примеру, Business Roundtable, ассоциация CEO крупных американских компаний, выпустила в 2019 году новое заявление о цели корпораций: они решили отказаться от обслуживания интересов одних лишь акционеров. Это заявление, подписанное почти двумя сотнями CEO, выражало готовность группы к служению «всем заинтересованным лицам», в том числе потребителям, сотрудникам, поставщикам и обществу в целом.

В своей эпохальной статье *Creating Shared Value* лидер в области стратегического мышления Майкл Портер говорит о точке перелома в современном бизнесе: компании больше не могут работать за счет обслуживаемых рынков. Портер пишет:

*Значительная часть проблемы связана с самими компаниями, остающимися в ловушке устаревшего подхода к созданию ценности, который развивался в течение нескольких последних десятилетий. Они продолжают воспринимать создание ценности слишком узко. Они оптимизируют краткосрочные финансовые результаты, при этом упуская из виду ключевые нужды*

*потребителей и игнорируя более широкое влияние, определяющее их успех в долгосрочной перспективе.*

Общая ценность напрямую связывает величину доходов с созданием социального блага, которое, в свою очередь, обеспечивает компании конкурентное преимущество. Это подход, в котором выигрывают все участники.

Общая ценность не ограничивается социальной ответственностью. Она проникает в сердцевину стратегии всей организации. Цель общей ценности состоит в том, чтобы при каждом взаимодействии пользователя с компанией возникала и ценность для всего общества. С точки зрения стратегии об общей ценности можно размышлять в трех направлениях.

### **Пересмотр имеющегося предложения**

Компания Skype запустила программу Skype in Classroom, позволяющую учителям совместно с другими преподавателями по всему миру создавать для своих студентов различный пользовательский опыт, связанный с учебой. Иными словами, Skype не просто занимается бизнесом в области видеоконференций, а предлагает возможности в сфере образовательного сотрудничества для потребителей.

### **Инновации в процессах создания продуктов и услуг**

В 2009 году Intercontinental Hotels Group (IHG) представила программу Green Engage, направленную на изменение экологического следа компании. На данный момент им удалось добиться 25%-ной экономии электроэнергии, и IHG широко использует этот факт при общении с клиентами. Иными словами, IHG не просто предлагает гостиничные номера, а занимается созданием экологически сознательных сообществ.

### **Новые пути сотрудничества с партнерами**

Компания Nestlé тесно сотрудничала с молочными фермами в Индии и много инвестировала в технологии, позволяющие создать конкурентоспособную систему поставок молока. Одновременно это давало и социальные преимущества благодаря улучшению локальной системы здравоохранения. Иными словами, Nestlé не только производит продукты питания, но и занимается вопросами обеспечения общества здоровым питанием.

Понятие общей ценности означает, что организации нужно при рассмотрении своего ценностного предложения учитывать множество точек зрения. И особую роль в этом процессе играет глубокое понимание человеческих потребностей. К примеру, в своем видеоинтервью Портер советует:

*Поймите, что представляет собой ваш продукт и как выглядит ваша цепочка создания ценности. Поймите, где они пересекаются с важными социальными потребностями и проблемами. Если вы занимаетесь финансовыми услугами, то подумайте об «экономии» или «покупке дома» — но так, как это воспринимает потребитель.*

Теперь давайте рассмотрим рис. 4.5 — диаграмму покупки дома, созданную Софией Хуссейн, знаменитым норвежским специалистом в области цифровой стратегии. Во внутреннем круге изображены услуги вымышленной компании, занимающейся продажей жилья. Они озаглавлены «*Внутренние виды деятельности*». Деятельность пользователя — внешняя — описана в круге большего размера. В него также включены типы точек контакта, проиллюстрированные с помощью небольших иконок.





В своей статье *Designing Digital Strategies, Part 2* Хуссейн предлагает стратегический сценарий для компании, которая хочет расширить свой бизнес за счет услуг, способных удовлетворять больше потребностей потенциальных покупателей. Компания намеревается уйти от идеи покупки дома к идее, помогающей людям с комфортом поселиться в нем. Эта диаграмма может использоваться для иллюстрации того, как такое расширение бизнеса вписывается в общий пользовательский опыт с точки зрения клиента.

### *Мы видим, как происходит переход от ценности для акционеров к общей единой ценности.*

Впрочем, понятие общей ценности не ограничивается повышением количества услуг или переходом на иное поле игры. Эта концепция требует, чтобы компания задалась вопросом о том, как создавать социальное благо.

К примеру, в данном случае компания может пропагандировать более здоровый образ жизни. Так, при описании дома она может давать информацию об интересных или полезных местах в округе, куда легко *дойти пешком*. На карте, изображенной на рис. 4.5, услуги в области *выбора района и поиска нового дома* представляют собой точки взаимодействия, где информация об объектах пешей доступности вполне уместна; однако благодаря потенциальной возможности для экономии эта же информация может быть включена в область определения допустимых бюджетов. Возможно, система могла бы даже показать, сколько денег реально сэкономить за счет снижения расходов на топливо или полного отказа от автомобиля.

С учетом важности общей ценности стратегические устремления компании могут стать еще шире: теперь дело заключается не только в покупке дома или даже комфортном заселении в него; речь может идти о *создании более здорового и экологичного стиля жизни при покупке нового дома*.

Диаграммы помогают нам размышлять о взаимодействиях и нуждах потребителей более целостным образом: если вспомнить Портера, то они позволяют рассматривать наше предложение с точки зрения заинтересованности пользователя. Найти общие ценности можно благодаря изучению совокупного жизненного опыта человека, а благодаря визуализации — выявить имеющиеся возможности.

## Переосмысление того, как доносится ценность

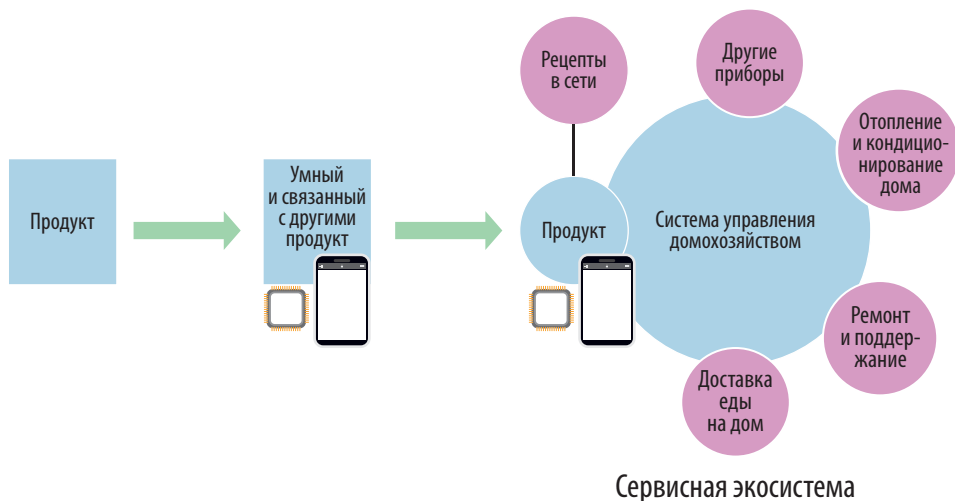
По мере постоянного уменьшения размера чипов для компьютеров становится доступным добавление вычислительных мощностей в самые обычные предметы. Оснащенные микроконтроллерами физические объекты оказываются связанными с интернетом. Так называемый интернет вещей (IoT), сеть из «умных» устройств, существенно расширяет возможности донесения ценности до пользователей.

К примеру, экосистема Google Nest — одна из многочисленных систем «умного дома», доступных потребителям в наши дни (рис. 4.6). Она соединяет в общую систему динамики, термостаты, детекторы дыма, роутеры, дверные звонки, камеры и замки. В такой среде дизайн любого компонента становится сложнее. Кроме того, необходимо принимать во внимание, что он является частью более широкой системы. Ясное понимание этой экосистемы возникает в результате ее визуализации, причем

с точки зрения не только устройств и возможности создания связей между ними, но и перспектив эмпирического взаимодействия. По мере размывания границ между физическими и цифровыми решениями для нас все важнее понимать, насколько хорошо сервисы удовлетворяют потребности отдельных людей. Возникает переход от независимых друг от друга продуктов к связанным между собой решениям, а затем — и к решениям, вписывающимся в экосистему. Таким образом, часть ценности, предоставляемой организациями, состоит в том, насколько хорошо их предложения интегрируются с другими (рис. 4.7). К примеру, консалтинговая компания Claro Partners разработала довольно прямолинейный подход для картографирования различных элементов в системе IoT на основе карточек для разных типичных аспектов системы. Команды заполняют карточки, а затем раскладывают их в виде диаграммы экосистемы.



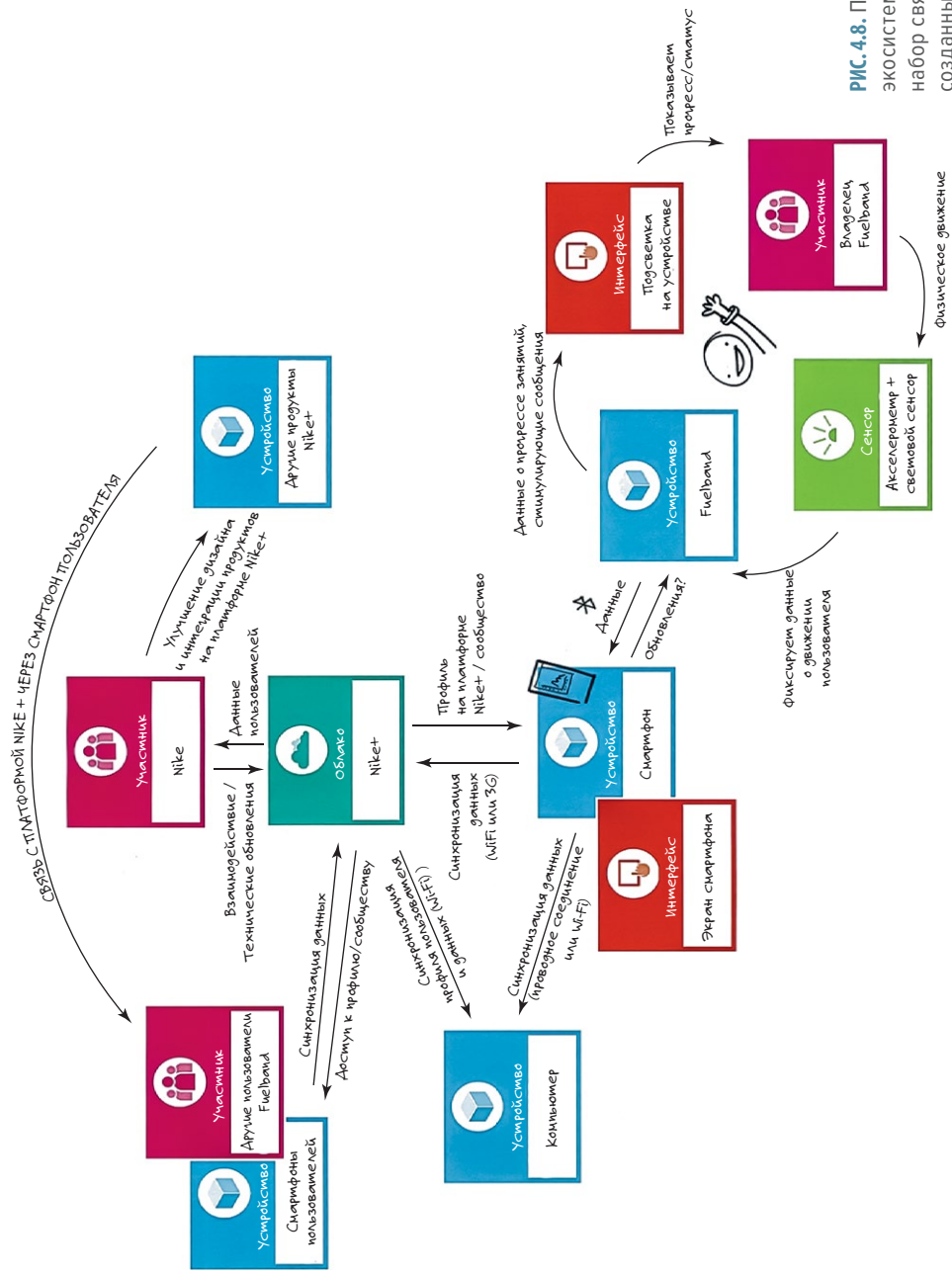
**РИС. 4.6.** Экосистема соединенных между собой устройств GOOGLE NEST допускает целый ряд вариантов взаимодействия, при которых устройства могут использоваться и совмещаться бесконечным количеством способов



**РИС. 4.7.** Продукты, становящиеся все более умными и взаимосвязанными, вписываются в сервисную экосистему

На рис. 4.8 показан пример завершенной карты, составленной для Nike FuelBand. Карта выявляет важные взаимосвязи на основе различного опыта, например связи между пользователями FuelBand, а также связь между физическими устройствами, программами и сервисами по обработке данных.

IoT не просто усложняет процесс придумывания и создания новых продуктов. Он фундаментальным образом меняет стратегию. Ваш сервис неминуемо станет частью системы сервисов. Диаграммы помогают вам понять все сложности и взаимосвязи процесса. Успех определяется тем, насколько хорошо сервисы соотносятся друг с другом и, что более важно, насколько хорошо они вписываются в жизнь людей.



**Рис. 4.8.** Простая диаграмма экосистемы демонстрирует набор связанных сервисов, созданных CLARO PARTNERS

## Создание карт стратегии

Стратегия обычно создается за «закрытыми дверями» — на высших уровнях организации. Затем лидеры разъясняют ее всем остальным, обычно в формате презентации в PowerPoint. От сотрудников при этом ожидается, что они просто примут стратегию к сведению и каким-то волшебным образом подстроят под нее свою работу.

Но когда работа потом начинает идти не так, эти же самые лидеры винят в неудаче исполнителей. Они упускают из виду тот факт, что стратегия и ее реализация связаны между собой: отличная по первоначальным заявлениям стратегия, которая по тем или иным причинам не реализуется, не может считаться таковой.

Плохая коммуникация — лишь часть проблемы. Важно и то, как стратегия создается. Процесс ее создания должен успешно преодолевать разрывы в понимании по всей организации. В противном случае даже лучшее стратегическое намерение не имеет никаких шансов на практическое воплощение.

Бизнес-консультант и писатель Нилофер Мерчант обратила внимание на наличие во многих организациях разрыва между верхним и нижним уровнями. В своей книге *The New How* Мерчант называет такой разрыв «воздушным сэндвичем»:

*«Воздушный сэндвич» — это, по сути, стратегия, имеющая ясное видение и будущее направление движения на верхнем уровне, повседневные действия в нижнем и совсем ничего посередине — никаких важных решений, позволяющих соединить два уровня, никакого вкусного и сочного наполнителя, позволяющего синхронизировать новое направление с новыми повседневными действиями внутри компании.*

Для решения проблемы «воздушного сэндвича» компании должны воспринимать создание стратегии как инклюзивную задачу. Однако традиционные инструменты лишь запутывают ситуацию. Слова абстрактны и допускают различные интерпретации. Документы сбивают с толку. А те, кто должен заниматься внедрением стратегии, порой просто не читают электронную переписку на эту тему.

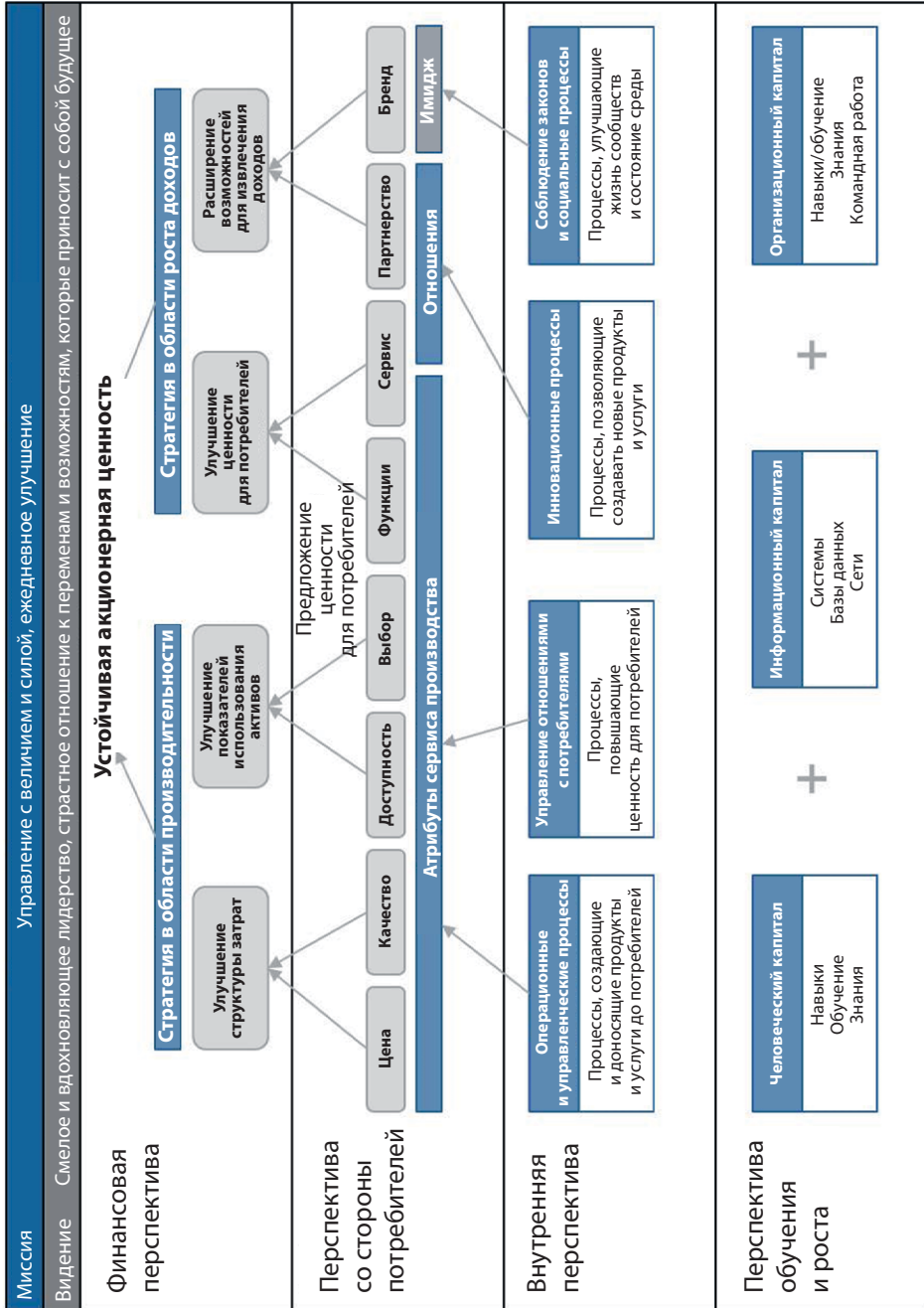
Хорошим противоядием в такой ситуации могут служить диаграммы. Они делают процессы, связанные со стратегией, более заметными, обеспечивают широкое вовлечение всей организации и лучшее понимание происходящего всеми участниками процесса.

В следующих разделах описывается несколько инструментов, дополняющих карты синхронизации. Все они стремятся визуализировать стратегию или какие-то ее части. Они включают в себя карту стратегии, канвас стратегической карты, карту стратегических продуктовых/сервисных решений, канвас бизнес-модели и канвас ценностного предложения. Карты опыта дополняют эти техники различными аспектами информации, связанными с потребителем.

### Карта стратегии

Карта стратегии описывает всю стратегию организации на одном листе бумаги. Техника стала популярной благодаря заслуженным бизнес-консультантам Роберту Каплану и Дэвиду Нортону, описавшим ее в книге «Стратегические карты». Этот подход возник на основе исследований и многолетней консультационной работы с компаниями-клиентами, посвященной сбалансированной системе показателей.

На рис. 4.9 приведен пример общей карты стратегии. Каждый ее ряд представляет собой цели, связанные с одной из четырех стратегических перспектив.



**РИС. 4.9.**

Общая карта стратегии демонстрирует иерархию связей между целями

## Обучение и карьерный рост сотрудников

Это направление включает в себя знания, навыки и системы, нужные организации для создания и донесения до пользователей желаемой ценности.

## Внутренние процессы

Цели на этом уровне связаны с возможностями организации в целом и повышением их эффективности.

## Пользователи

Эта точка зрения связана с ценностным предложением. Карты синхронизации позволяют увидеть, что именно пользователи считают ценным.

## Финансы

Цели самого высокого уровня, ориентированные на ценность, которую получает организация с точки зрения финансовых результатов.

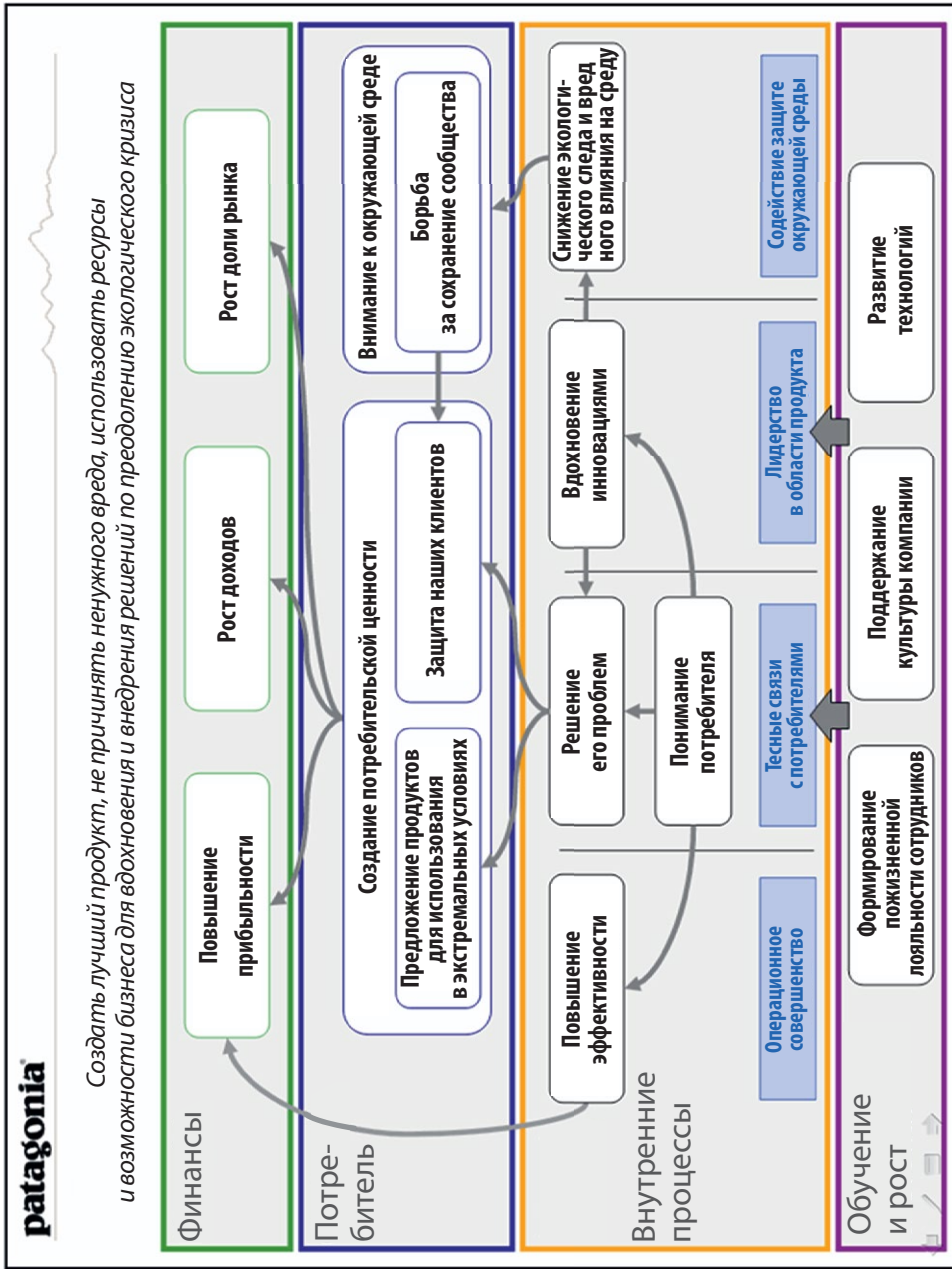
Возникающая в результате карта представляет собой нечто большее, чем просто список целей. Соединяя цели между собой, она демонстрирует причинно-следственную связь между ними. С этой точки зрения, как отмечают Каплан и Нортон, стратегия представляет собой набор утверждений в формате ЕСЛИ...ТО.

Давайте рассмотрим простой пример карты стратегии для компании Patagonia (рис. 4.10), созданной Майклом Энсли, бизнес-консультантом из PureStone Partners. Ключевой стратегической целью компания считает содействие защите окружающей среды — ей на диаграмме уделено заметное место. И ее включение в диаграмму тут же продемонстрировало важность этой цели для всех сотрудников организации.

*ДИАГРАММЫ ДЕЛАЮТ ЗАМЕТНЕЕ ПРОЦЕССЫ, СВЯЗАННЫЕ СО СТРАТЕГИЕЙ, ОБЕСПЕЧИВАЮТ БОЛЕЕ ШИРОКОЕ ВОВЛЕЧЕНИЕ В НИХ И ЛУЧШЕЕ ПОНИМАНИЕ ПРОИСХОДЯЩЕГО ВСЕМИ СОТРУДНИКАМИ ОРГАНИЗАЦИИ.*

Центр этого примера иллюстрирует, как Patagonia намеревается создавать потребительскую ценность. Ключевой внутренний процесс сформулирован как решение проблем потребителей, и с ним связаны два аспекта работы: предложение продуктов для использования в экстремальных условиях и защита клиентов. Карты синхронизации помогают начать общение на тему того, что нужно сделать для решения каждой из этих задач.

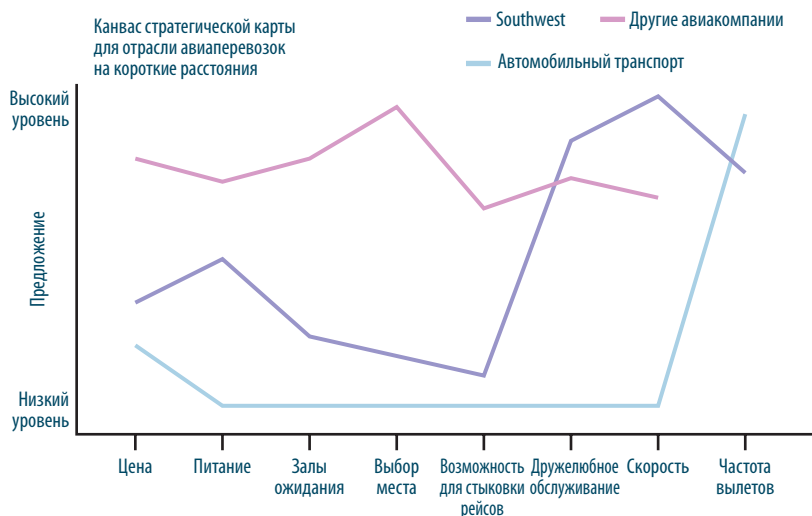
Карты стратегии предлагают сбалансированное видение взаимозависимых стратегических направлений, стоящих перед организацией. Такие карты иллюстрируют связи между различными целями и позволяют всем участникам процесса видеть, как именно их деятельность вписывается в стратегическое целое.



**РИС. 4.10.** Пример карты стратегии для производителя спортивного товаров PATAGONIA демонстрирует концентрацию на экологической составляющей

## Канвас стратегической карты

Канвас стратегической карты — это визуальный инструмент, позволяющий диагностировать уже имеющиеся стратегии и выстраивать альтернативные. Он был разработан В. Чан Кимом и Рене Моборн примерно в 2000 году и представлен в их знаменитой книге «Стратегия голубого океана»\*. На рис. 4.11 приведен пример канваса стратегической карты для авиакомпании Southwest Airlines.



**РИС. 4.11.** Пример канваса стратегической карты для SOUTHWEST AIRLINES позволяет выявить отличительные факторы для успешной конкуренции

В нижней части рисунка перечислены основные факторы конкуренции. Здесь есть аспекты, создающие ценность для потребителей, и направления, в которых компании каким-то образом конкурируют между собой. Вертикальная ось позволяет оценить сравнительную результативность компаний по каждому фактору — от низкой к высокой. Такая схема информации помогает лучше понять, как именно несколько организаций создают ценность в сравнении друг с другом.

Канвас стратегической карты отражает ключевую динамику в стратегическом подходе, основанном на идее «голубого океана». По мнению Кима и Моборн, образ красного океана связан с жесткой конкуренцией между компаниями той или иной отрасли. По мере того как пространство заполняется игроками, доля рынка каждого из них оказывается под угрозой, и вода в океане становится красной от крови.

Голубые океаны — это неоспариваемое рыночное пространство. Спрос на нем скорее создается с нуля, а не добывается в схватке. Авторы дают достаточно четкую рекомендацию — не сражайтесь с конкурентами напрямую. Вместо этого сделайте их предложения нерелевантными. Для этого вы порой должны идти на непростые компромиссы. Так, Southwest предпочитает не конкурировать в областях, традиционных для авиаперевозок. Вместо этого компания выстраивает свою деятельность вокруг мелких аэропортов, запуская там более частые рейсы. Это позволяет ее предложению конкурировать с путешествиями на автомобилях: потребители, которые

\* Ким В. Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана. М.: Гиппо, 2010. Прим. ред.



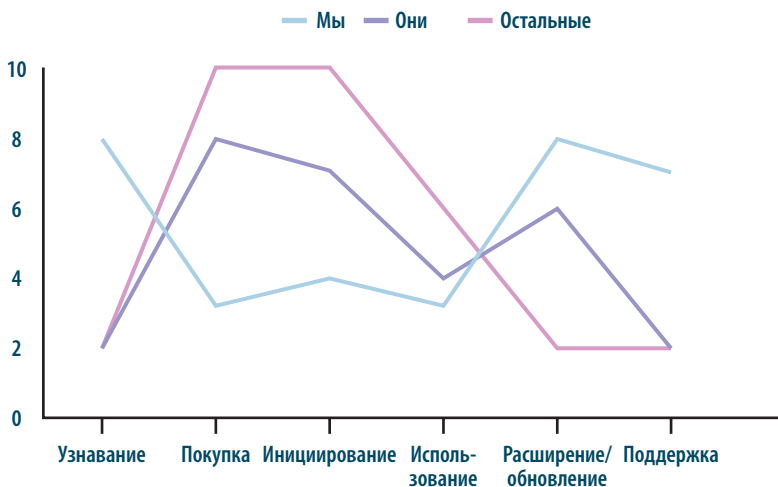
предпочли бы ехать из одного города в другой на машине, могут вместо этого летать на самолетах Southwest.

Процесс для создания канваса стратегической карты включает в себя следующие шаги.

1. Определение факторов создания ценности. Вы можете без особых проблем придумать десятки потенциальных факторов, но главное — это концентрироваться на самых важных из них. Именно здесь на сцену выходят карты синхронизации: они помогают выявить эти важные факторы, показывают, какие проблемы есть у организации и как воспринимается ее ценность с этой точки зрения.
2. Определение типов конкурентов. Самое сложное на этом этапе — выбрать ограниченное количество конкурентов (идеальным будет три). Присутствие более четырех конкурентов может значительно снизить ясность итоговой диаграммы.
3. Оценка результатов по каждому фактору. Обычно такая оценка производится по сравнительной шкале от низкого к высокому. Возможно также получить эмпирические свидетельства для каждого рейтинга, например с помощью опроса.

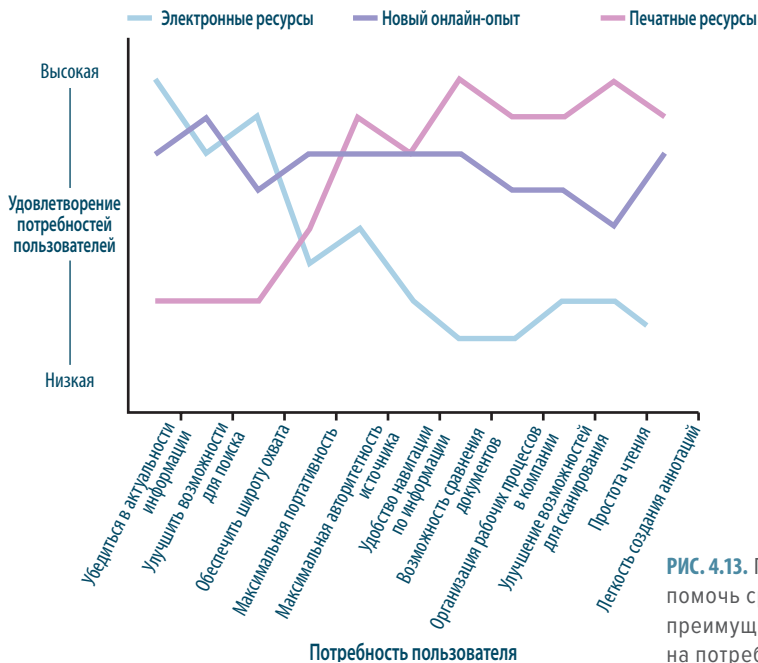
Альтернативный подход для выявления факторов создания ценности состоит в концентрации на типах имеющегося у пользователей опыта. К примеру, на основе карты клиентского пути можно выявить примерно пять-шесть этапов взаимодействия (например, осведомленность, покупка, начало использования сервиса, продолжение использования сервиса, расширение использования сервиса и повторное обращение, а также получение поддержки). Для каждого из них вы можете оценить, насколько хороши игроки на рынке по тому или иному параметру, сравнить ваше решение с решениями основных конкурентов и других участников процесса (рис. 4.12).

Этот подход не всегда помогает вам найти голубой океан как таковой, однако позволяет получить ценный инсайт и основанное на пользовательском опыте видение стратегического ландшафта.



**РИС. 4.12.** Пример стратегического шаблона на основе опыта, в котором сравниваются различные типы пользовательского опыта

Помимо этого, возможно использовать канвас стратегической карты для сравнения пригодности тех или иных решений. К примеру, во время работы на одного поставщика контента моя команда захотела понять, почему люди предпочитали печатные ресурсы цифровым. После интервью нескольких десятков потребителей мы выявили набор потребностей, отражавших основные различия в предпочтениях. На графике, приведенном на рис. 4.13, мы показали, как решения сравниваются в понятиях удовлетворения или неудовлетворения каждой потребности. Затем мы выдвинули ряд гипотез о том, что могло бы помочь людям чаще использовать наши решения в области онлайн-контента, — и эти гипотезы нашли свое место на диаграмме под заголовком «Новый онлайн-опыт».



**РИС. 4.13.** График может помочь сравнить преимущества, основанные на потребностях

После такой визуализации команде стало ясно, на чем стоит концентрировать дальнейшие усилия. Потребители нуждались в аннотациях к документам и возможности сравнивать источники. Вдобавок, несмотря на явные преимущества нашей навигации перед другими предложениями в области онлайн-контента, потребителей нужно было научить работать с ней.

## Карта стратегических решений

Дать точное определение стратегии непросто. С одной стороны, ее часто путают с анализом, который включает в себя все: от размера рынка до технических оценок и финансовых прогнозов. Результатом этой работы часто становятся отчеты на десятки страниц.

С другой стороны, создание стратегии смешивают с планированием. Возможно, в вашей организации приняты ежегодные стратегические выездные сессии, на которых лидеры в течение нескольких дней работают над планами на будущий год. Затем они выходят из места своего уединения с детальными планами развития и финансовыми планами, которые почти сразу устаревают.

Анализ и планирование хотя и представляют собой необходимые входные и выходные данные в процессе создания стратегии, но не могут лежать в ее основе. Вы не можете проанализировать свой путь к стратегии — готовые ответы никогда не появляются волшебным образом из имеющихся данных, а детальные планы развития не дают обоснования для деятельности, организовывать которую они призваны. Этим занимается стратегия (рис. 4.14).



**РИС. 4.14.** Стратегия обеспечивает логическую связь между анализом и планированием

Стратегия предполагает разработку оптимального пути для преодоления проблем и достижения желаемой позиции. Это творческая задача, основанная не только на анализе и планировании. Стратегия представляет собой логику, связывающую анализ и планирование воедино. В конечном счете именно так ваша организация начинает понимать, в чем состоит суть ее действий и решений с течением времени.

Я разработал карту *стратегических решений* как инструмент для визуализации этого важного стратегического обоснования. Он использует формат шаблона, помогающий визуализировать связи между элементами стратегического плана.

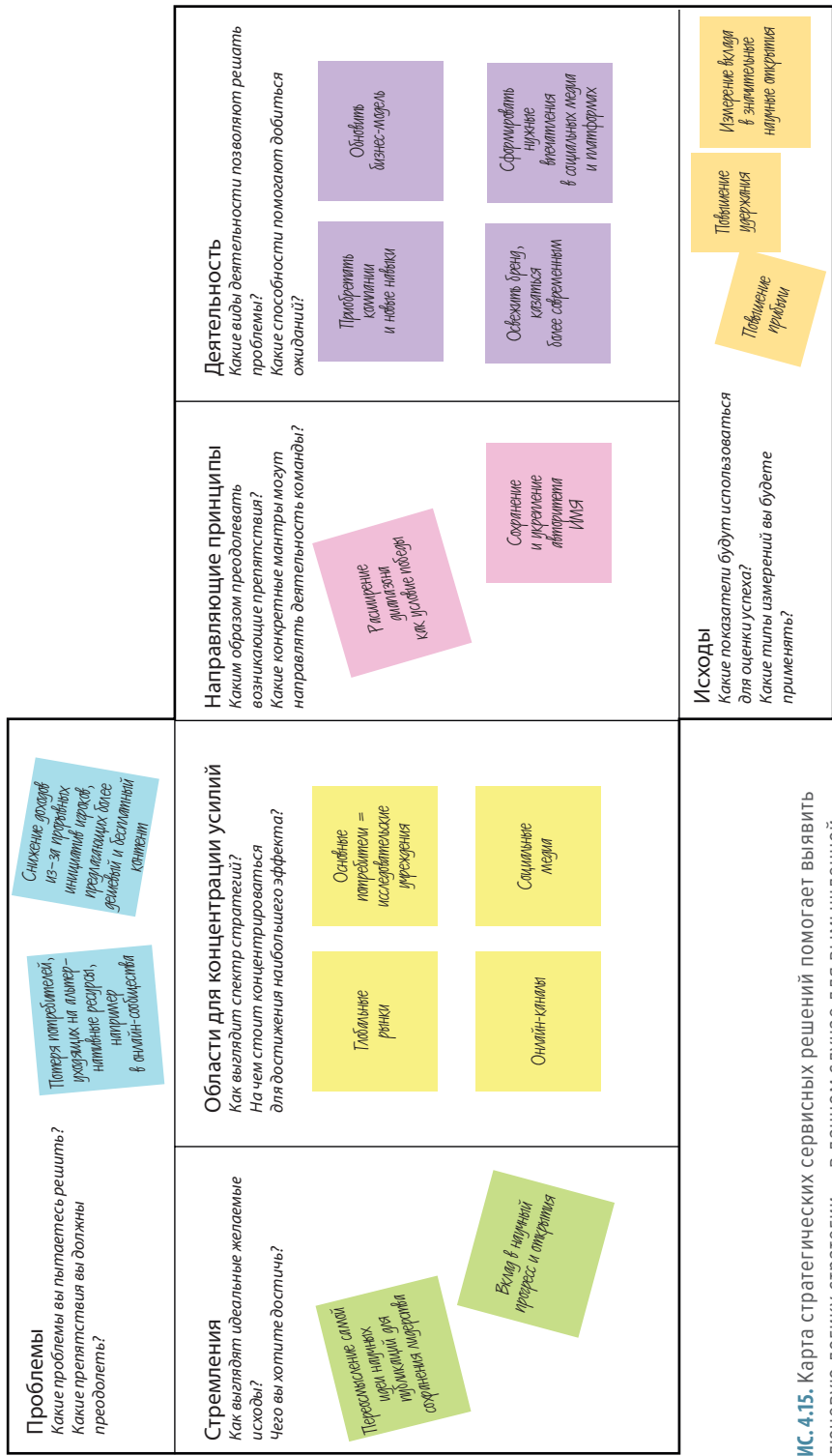
На рис. 4.15 приведен пример завершенной карты стратегических решений. В данном случае он описывает стратегию вымышленной компании Einstein Media Company — издателя научных журналов, книг и другой информации. Компания возглавляла отрасль в течение почти ста лет, и ученые по всему миру доверяют ее бренду.

Элементы карты стратегических решений основаны на результатах полевого исследования. Прежде всего многое заимствовано из концепции Генри Минцберга «Пять П стратегии», представленной в 1987 году, а затем детально описанной в книге *Strategy Safari*\*. Кроме того, концепция связана с «пятью вопросами стратегии», сформулированными в книге Роджера Мартина и А. Дж. Лафли «Игра на победу»\*\* (очень рекомендую вам ознакомиться с обеими).

\* Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. М. : Альпина Паблишер, 2013. Прим. ред.

\*\* Лафли А. Дж., Мартин Р. Л. Игра на победу. Как стратегия работает на самом деле. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. Прим. ред.

# Карта стратегических сервисных решений



**РИС. 4.15.** Карта стратегических сервисных решений помогает выявить ключевую логику стратегии — в данном случае для вымышленной компании EINSTEIN MEDIA COMPANY

В табл. 4.1 суммированы и сопоставлены между собой две существующие структуры. Последний столбец демонстрирует их тематическое пересечение, позволяющее увидеть шесть общих элементов стратегии, у каждого из которых есть свое место на чертеже. К этим элементам относятся следующие.

- *Проблемы.* Стратегия подразумевает необходимость в изменениях и желание двигаться от точки А к точке В. Какие мы видим препятствия? Чье противодействие мы должны преодолеть, чтобы добиться своих целей?
- *Стремления.* Организацией какого типа вы хотите стать? Чего вы хотите для своих потребителей и общества в целом?
- *Области внимания.* Определение диапазона для стратегии помогает вам сконцентрировать усилия на самых важных вещах. Кого вы будете обслуживать? В каких регионах будете работать? На какие виды работы вы будете нацеливаться?
- *Направляющие принципы.* Это краеугольные камни стратегии, которые, можно надеяться, позволят вам преодолеть будущие препятствия. Какие мантры помогут объединить команду и процесс принятия решений?
- *Виды деятельности.* Какие виды деятельности нужны для внедрения стратегии и достижения ваших ожиданий? Обратите внимание, что в данном случае речь идет не о создании планов развития или работы, а скорее о выявлении навыков и мощностей, которые вам обязательно понадобятся.
- *Исходы.* Каким образом вы поймете, что ваша стратегия находится на верном пути? Как вы продемонстрируете прогресс и успех?

**ТАБЛИЦА 4.1.** Пересечение имеющихся структур позволяет развиваться шести элементам карты стратегических решений

Лафли и Мартин	Минцберг	Элементы стратегии
	Принцип поведения	Какие проблемы вас мотивируют?
Как выглядят ваши стремления к победе?	Позиция	Каковы ваши стремления?
На каком поле вы будете играть?	Перспектива	На чем вы будете концентрироваться?
Как именно вы выиграете?	Приемы	Как выглядят ваши направляющие принципы?
Какие мощности и навыки вам нужны?	План	Какие виды деятельности необходимы?
Каким образом вы будете управлять стратегией?		Как вы будете измерять успех?

Выстраивание стратегии — это творческая задача. Карта стратегических решений позволит вам изучить возможные варианты без какого-либо начального риска. Пробуйте различные альтернативы, вычеркивайте элементы, перерабатывайте идеи и начинайте сначала. Карта поможет вам проектировать стратегию. Используйте ее на собраниях и семинарах или в качестве справочного документа.

Четкого порядка для создания этой карты не существует. Лучше всего начинать с проблем и стремлений. Затем вы обнаружите, что свободно перемещаетесь между прямоугольниками. Можете сначала сделать карту самостоятельно, а затем собрать результаты в ее основной версии или же совместно работать над одним экземпляром. Карта стратегических решений поможет вам одновременно видеть все движущиеся части стратегии, делая ее осязаемой и инклюзивной для всех. Я рекомендую создавать простой документ на одной-двух страницах с основными идеями, собранными во время упражнения, чтобы зафиксировать стратегию в словах и формате, которыми легко делиться с другими.

# Канвас бизнес-модели

Канвас бизнес-модели — это инструмент стратегического менеджмента, помогающий владельцам бизнеса и стейкхолдерам открывать для себя различные модели. Александр Остервальдер и Ив Пинье впервые представили его в своей книге «Построение бизнес-моделей»\*, и с тех пор канвас бизнес-модели стал очень популярен.

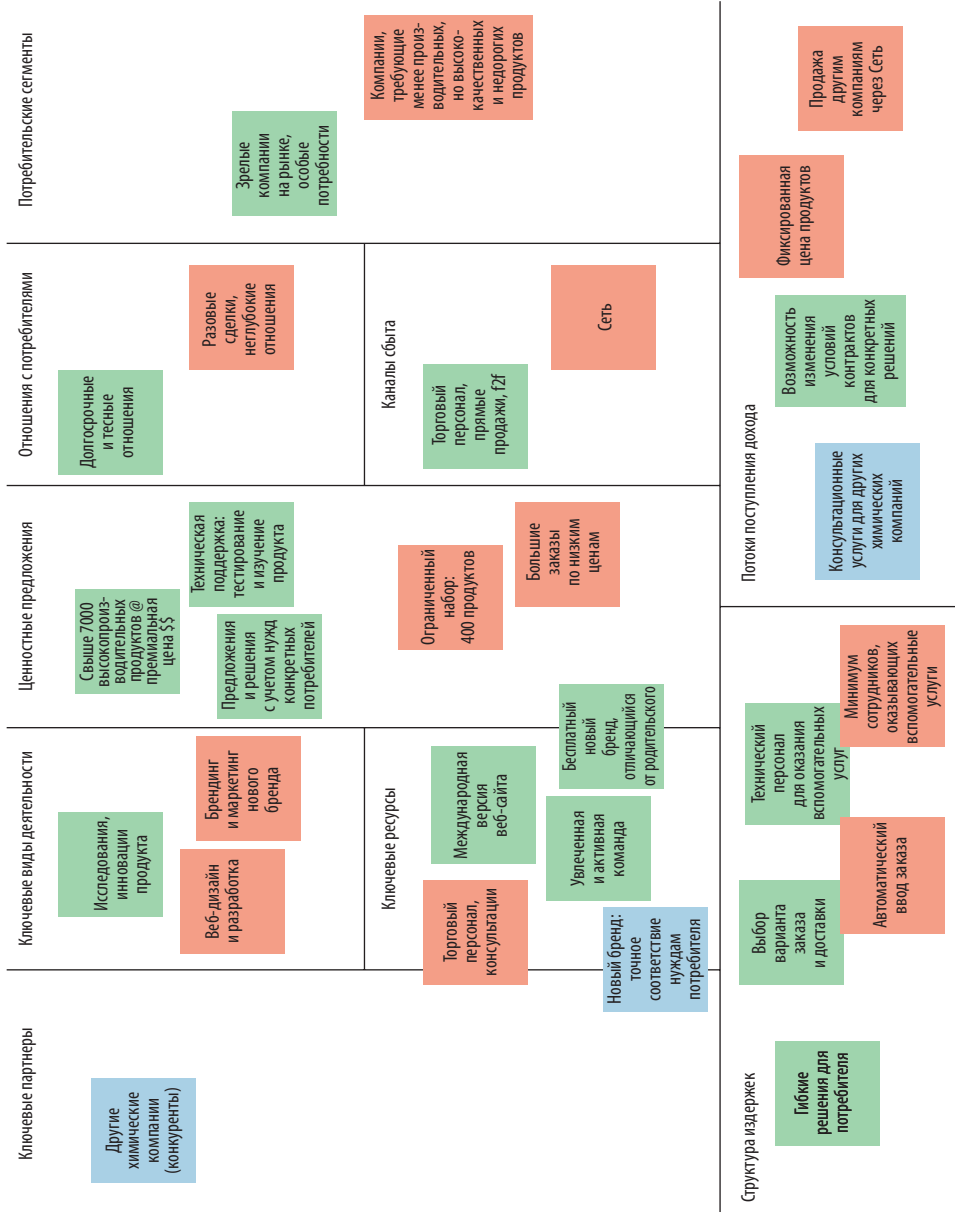
Девять прямоугольников канвы представляют собой ключевые структурные блоки бизнес-модели (рис. 4.16). В их расположении есть своя логика. Прямоугольники справа представляют аспекты, связанные с рынком, находящиеся «на сцене». Слева располагаются элементы бизнес-модели «за сценой» — внутренние бизнес-процессы. Визуальный формат шаблона упрощает исследование. Вы можете сравнить альтернативные модели и оценить их, перед тем как принять окончательное решение о движении в том или ином направлении. Такая схема работы помогает добавить в бизнес-решения элемент творчества.



**РИС. 4.16.** Канвас бизнес-модели — популярный инструмент менеджмента, созданный Александром Остервальдером

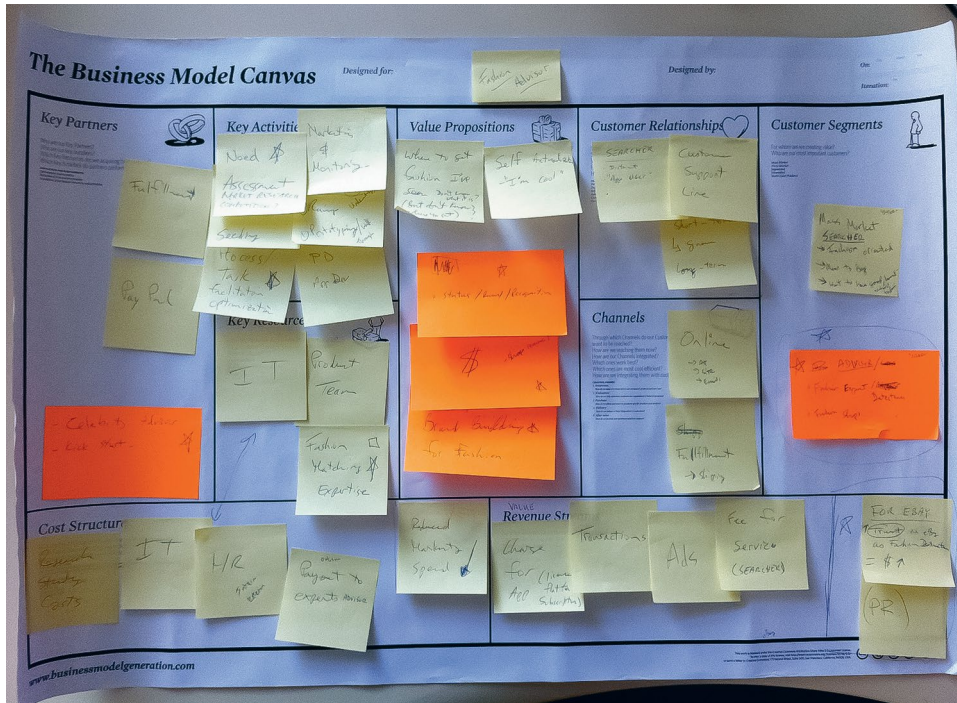
На рис. 4.17 изображена визуализация бизнес-модели для компании Xiameter, поставщика силиконовых продуктов, в сравнении с материнской компанией, Dow Corning. Схема основана на статье *Dow Corning's Big Pricing Gamble*, написанной Лорен Гэри. На зеленых стикерах описаны ключевые виды деятельности Dow Corning, а на оранжевых — модель Xiameter. Интересно отметить, что, судя по статье, деятельность Xiameter оказывает большой эффект на основную бизнес-модель. Соответствующие аспекты отмечены на синих стикерах.

\* Пинье И., Остервальдер А. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. М. : Альпина Паблишер, 2019. Прим. ред.



**Рис. 4.17.** В этом примере канваса бизнес-модели сравнима с бизнес-моделью компании XIAMETER, поставщика силиконовых продуктов, и ее материнской компании DOW CORNING

На рис. 4.18 показана фотография шаблона, созданного мной совместно со стейкхолдерами после собрания, где предлагались разные идеи. Благодаря стикерам мы могли перемещать информацию в различные разделы шаблона и сравнивать возможные альтернативы. Это позволило нам протестировать предположения о новой концепции с точки зрения жизнеспособности для бизнеса.



**РИС. 4.18.** Канвас бизнес-модели отлично приспособлен для использования стикеров и изучения различных вариантов

Работа с канвасом бизнес-модели требует определенной практики. Вы должны уметь быстро понимать, к чему относится тот или иной тип информации, и сортировать их по блокам. Научившись это делать, вы сможете использовать канвас для быстрого поиска альтернатив. В Сети есть немало ресурсов, помогающих больше узнать об этом полезном инструменте.

## Канвас ценностного предложения

Базовая структура шаблона бизнес-модели вдохновила специалистов на разработку других сходных инструментов. Одним из таких примеров можно считать *канвас ценностного предложения* (рис. 4.19), также созданный Александром Остервальдером. Он прямо связан с канвасом бизнес-модели и позволяет детально изучить два элемента последней: *сегменты потребителей*, для которых вы хотите создавать ценность, и *суть предложения*, которое, можно надеяться, привлечет потребителей.

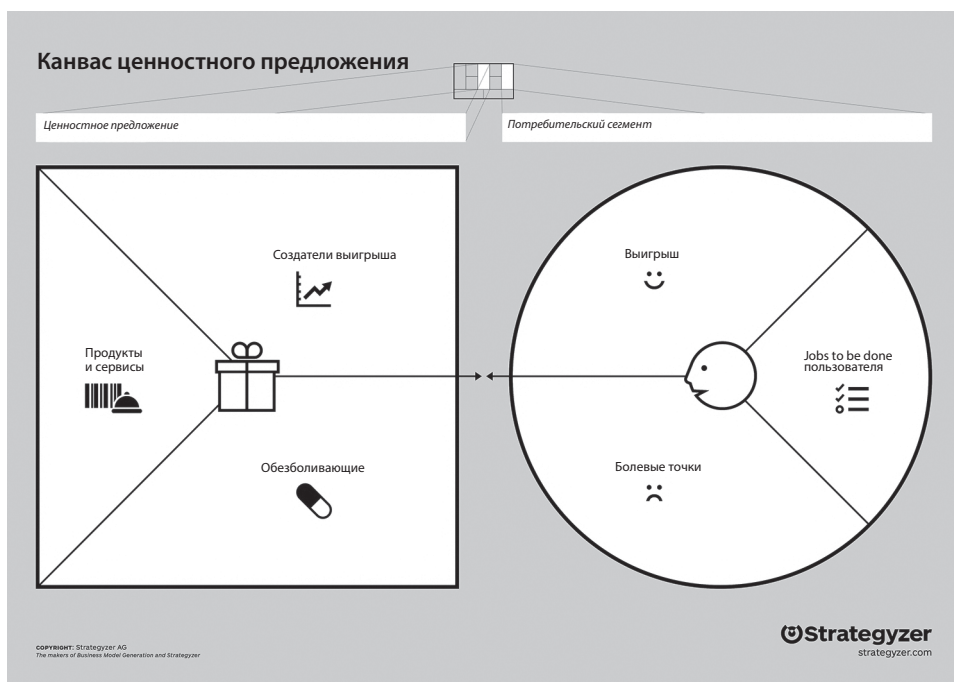
Канвас ценностного предложения позволяет вам выстраивать и тестировать степень соответствия между тем, что вы предлагаете, и тем, чего хотят потребители.



Шаблон состоит из двух частей. Справа располагается профиль потребителей с тремя компонентами.

- *Jobs to be done (JTBD)*. Это — серьезные вопросы, решение которых важно для людей, и нужды, которые они пытаются удовлетворить.
- *Болевые точки*. К ним относятся барьеры, препятствия и досадные помехи, с которыми сталкиваются люди в попытках добиться нужного результата. Сюда же нужно включить негативные эмоции и риски, с которыми могут столкнуться потребители.
- *Выигрыш*. Позитивные исходы или преимущества, которые хочет получить индивидуум.

*ВЫСТРАИВАНИЕ СТРАТЕГИИ — ЭТО ТВОРЧЕСКАЯ ЗАДАЧА.*



**РИС. 4.19.** Канвас ценностного предложения, созданный Александром Остервальдером и его компанией STRATEGYZER, дополняет бизнес-модель

Вторая половина канваса (слева) детально перечисляет три главных свойства вашего ценностного предложения.

- *Продукты и услуги*. Описание вашего предложения, в том числе свойств продуктов и предлагаемой вами поддержки.
- *Обезболивающее*. Это описание того, как именно ваше предложение позволит облегчить боль потребителей. Описание того, на решение каких проблем вы нацеливаетесь.
- *Факторы, формирующие выигрыш*. Четкое описание того, какую пользу приносят потребителям ваши продукты и услуги.

Создавая карту слева направо, вы можете точно указать, как именно вы создаете ценность для своих потребителей. Нахождение «болеутоляющих» и «факторов, формирующих выигрыш», в соответствии с болевыми точками и выигрышами потребителей дает вам возможность установить потенциально более сильные связи. Добившись ясности, проверьте свои выводы, общаясь с рынками и клиентами.

## Резюме

По мере того как организации становятся более зрелыми, у них часто возникает *стратегическая близорукость* — неспособность увидеть более широкий ландшафт своего бизнеса и то, как они могут в дальнейшем создавать осмысленную ценность. И им нужно активно противостоять этой напасти. Успешные предприятия начинают со сбора инсайтов о нуждах потребителей, а затем адаптируют под них свои стратегии. Это полностью противоречит устоявшимся практикам бизнеса, при которых компании пытаются протолкнуть продукты и услуги через традиционные каналы продаж.

Для того чтобы измениться, организациям нужно изучить дополнительные источники инсайта, которые часто упускаются при создании стратегии. Этот процесс включает в себя глубокое понимание того, как именно потребители воспринимают ценность. Различные типы визуализации расширяют ваше поле видения и предлагают новый взгляд.

Прежде всего подумайте о том, как *переосмыслить конкуренцию*. В глазах потребителей вашим конкурентом будет выступать все, способное сделать нужную работу.

Подумайте о том, какой вклад вы вносите в развитие общества и *создание общей ценности*. Общая ценность связана с созданием блага для всего общества при каждом взаимодействии с каждым пользователем, и это выходит за рамки привычной корпоративной социальной ответственности.

Интернет вещей заставляет нас переосмысливать то, как *доносится ценность до потребителей*. «Умные» и соединимые между собой продукты неминуемо становятся частью более масштабной экосистемы. Ценность, которую вы создаете, воспринимается как часть этого контекста.

Наконец, выстройте организацию на *основе инноваций*. Прежде всего проведите четкое различие между защитой уже имеющейся ценности и созданием новой. Этими вопросами в организации должны заниматься разные подразделения. Затем организуйте команды, позволяющие синхронизировать вашу деятельность относительно пользовательского опыта.

Визуализация помогает сделать стратегии более открытыми и не только более понятными, но и более инклюзивными для всей организации. Для их иллюстрирования графическим способом используется несколько техник. Они включают в себя карты стратегии, канвас стратегической карты, карту стратегических продуктовых/сервисных решений, канвас бизнес-модели и канвас ценностного предложения. Эти инструменты хорошо дополняют и расширяют карты синхронизации.

## Что еще почитать по теме

Phil Jones, *Strategy Mapping for Learning Organizations* (Routledge, 2016)

*В этой книге Джонс концентрируется на предметных обсуждениях, возникающих в команде при создании карт стратегии — в частности, когда эта работа основана на системе сбалансированных показателей. Основная цель состоит в том, чтобы позволить менеджерам задавать правильные вопросы*

*о стратегии, помогающие им развивать правильное отношение к происходящему по всей организации. Карты — эффективный инструмент для стимулирования качественного общения, необходимого для синхронизации стратегии. Джонс детально рассказывает в своей книге о том, как использовать их наиболее результативным образом.*

Rita McGrath, *The End of Competitive Advantage* (Harvard Business Review Press, 2013)

*В своей книге Мак-Грат убедительно заявляет, что стратегия в своем традиционном виде начала буксовать. Существующие структуры рассматривают в качестве основной стратегии достижение устойчивого конкурентного преимущества. Вместо этого организациям необходимо разработать новый набор практик, основанный на временном конкурентном преимуществе. Это влечет за собой не только постоянный поиск новой ценности, но и сокращение количества существующих предложений по мере исчерпания их потенциала. Эта книга заставляет по-новому взглянуть на многие вещи и будет интересна читателям не только из мира бизнеса.*

Jonathan Whelan and Stephen Whitley, *Visualising Business Transformation* (Routledge, 2020)

*Эта полноформатная книга детально описывает роль визуализации как в целом, так и при проведении стратегических обсуждений и мероприятий по организационному дизайну. Авторы проделали отличную работу по разбивке визуальных компонентов на работоспособные элементы, основанные на так называемом континууме визуализации. В книге обсуждается множество вопросов, начиная от структур дизайнерского мышления и канваса бизнес-модели и заканчивая детальным описанием процесса создания карт для бизнеса.*

В. Чан Ким, Рене Моборн «Стратегия голубого океана»

*Эта знаменитая книга, написанная пионерами стратегии голубого океана, детально объясняет их подход. Его суть состоит в том, чтобы не конкурировать с другими игроками напрямую, а изменить общую картину так, чтобы предложения этих игроков стали нерентабельными. Для этого организациям нужно найти новые атрибуты при создании ценности. Визуализация ландшафта в канвасе стратегической карты — ключевой способ выявления возможностей такого рода. Многие инструменты и ресурсы, связанные со стратегией голубого океана, доступны в интернете, к примеру на сайте <https://www.blueoceanstrategy.com>.*

Алан Джордж Лафли, Роджер Мартин «Игра на победу»

*Эта книга предлагает ясную структуру для понимания стратегии в целом на основе пяти ключевых вопросов. Это один из самых понятных и полезных подходов к стратегии, доступных на сегодняшний день. Авторы приводят множество примеров, основанных на их многолетнем опыте. Это крайне важная книга для всех, кто стремится понять суть стратегии.*

Ив Пинье, Александр Остервальдер «Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора»

*После изучения множества бизнес-моделей для своей работы Остервальдер дал читателям эту практичную и вдохновляющую книгу, детально описывающую его версию канваса бизнес-модели. Это яркая и богато проиллюстрированная книга, доступная каждому и легкая для чтения. На ее страницах Остервальдер и Пинье подчеркивают важность таких артефактов, как персоны, и выступают активными сторонниками дизайнерского мышления.*

# ВЫЯВЛЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ — СОВМЕЩЕНИЕ ДИАГРАММЫ МЕНТАЛЬНОЙ МОДЕЛИ И ПОДХОДА JOBS TO BE DONE

ДЖИМ КАЛБАХ ПРИ УЧАСТИИ ДЖЕН ПАДИЛЬЯ,  
ЭЛИЗАБЕТ ТАПЛИЯЛ И РАЙАНА КАСПЕРА

Ключевая проблема при разработке продукта состоит в выборе областей улучшения и инноваций, на которых стоит концентрироваться. Необходимо наличие серьезной теории, позволяющей объединять пользовательские инсайты с решениями в области разработки.

Наша команда из компании Citrix, занимавшаяся развитием пользовательского опыта, связанного с программой GoToMeeting, разработала подход, позволяющий получить применимые и основанные на потребностях инсайты для дальнейшего улучшения продукта. Подход совмещает создание карт поведения и мотивации пользователя через диаграмму ментальной модели, а затем расстановку потребностей пользователей по приоритетам на основе теории Jobs to be done. В итоге в распоряжении команды оказываются визуальная карта ландшафта и набор конкретных указаний на то, как именно создавать ценность для их потребителей.

Общий процесс состоял из шести шагов.

### 1. Проведение первичного исследования

Мы начали с изучения общего контекста. В попытках получить максимально широкое представление об области сотрудничества и коммуникации мы провели свыше 40 очных интервью. В процесс интервьюирования были включены заинтересованные лица и участники команды.

Сбор данных включал в себя полевые заметки, фотографии, аудио- и видеозаписи. Сторонний подрядчик расшифровал более 68 часов аудиозаписей. В результате получилось почти 1500 страниц текста.

### 2. Создайте диаграмму ментальной модели

Тщательно следуя подходу Инди Янг, мы проанализировали расшифровки и выяснили, какие результаты люди пытались получить, и с помощью итеративного процесса группировки создали диаграмму ментальной модели. Этот подход по принципу «снизу-вверх» предполагает кластеризацию отдельных выводов по темам, которые, в свою очередь, группируются по категориям.

Фундаментальные цели и потребности постепенно начали обретать форму. Результатом стала понятная иллюстрация «рабочего сотрудничества», основанная непосредственно на итогах полевого исследования.

Процесс также включал в себя создание карты имеющихся продуктов и свойств, поддерживающих цели и нужды потребителей. Это позволило команде увидеть, как наши нынешние предложения вписываются в ментальную модель потребителя.

### 3. Проведение семинара

В ходе семинара с десятком заинтересованных лиц из различных отделов мы изучили диаграмму ментальной модели в составе небольших групп. Каждая группа работала над своей третьей общей диаграммы. Цель состояла в том, чтобы

заинтересованные лица для начала испытали ощущение эмпатии в отношении текущего пользовательского опыта (рис. 4.20).



**РИС. 4.20.** Использование диаграммы ментальной модели на семинаре с участием стейкхолдеров (автор изображен вместе с исследователем и экспертом в области UX Эмбер Брейден)

Затем мы провели мозговой штурм на тему сценариев будущей работы компании. Для этого мы поделились с каждой группой данными о ключевых тенденциях в отношении будущего отрасли, взятыми из отраслевых отчетов. При обсуждении каждого раздела диаграммы, мы задавали группе вопрос: «Если бы эта тенденция реализовалась на практике, что мы должны были бы сделать для поддержки потребителей и в конечном счете развития компании?»

Чтобы закрепить итоги семинара, мы создали инфографику с указанием основных выводов. Мы распечатали ее на листе бумаги, заламинировали, а затем отправили по почте участникам семинара. Эту инфографику можно было увидеть на столах многих участников команд даже через год.

#### 4. Изображение концепций на диаграмме

После семинара мы обновили диаграмму комментариями и мнениями заинтересованных лиц. Затем мы нанесли различные концепции на диаграмму ниже башен поддержки. Это привело к созданию расширенной карты и более комплексной картины: вверху располагался опыт пользователя, в середине — предлагаемая нами в настоящее время поддержка, а внизу — будущие улучшения и инновации (рис. 4.23).

После этого возник вопрос: на решение каких проблем, влияющих на способность людей сотрудничать, мы должны нацелиться в первую очередь? Мы создали список работ, которые надо сделать, и он помог нам сконцентрироваться на концепциях с наивысшим потенциалом.

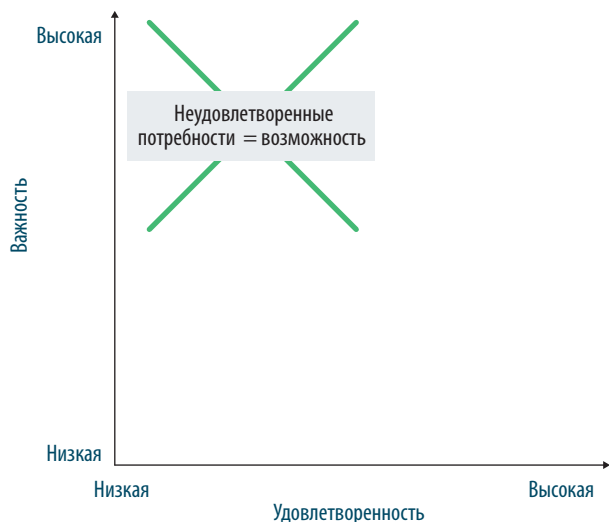
#### 5. Расстановка желаемых результатов пользователей (jobs to be done) по приоритетам

Мы расставили результаты по приоритетам, представленным на диаграмме, руководствуясь двумя факторами:

## ПРИМЕРЫ И КЕЙСЫ

- уровнем важности, связанной с выполнением работы;
- уровнем удовлетворенности, связанной с выполнением работы.

Работы на графике с наивысшим уровнем важности и наименьшим уровнем удовлетворенности имеют самые высокие шансы на принятие потребителями (рис. 4.21). Именно такие позволяют удовлетворить ранее неудовлетворенную потребность.



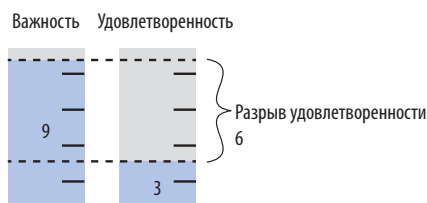
**РИС. 4.21.** Решения, связанные с неудовлетворенными потребностями, и работы важные, но с низким уровнем удовлетворенности имеют более высокие шансы на успех

Чтобы найти этот лакомый кусочек, мы использовали особую технику, разработанную Тони Ульвиком. Чтобы узнать больше об этом методе, см. работы Ульвика, перечисленные в разделе «Что еще почитать по теме» в конце этого примера.

Данная техника начинается с так называемых заявлений о желаемом исходе, или показателях успеха для результативного завершения работы. Они основаны непосредственно на диаграмме ментальной модели.

Затем мы запустили количественный опрос с полным набором примерно из 30 заявлений о желаемом исходе. Респондентов попросили оценить каждое заявление о желаемом исходе с точки зрения важности и удовлетворенности.

Затем мы рассчитали балл возможности для каждого заявления. Мы сделали это при помощи количественной оценки важности и добавили опцию «разрыв удовлетворенности», то есть важность за вычетом удовлетворенности. К примеру, если респонденты давали какому-то заявлению оценку важности 9, а удовлетворенности — 3, итоговый балл возможности составлял 15 ( $9 + (9 - 3) = 15$ ). См. рис. 4.22.



Важность + разрыв удовлетворенности = балл возможности  
 $9 + 6 = 15$

**РИС. 4.22.** Баллы возможности помогают выявлять работы, которые надо сделать, но они пока что не были включены в список

Обратите внимание, что этот показатель сознательно концентрируется на возможностях потребителей, а не рынка или финансовых возможностях. Иными словами, мы искали решения для нужд потребителей, имевшие максимальные шансы на принятие ими.

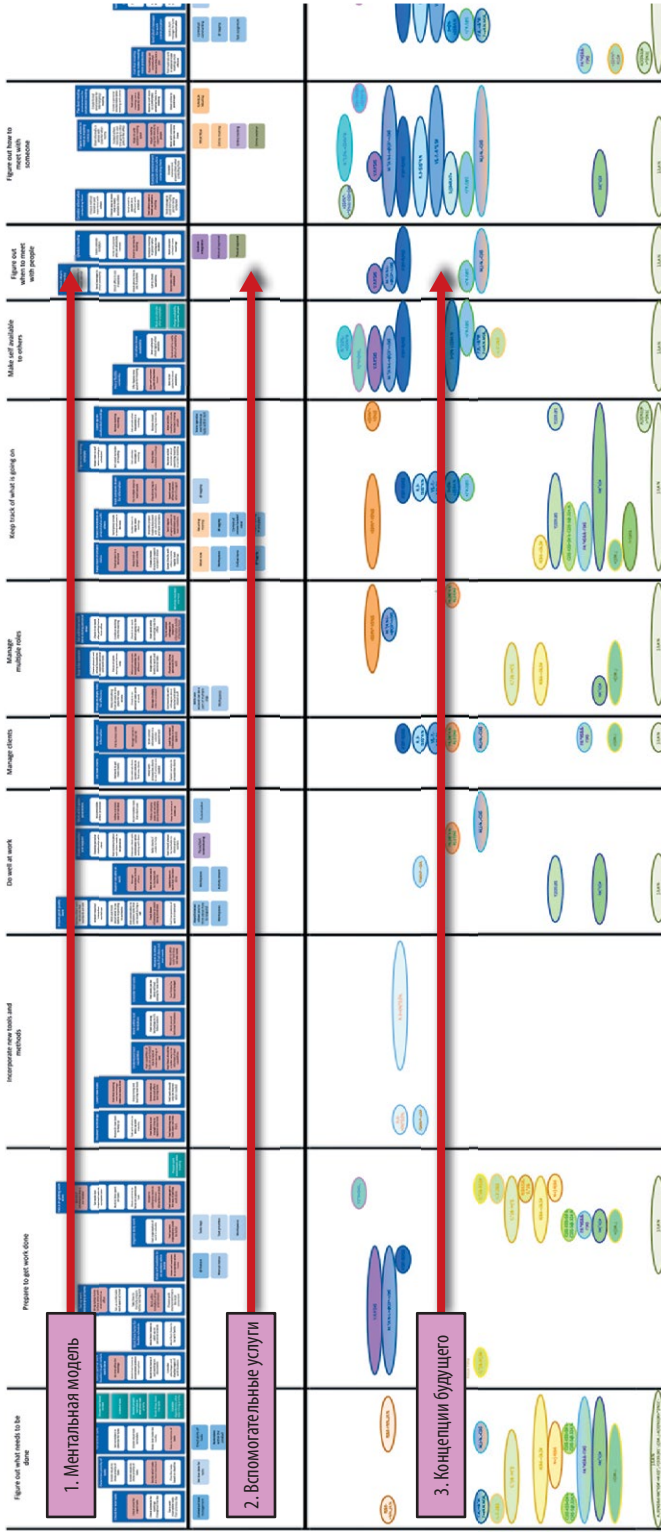
#### 6. Фокус усилий в области инноваций

Задачи в диаграмме ментальной модели, показатели возможности и предлагаемые концепции были сопоставлены визуально, в результате чего у нас появилась ясная картина всего пространства возможностей (рис. 4.23).

На основании этой информации мы распределили усилия по приоритетам. Это придало команде уверенность в том, что мы движемся в правильном направлении, — именно в том, которое проявилось уже в полученных нами первичных инсайтах.

Продакт-менеджеры, менеджеры по маркетингу и инженеры посчитали эту информацию очень полезной для своей работы. Оказалось, что формат расставленного по приоритетности списка потребностей людей отлично подходит для работы команд, вовлеченных в исследование. Один руководитель сказал: «Отлично, что у нас теперь есть данные, помогающие с принятием обоснованных решений. Жду не дождусь, когда смогу воспользоваться ими для чего-то нового».

Благодаря этой работе были созданы прототипы для различных концепций. Мы разместили результаты двух инноваций в Apple Store, а также подали несколько заявок на патент. В целом этот подход представляет собой выражение богатой и полноценной теории создания сервисов, ориентированных на пользователей. Комбинация методов ментальной модели и JTBD-подхода стала для нас центральным элементом процесса, позволила начать диалог и в итоге обеспечила консенсус.



**Рис. 4.23.** Элемент расширенной диаграммы ментальной модели, в котором демонстрируются области с наиболее интересными возможностями. Разрешение диаграммы сознательно сделано низким, чтобы избежать разглашения конфиденциальной информации. Самое главное состоит в синхронизации четырех уровней информации: 1) опыт пользователя, представленный в виде диаграммы ментальной модели; 2) сервисы, которые в настоящее время поддерживают их опыт; 3) команда, которая разрабатывала концепции будущего; 4) области неудовлетворенных потребностей, отражающие самую интересную возможность, которую удалось найти благодаря JTBD-подходу к исследованию.

1. Ментальная модель.
2. Вспомогательные услуги.
3. Концепции будущего.
4. Самая интересная возможность



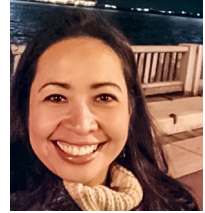
**Что еще почитать по теме**

Энтони Ульвик «Чего хотят потребители»\*

Anthony Ulwick, *Turn Customer Input into Innovation*, Harvard Business Review (Jan 2002).

**О соавторах**

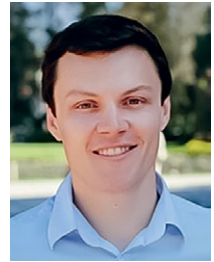
Джен Падила — эксперт и исследователь мира потребителей, работавшая в ряде компьютерных компаний в регионе Сан-Франциско, в том числе VMware, Citrix и Symantec.



Элизабет Таплиал — ведущий UX-дизайнер инновационных проектов, основанных на потребностях, в компании Citrix. Получила степень MBA в области стратегического дизайна в Калифорнийском колледже искусств.



Райан Каспер — исследователь UX, в настоящее время работающий в Facebook. Имеет научную степень в области когнитивной психологии, полученную в Калифорнийском университете в Санта-Барбаре.



\* Ульвик Э. Чего хотят потребители. М. : Companion Group, 2007. Прим. ред.

## Источники диаграмм и изображений

Рис. 4.1: диаграмма воссоздана и адаптирована из рисунка в книге Ram Charan *What the Customer Wants You to Know*.

Рис. 4.4: часть диаграммы, созданной Джимом Калбахом для компании LexisNexis.

Рис. 4.5: карта экосистемы, созданная Софией Хуссейн и опубликованная в ее статье *Designing Digital Strategies, Part 2: Connected User Experiences*, используется с разрешения.

Рис. 4.8: карта экосистемы для Nike FuelBand, созданная Claro Partners, взята с их бесплатного ресурса *A Guide to Succeeding in Internet of Things*, используется с разрешения.

Рис. 4.9: пример карты стратегии, созданной Intrafocus Limited, UK (intrafocus.com), используется с разрешения Клайва Keyte. Спасибо!

Рис. 4.10: карта стратегии Patagonia, созданная Майклом Энсли из PureStone Partners, изначально опубликованная в его блоге *Going Green*, используется с разрешения.

Рис. 4.11: канвас стратегической карты сервиса для компании Southwest Airlines, перерисованный и адаптированный из книги В. Чана Кима и Рене Моборн «Стратегия голубого океана».

Рис. 4.15: карта стратегических сервисных решений, созданная Джимом Калбахом.

Рис. 4.16: канвас бизнес-модели, созданной Александром Остервальдером, загружен с сайта <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>, CC BY-SA 3.0.

Рис. 4.17: пример завершеного канваса бизнес-модели, сравнивающего Xiameter и Dow Corning. Создан Джимом Калбахом (больше об этом примере можно узнать в моей статье *Business Model Design: Disruption Case Study*).

Рис. 4.18: фотография канваса бизнес-модели, использованного в ходе семинара, автор — Джим Калбах.

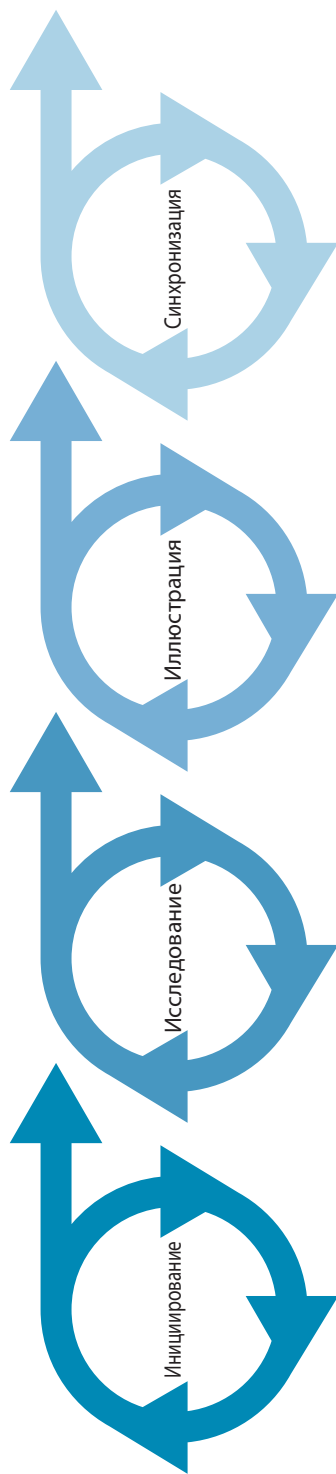
Рис. 4.19: канвас ценностного предложения, созданный Александром Остервальдером и компанией Strategizer, загружено со страницы <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/vpc>; используется с разрешения.

Рис. 4.20: фото Элизабет Таплиал, используется с разрешения.

Рис. 4.23: расширенная диаграмма ментальной модели, созданная Эмбер Брейден, Элизабет Таплиал и Райаном Каспером, используется с разрешения.



# ПРЕДВИДЕНИЕ



# ЧАСТЬ 2

## Общий процесс создания карт

Общий процесс составления карты пользовательского опыта состоит из четырех итеративных типов деятельности.

1. *Инициирование*: глава 5 посвящена деталям организации проекта по созданию карты.
2. *Исследование*: карты синхронизации должны быть основаны на реальных свидетельствах. Техники исследования детально описываются в главе 6.
3. *Иллюстрация*: ключевым вопросом при создании карт синхронизации является визуальное представление того, как происходит обмен ценностями между человеком и организацией. Глава 7 описывает различные аспекты иллюстрирования диаграммы.
4. *Синхронизация и предвидение*: в главе 8 описываются способы использования диаграммы на семинаре на тему синхронизации. Помимо прочего, речь идет о предложении концепций для тестирования и разработки будущих продуктов.

Результатом процесса, который мы описывали до сих пор, становится карта текущего состояния, то есть отображение опыта, каким он является на сегодняшний день. Теперь нужно двигаться к новой цели — общему пониманию вашей командой сути опыта, а также проблем, заслуживающих решения. После того как вы примете решение об общем направлении, используйте техники создания карт для проектирования новых решений и тестирования предположений с помощью плановых экспериментов (об этом мы подробно поговорим в главе 9).

Помните: главное — это не столько законченная карта, сколько процесс ее создания. Убедитесь в том, что вы вовлекаете заинтересованных лиц и участников команды в работу на всех этапах процесса. Получите от них обратную связь относительно вашего изначального предложения, включите их в исследовательские проекты, создайте вместе с ними диаграмму и пригласите их на семинар в конце проекта. Не превращайте создание карт в процесс, изолированный от остальной деятельности.

*Секрет достижения чего-то заключается в том, чтобы начать. Секрет того, чтобы начать, заключается в том, чтобы разбить сложное и неподъемное задание на маленькие и простые задачи и приступить к решению первой из них.*

— Марк Твен

#### **В ЭТОЙ ГЛАВЕ**

---

- Выявление потребности
- Убеждение лиц, принимающих решения
- Определение направления
- Создание предложения

# НАЧАЛО: СТАРТ ПРОЕКТА ПО СОСТАВЛЕНИЮ КАРТЫ

Один из самых частых вопросов, которые мне задают на семинарах по созданию карт, звучит так: «С чего начать?» Целеустремленные картографы могут моментально увидеть ценность предлагаемых техник для себя, и все же им бывает трудно начать работу.

Привлечение стейкхолдеров к активной работе часто сопряжено с проблемами. Мне посчастливилось много раз заниматься созданием диаграмм всех видов, и я обнаружил, что стейкхолдеры обычно понимают ценность карт лишь после завершения процесса. Именно поэтому вам следует уделить больше внимания тому, чтобы заранее убедить их в нужности вашей работы.

Кроме того, несоответствие ожиданий в начале работы может привести к проблемам на следующих этапах. А потому важно с самого начала четко заявить о ваших намерениях, особенно когда в процесс вовлечено множество заинтересованных лиц. Имея широкий спектр возможностей, вы способны сами определить, как организовать процесс создания карты в зависимости от нужд. Стоит помнить о нескольких ключевых моментах.

## **Включайте в процесс других людей**

Создатель карты играет различные роли в ходе проекта: он может являться исследователем, интерпретатором и координатором. Очень важно, чтобы и остальные участники процесса были активно вовлечены в работу на всех этапах. Помните: цель состоит не только в создании диаграммы, но и в том, чтобы стимулировать общение между участниками и прийти к общему командному решению.

## **Рассматривайте настоящее и будущее**

Эта книга посвящена вопросам создания того, что можно описать как диаграммы текущего состояния, то есть визуализации уже имеющегося пользовательского опыта. Возможные будущие продукты, услуги и решения в таких диаграммах обычно указываются на отдельном уровне. Я считаю очень важным видеть и то и другое одновременно: порой это дает возможность сразу же понять и суть проблемы, и методы ее решения. В главе 9 обсуждаются некоторые вспомогательные техники, позволяющие придать более четкую форму изображению возможного будущего опыта.

## **Поймите, что вы не можете контролировать все**

Стремитесь к согласованности всей схемы пользовательского опыта, но помните, что вы не всегда будете в состоянии настроить работу в каждой точке контакта так, как вам бы хотелось. Возможны взаимодействия, которые вы не сможете или не захотите

контролировать. Убедитесь в том, что вы четко описываете ожидания относительно диапазона рассматриваемого опыта и даете понять, что не будет в него включаться. И все же при принятии стратегических решений вы должны хорошо представлять себе, как выглядят взаимозависимости между действующими лицами или точками контакта.

Проект по созданию карты начинается точно так же, как и любой другой. Прежде всего вы максимально четко и открыто описываете цель, диапазон рассматриваемого, затраты и временные рамки. Это мероприятие не должно быть слишком долгим или занимать много времени — порой для него достаточно одного собрания. Однако правильное начало значительно повышает шансы на успех.

Эта глава детально описывает некоторые из подводных камней, с которыми я столкнулся, и уроки, которые я извлек из тех случаев, когда выступал инициатором работы над проектами по созданию карт. К концу главы вы получите четкое представление о том, какие ключевые вопросы стоит задавать заранее и как сдвигать проект с мертвой точки.

## Начало нового проекта

В последнее время все больше менеджеров и клиентов интересуются картами клиентского пути или картами пользовательского опыта. Они обращаются ко мне с конкретными запросами, что значительно упрощает начало работы.

Если же у аудитории нет таких знаний, то начало работы над проектом по созданию карты может быть затруднено. Стейкхолдеры могут не сразу осознать все преимущества карт. Хотя в последних содержатся инсайты, очень полезные для их организаций, стейкхолдеры часто не понимают этого, пока не пройдут весь процесс до конца.

Перед тем как приступить к проекту, определите уровень его формальности, а затем убедите лиц, принимающих решения, принять в нем участие.

### Определите уровень формальности

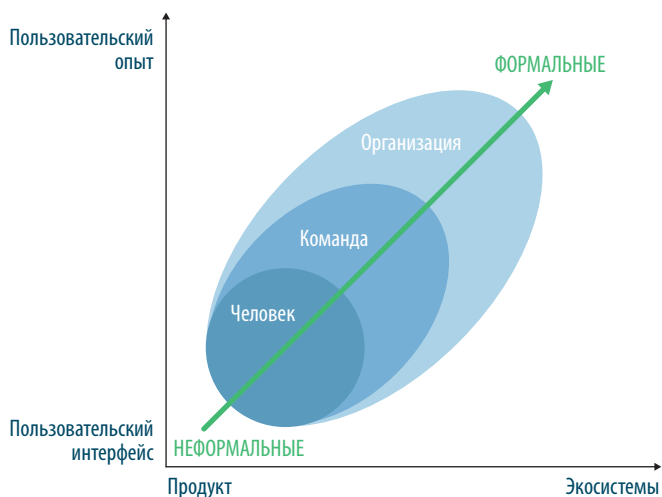
Каждая команда может получить ту или иную пользу от создания карт — как набросков, сделанных от руки, так и детальных диаграмм. Диапазон проекта может сильно варьироваться, поэтому стоит заранее определить наиболее подходящий для вашего случая уровень формальности.

Эта книга описывает формализованный подход к созданию карт. В некоторых случаях, например при привлечении внешнего консультанта к работе с крупной организацией, формализованный подход имеет смысл. В других ситуациях (например, при работе в стартапе) такой процесс будет просто неуместным.

Степень формальности проекта по созданию карт может оцениваться в трех измерениях, как показано на рис. 5.1. Горизонтальная ось начинается с производства единственного продукта и заканчивается созданием сервисной экосистемы. Вертикальная ось показывает движение от дизайна конкретного интерфейса до работы над созданием целостного опыта. Третье измерение (в середине графика) демонстрирует, как увеличивается размер группы.

Обычно при движении вверх и направо проекты становятся более формализованными. К примеру, дизайнер, работающий в одиночку над одним продуктом, может обойтись без формальной диаграммы. Однако такая диаграмма наверняка пригодится большой команде, имеющей дело со всей сервисной экосистемой. Подумайте, где на этом графике может располагаться ваш проект.





**РИС. 5.1.** Потребность в моделях повышается, когда в процесс проектирования опыта для экосистемы вовлечена вся организация

Очень важно заранее определить подходящий уровень формальности. Это поможет вам понять, сколько усилий вы должны будете прилагать на каждом из этапов, описанных в этой книге. Делайте лишь столько работы, сколько требуется.

*ПОМНИТЕ: ЦЕЛЬ СОСТОИТ НЕ ТОЛЬКО В ТОМ, ЧТОБЫ СОЗДАТЬ ДИАГРАММУ, НО И В ТОМ, ЧТОБЫ ВОВЛЕЧЬ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ В ОБЩЕНИЕ И СОВМЕСТНУЮ РАЗРАБОТКУ РЕШЕНИЙ В СОСТАВЕ КОМАНДЫ.*

### Убедите лиц, принимающих решения

Разобравшись с уровнем необходимой вам формальности, убедите людей, принимающих решения, поддержать ваш проект. Внутренние сотрудники обычно сталкиваются с иными препятствиями, чем внешние консультанты. В первом случае нужно убедить коллег, а во втором — продать подход.

Хотя ваши отношения со стейкхолдерами могут быть разными, многие из аргументов применимы в обоих случаях. Для того чтобы убедить лиц, принимающих решения, вы должны хорошо представлять себе типичные возражения, иметь в запасе свидетельства и подтверждения вашей позиции, найти куратора и запустить пилотный проект для демонстрации ценности картографирования. Создайте короткую презентацию своего проекта, которую вы можете затем обнародовать при каждом удобном случае.

### Знайте, как выглядят типичные возражения

Если вы сталкиваетесь с возражениями, подготовьте убедительные аргументы. В табл. 5.1 перечислены некоторые типичные возражения, базовые предположения и потенциальные контраргументы для каждого случая. Попытайтесь создать аналогичную таблицу, основанную на конкретных возражениях, которые вы получаете от стейкхолдеров. Это поможет вам поработать над собственной аргументацией.

**ТАБЛИЦА 5.1.** Типичные возражения, которые могут возникать перед началом работы, предположения, лежащие в их основе, и аргументы, которые вы можете использовать при обсуждении

Возражение	Предположение	Аргумент
У нас нет времени или бюджета	Создание диаграмм требует много времени и средств	Создание карт не обязательно должно быть дорогостоящим процессом, отнимающим много времени. Даже формальный проект может быть завершен за несколько недель и стоить примерно столько же, сколько тест юзабилити или маркетинговый опрос
У каждого отдела уже есть собственная карта рабочих процессов	Функциональные подразделения работают эффективно и сами по себе	Это хорошо. Но демонстрируют ли они взаимодействие в разных каналах и точках контакта? Отличный пользовательский опыт лежит за рамками наших внутренних границ между отделами
Мы уже знаем все это	Неявных знаний достаточно	Отлично! Тогда мы готовы к хорошему старту. Но если мы превратим уже имеющееся знание в явное, это позволит нам стимулировать общение. Кроме того, мы не потеряем важный инсайт в случае, если кто-то из наших коллег решит уйти. А если к команде присоединяется новичок, мы можем быстро ввести его в курс дела
Я и сам отношусь к целевой группе потребителей. Просто спросите меня, что я считаю ценным	Потребители рассматриваются с точки зрения «изнутри наружу», а не «снаружи внутрь»	Ваш вклад будет бесценным для формулирования изначальной гипотезы. Но мы хотим дополнить его обоснованным видением извне. Именно там можно найти лучшие инсайты для роста и инноваций
Маркетинг уже занимается исследованиями	Маркетинг и исследование опыта — это одно и то же	Это хорошо, но этого мало. Нам нужно выявить неудовлетворенные потребности и невыраженные чувства, а затем показать их место в контексте общего опыта

### Предоставьте свидетельства

Хорошо помните о преимуществах карт синхронизации, описанных в главе 1. Будьте при этом готовы предоставить убедительные свидетельства, подкрепляющие ваш проект, в частности найдите примеры и тематические исследования в литературе. Научитесь описывать эти примеры и включите их в свою презентацию проекта.

Хорошим источником для этого может служить Forrester Research, ведущая исследовательская компания в технологической отрасли, которая, помимо прочего, создает детальные отчеты о преимуществах карт клиентского пути. Изучите ее исследования или другие похожие отчеты, демонстрирующие преимущества создания карт.

Еще более убедительными будут данные об отдаче на инвестиции. К примеру, Алекс Роусон с коллегами демонстрируют конкретные примеры роста доходов у компаний, которые занимаются не оптимизацией отдельных точек контакта, а полноценным дизайном всего спектра пользовательского опыта. В своей статье *The Truth About Customer Experience* они пишут:

*Компании, принимающие во внимание весь путь клиента, как правило, выигрывают на рынке. В двух изученных нами отраслях — страховании и услугах платного телевидения — более хорошей работе с путем клиента соответствует более быстрый рост доходов: при измерении потребительской удовлетворенности компаниями даже один балл превосходства относительно конкурентов по десятибалльной шкале соответствует как минимум дополнительным 2% роста доходов.*

Создание карты клиентского пути, как заключают авторы, предоставляет немало инсайтов для создания более качественного опыта. Это, в свою очередь, вносит свой вклад в рост доходов.

Наконец, если это возможно, выясните, что делают конкуренты. Поищите в Сети названия конкурентов вместе с ключевыми словами типа «карта клиентского пути» или «карта пользовательского опыта». Демонстрация того, что чем-то подобным занимаются и другие, часто способна убедить лиц, принимающих решения.

### Найдите куратора

Подумайте о том, какие заинтересованные лица могли бы поддержать ваш проект по созданию карты. Чем они влиятельнее, тем лучше.

Для внешних консультантов это может быть клиент, с которым у вас есть длительные отношения. Внутренним сотрудникам необходимо знать, как строится процесс принятия решений в своей организации. В обоих случаях вам может помочь быстрый анализ отношения стейкхолдеров к проекту.

### Проведите пилотный проект

Если у вас есть такая возможность, запустите небольшой пилотный проект. Помните: эффективные диаграммы не обязательно должны быть сложными или детальными.

Вы можете попытаться создать диаграмму в рамках другого проекта. К примеру, если вы проводите традиционный тест юзабилити, добавьте к нему простые вопросы, помогающие глубже понять шаги нужного вам процесса. Создайте на их основе черновой вариант карты пользовательского опыта и используйте его в дискуссии. Демонстрация ценности с результатами, полученными из первых рук, часто оказывается самым убедительным аргументом.

### Создайте презентацию

Сформулируйте краткое заявление, которое вы можете с готовностью цитировать при любом удобном случае. Включите в него описание проблем, на решение которых вы нацеливаетесь. Почему лицо, принимающее решения, должно инвестировать в проект по созданию карт любого рода? Вот пример такой презентации.

*Вы наверняка хотите перерастить границы, связанные с текущим предложением нашей компании. Создав целостную карту пользовательского опыта, вы сможете лучше и быстрее понимать потребности и эмоции новых рынков и сегментов.*

*Картографирование — современная техника, позволяющая улучшить понимание потребителей, и ее все чаще используют даже такие компании, как Intel и Microsoft.*

*Благодаря визуальной синхронизации различных аспектов пользовательского опыта и бизнес-процессов вы сможете наглядно увидеть, как лучше всего создавать и улавливать ценность в разных каналах. Кроме того, вы получите новые инсайты, на основе которых создадите инновационные продукты и услуги, позволяющие опережать конкурентов.*

*Даже при сравнительно небольших инвестициях картографирование позволит вам получить стратегические инсайты, крайне необходимые для работы на современных, быстро меняющихся рынках.*

## Решение относительно направления

В самом начале работы над проектом вы должны ответить на несколько вопросов. Порой для этого бывает достаточно небольшой саморефлексии, но иногда требуется

более детальное исследование. Две ключевые области, с которыми вам надо разобраться, — это цели организации и типы опыта, которые вам стоит нанести на карту. После этого нужно выбрать подходящий тип диаграммы для работы.

### Выявление стратегии и цели организации

Карты синхронизации должны быть релевантными для организации. Они должны отвечать на открытые вопросы или закрывать имеющиеся пробелы в знаниях. Диаграммы бывают наиболее эффективными, когда они согласуются со стратегией и целями организации.

В частности, на этом этапе можно изучить следующие вопросы.

- В чем состоит миссия организации?
- Как именно организация создает, доносит до потребителей и улавливает ценность?
- Каким образом она хочет расти?
- В чем состоят стратегические цели?
- Какие рынки и сегменты организация обслуживает?
- Какие пробелы в знаниях у нее имеются?

### Определите, какой опыт нужно наносить на карту

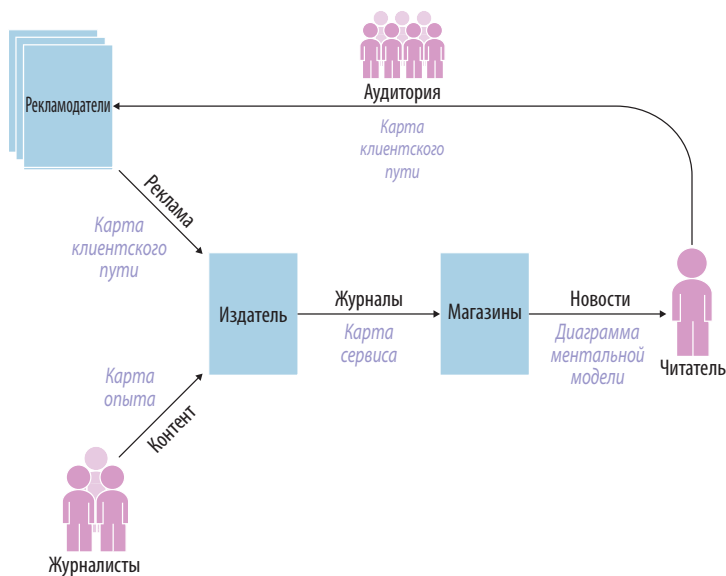
Большинство организаций имеют отношения со множеством сторон — поставщиками, дистрибьюторами, партнерами, клиентами и клиентами клиентов. Чтобы понять, чей опыт стоит наносить на карту, прежде всего нужно осознать *цепочку ценности потребителя* и изобразить ключевых действующих лиц и поток ценности, направленный к отдельным пользователям.

На рис. 5.2 показан простой пример цепочки потребительской ценности для новостного журнала, конечным пользователем которого выступает индивидуальный читатель. На этой диаграмме журналисты предоставляют свой контент издателям, которые зарабатывают деньги за счет рекламодателей. Магазины распространяют журналы читателям, формирующим аудиторию для рекламодателей. В целом поток ценности перемещается на этой диаграмме слева направо — от журналистов до читателей.

На рис. 5.2 также приведены примеры некоторых из возможных типов диаграмм, способных лучше всего иллюстрировать эти связи. Карта сервиса помогает отследить отношения между издателями и магазинами, чтобы помочь с оптимизацией процессов «за сценой». А карта клиентского пути может лучше показать пользовательский опыт, возникающий у читателей при контакте с рекламодателями. С точки зрения издателя, карта пользовательского опыта лучше всего помогает понять, как выглядят отношения журналистов с содержимым журнала.

Цепочки потребительской ценности аналогичны тому, что часто называют картами стейкхолдеров, или картами экосистемы. Вы можете натолкнуться на любой из этих терминов в других источниках на тему создания карт. Разница между ними заключается в степени включения потока ценности.

При создании диаграмм, изображающих цепочки потребительской ценности, нет правильных или неправильных путей. Это — простые карты действующих лиц и факторов, вовлеченных в создание опыта. В конечном счете речь идет о модели, соответствующей вашим целям. Этот процесс довольно прямолинеен:



**РИС. 5.2.** Этот пример цепочки потребительской ценности для новостного журнала демонстрирует поток ценности, направленный в сторону конечных потребителей

- перечислите всех действующих лиц и прочие факторы, вовлеченные в изучаемый опыт;
- поместите основное действующее лицо и первичного поставщика в центре так, чтобы поставщик оказался левее;
- разместите вокруг них другие действующие лица и факторы так, чтобы наглядно показать самые главные связи между ними;
- и, наконец, измените (если нужно) порядок элементов, чтобы показать, как происходит процесс перемещения ценности от поставщиков к потребителям.

Завершив эту работу, используйте карту цепочки потребительской ценности для изучения различных типов связей, которые возможно нанести на карту. К примеру, на рис. 5.2 отношения рекламодателей с издателем совсем не такие, как у издателя с торговыми точками, а отношения журналистов с рекламодателями отличаются от отношений читателей с магазинами.

*КАРТЫ синхронизации должны быть релевантными для организации. Они должны отвечать на открытые вопросы или заполнять имеющиеся пробелы в знаниях.*

Цепочка потребительской ценности помогает оценить ожидания от работы с вашими клиентами. Вы можете четко определить, какой опыт взаимодействия наносить на карту, а какой — исключать. К примеру, если взять предыдущий пример, издатель может быть заинтересован в том, чтобы больше узнать о дистрибуции журналов в магазины. Но если вы в такой ситуации предложите создать карту отношений читателей с рекламодателями, это приведет к четкому несоответствию ожиданий.

Цепочки потребительской ценности можно создавать достаточно быстро: иногда для этого нужно всего несколько минут, и это очень помогает при рассмотрении всей

экосистемы в рамках проекта. Такая работа позволит вам определить диапазон проекта, выбрать подходящий тип диаграммы и сформулировать более четкие требования к составу участников исследования.

Ниже — ключевые вопросы, помогающие определить, какой опыт наносить на карту.

- На каких связях в цепочке потребительской ценности вы хотите сконцентрироваться?
- Чью точку зрения вы хотите понимать в этих отношениях?
- Какие типы пользователей или потребителей наиболее релевантны для исследования?
- Какой пользовательский опыт более всего подходит для включения?
- Где начинается и заканчивается этот опыт?

### Создайте персоны

Персоны — это повествовательное описание пользовательского архетипа, отражающее стандартные закономерности поведения, потребности и эмоции. Они содержат детали о целевой группе в доступном для понимания формате. Создание персон — это требующий углубленного анализа процесс, история которого насчитывает десятилетия. Интересующимся этим вопросом стоит изучить несколько работ на эту тему, в том числе книгу Джона Пруитта и Тамары Эдлин *The Persona Lifecycle* и книгу Алана Купера *About Face 2.0\**. Описание персон обычно бывает коротким — не более одной-двух страниц. На рис. 5.3 приведен пример документа с описанием персоны, созданного мной для одного из прошлых проектов.

При иллюстрации опыта конкретного человека в диаграмму часто включается описание персоны в детальной или сокращенной форме. К примеру, на рис. 5.4 показана карта клиентского пути, созданная Джимом Тинчером, основателем консультационной компании Heart of the Customer ([heartofthecustomer.com](http://heartofthecustomer.com)), специализирующейся на создании карт пути. В этом примере созданная им персона находится в верхней части диаграммы. Она включает основную демографическую информацию, мотивацию и фразы, которые могли бы произносить такие потребители.

Создание персон — это не упражнение в творческом письме. Персоны должны быть основаны на реальных данных. Процесс их создания состоит из следующих шагов.

1. Выявите самые важные атрибуты, отличающие один сегмент от другого. Обычно можно найти от трех до пяти первичных атрибутов, на которых стоит сконцентрироваться.
2. Определите количество персон, необходимых для представления всего диапазона используемых вами атрибутов. Соберите данные, поддерживающие и описывающие их. Разумеется, в ходе своего исследования вы вполне можете выявить и новые атрибуты, требующие изучения.
3. Создайте прототипы персоны, основанные на первичных атрибутах. Включите в ее описание некоторые основные черты, такие как демографические характеристики, поведение, мотивацию и болевые точки.
4. Завершите создание персон. Создайте убедительную визуализацию для каждой (не более одной страницы). Используйте различные форматы и размеры для различных контекстов.
5. Сделайте персоны заметными. Пользуйтесь их описаниями во время мозговых штурмов и включите их в проект документов. Оживить их — это ваша работа.

---

\* Купер А., Рейман Р., Кронин Д. Интерфейс. Основы проектирования взаимодействия. СПб.: Питер, 2018. Прим. ред.

# Томас Брауэр

## Архитектор, партнер компании

«Я стремлюсь использовать мои профессиональные знания в области архитектуры, для того чтобы руководить успешными проектами своих клиентов»



### Болевые точки

- Поддержание контакта с широкой сетью профессионалов
- Поездки на стройплощадки
- Одновременное управление несколькими проектами
- Развитие нового бизнеса
- Соответствие нормам законодательства

### Бэкграунд и навыки

- 42 года, женат, двое детей
- Занимается этой деятельностью 15 лет
- Аккредитованный строительный инспектор

### Компания и роль

- Компания среднего размера: 16 архитекторов, 6 вспомогательных сотрудников
- Офисы в Нью-Йорке и Миннеаполисе
- Специализация на коммерческой недвижимости
- Координирует маркетинговую деятельность компании

### Мотивация

- Создание успешного бизнеса
- Положительный имидж в глазах клиентов
- Профессиональное признание в отрасли
- Создание места работы, привлекательного для сотрудников
- Взаращивание талантов внутри компании

### Виды деятельности

- Управление проектами и проектными командами (40%)
- Консультации, коммуникация, презентации для клиентов (35%)
- Развитие нового бизнеса (15%)
- Управление маркетингом компании (5%)
- Исследования и мониторинг отрасли (5%)

### Инструменты и их использование

- Профессиональные архитектурные и графические программы
- Регулярная работа «на ходу» на мобильных устройствах
- Частое использование плоттера и принтера
- Бумажные и электронные файлы и календари
- Считает ненужным изучение новых инструментов и программ

Источники: 1) интервью; 2) опросы; 3) Monster.com

РИС. 5.3. Пример персоны для архитектора

# Пациент с межпозвоночной грыжей



## Пассивный Пат

Возраст 44 года  
Занятие Физкультурой и спортом  
Семья Жена и ребенок, двое детей

### МОТИВАЦИЯ

Мне очень особенно важно, я не хочу подвергать операцию, но доктор сказал, что же будет лучше

### ПРИМЕРЧАТЕЛЬНАЯ ЦИТАТА

«Самое лучшее время в моей жизни — это когда я была молодой мамой, когда мои дети были маленькими»

### ЛЕГЕНДА

- Вызов врача
- Вызов врача
- Серьезный кризис
- Кризисной этап
- Путь Паца
- Альтернативный путь, основанный на анализе истории

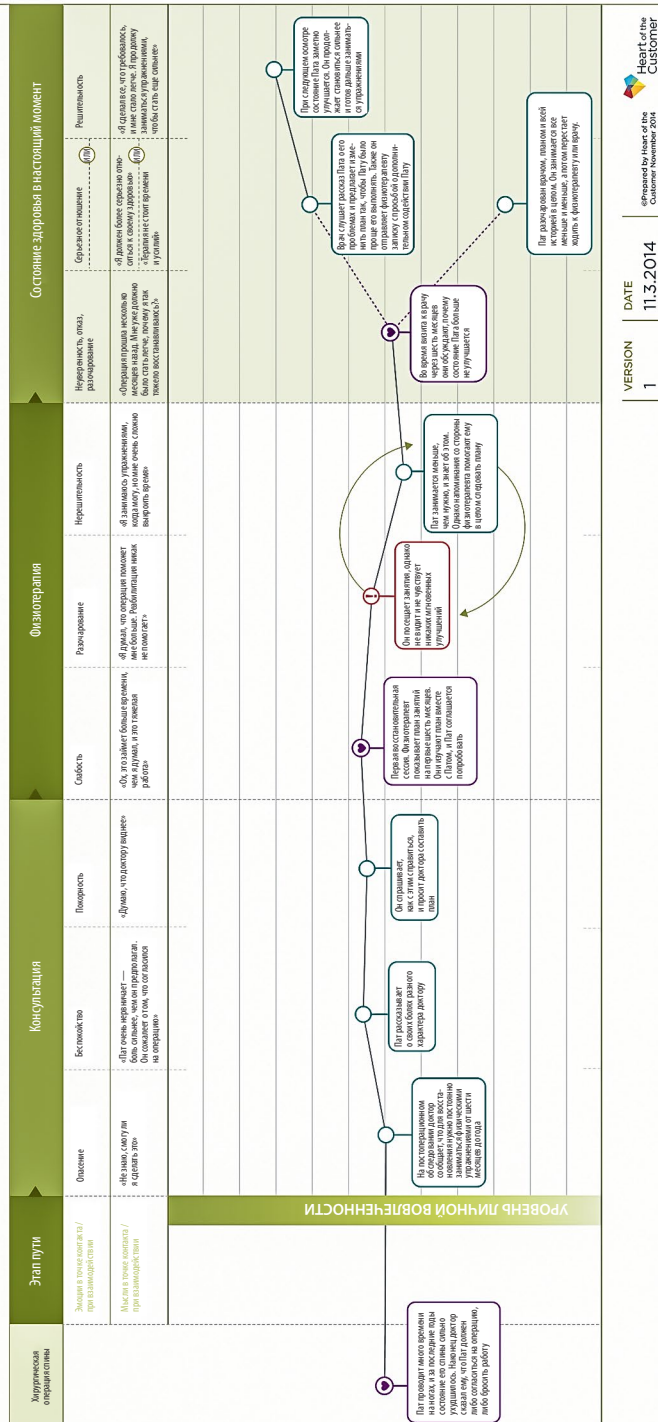


РИС. 5.4. На диаграммах персоны часто помещаются в верхней части, как показано на этом примере карты клиентского пути



Создание персон — это процесс, основанный на сотрудничестве. Убедитесь в том, что вы включите в него и других людей с тем, чтобы итоговые документы были наполнены общими знаниями.

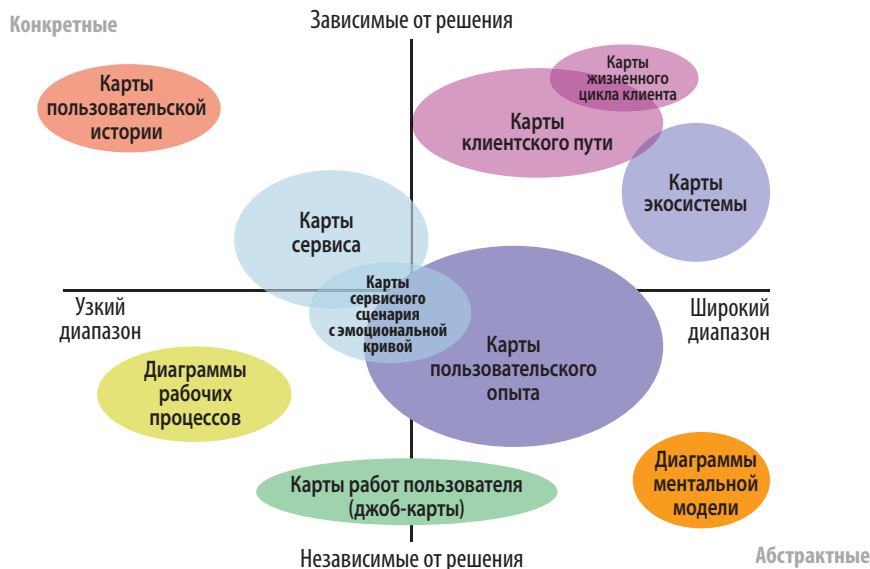
### Выбор типа диаграммы

Диаграммы, включенные в эту книгу, имеют общую черту: все они концентрируются на синхронизации ценности. Однако признание различий между ними позволяет вам применить подход, наиболее соответствующий вашей конкретной ситуации. Изучите, какие варианты есть в вашем распоряжении, и не отвергайте раньше времени одну технику в пользу другой.

Уяснив, какие цели и опыт организации вы хотите нанести на карту, выберите наиболее приемлемый тип диаграммы. Для этого изучите первичные элементы процесса составления карт, которые мы обсудили в главе 2.

В табл. 5.2 суммированы некоторые из распространенных типов диаграмм и различий между ними по этим измерениям.

Еще один способ понять, какой тип диаграммы лучше всего подходит для вашей ситуации, заключается в том, чтобы рассматривать их по двум направлениям: диапазон и независимость. На рис. 5.5 приведены основные типы диаграмм, обсуждаемые в этой книге, в составе простой матрицы. Ее цель — показать различия между разными типами карт, однако здесь всегда будут исключения. Цвета на этом рисунке представляют различные типы диаграмм с некоторыми возможными альтернативами. Размер каждого типа карты отражает степень его вариабельности.



**РИС. 5.5.** Простая матрица, в которой сопоставлены степень независимости решений и диапазон, помогает выделить потенциальные функции и цели различных типов диаграмм

ТАБЛИЦА 5.2. Сравнение различных типов диаграмм и их элементов

Тип	Точка зрения	Диапазон	Фокус	Структура	Использование
Карта сервиса (сервис-блупринт)	Человек как пользователь сервиса	Концентрируется на местах оказания услуг и сервис-экосистемах, часто в режиме реального времени	Действия в режиме реального времени, физическое подтверждение в разных каналах; акцент на оказании услуг, ролях, людях, действующих «за сценой», процедурах компании и рабочих процессах	Хронологическая	Используется персоналом, непосредственно взаимодействующим с клиентами, внутренними командами и менеджерами для улучшения имеющегося сервиса или придумывания новых услуг
Карта клиентского пути	Индивидуум как лояльный пользователь, часто принимающий решение о покупке	От формирования осведомленности к покупке, уходу от компании и возвращению к ней	Акцент на когнитивных и эмоциональных состояниях индивидуума, в том числе моментах истины и удовлетворенности	Хронологическая	Используется в маркетинге, PR, продажах, деятельности аккаунт-менеджеров, службы поддержки потребителей и бренд-менеджеров для оптимизации продаж, отношений с потребителями и капитала бренда
Карты пользовательского опыта	Индивидуум как лицо, действующее в контексте более широкой деятельности	Начало и конец по определению задаются конкретными опытом или контекстом	Акцент на поведении, цели и желаемых результатах (jobs to be done); обычно включает в себя действия, мысли, чувства, болевые точки	Хронологическая	Используется продакт-менеджерами, дизайнерами, разработчиками и стратегами для улучшения продуктового и сервис-дизайна, инноваций
Диаграмма ментальной модели	Индивидуум как мыслящее и чувствующее существо, находящееся в той или иной ситуации	Широта охвата пользовательского опыта определяется объемом имеющихся данных	Особое внимание к основополагающим мотивации, чувствам и философии	Иерархическая	Используется продакт-менеджерами, дизайнерами, разработчиками, стратегами для стимулирования эмпатии, информационного наполнения стратегий по развитию продуктов и сервисов, а также для развития инновационного процесса
Карта экосистемы	Индивидуум как основное действующее лицо в рамках более крупной системы	Самый широкий диапазон с ограничениями, определяемыми границами системы	Акцент на отношениях между сущностями различных видов в экосистеме, демонстрирующий поток ценности	Сеть	Используется для получения инсайтов относительно самых масштабных стратегических аспектов создания предложения, а также для осмысления того, как это вписывается в более широкую систему взаимодействий

Диаграммы, расположенные ближе к левому верхнему углу, обычно более конкретные. К примеру, карты пользовательских историй отражают детальные взаимодействия с конкретным продуктом. Они менее стабильны и могут меняться в зависимости от технологий, однако отлично подходят для иллюстрирования легко внедряемого пользовательского опыта. При перемещении вниз и вправо диаграммы становятся все более абстрактными и имеют дело с широкими областями. Диаграммы в этом квадранте являются стабильными и базовыми, а также помогают найти широкие возможности для инновации.

### *НЕ ОТВЕРГАЙТЕ РАНЬШЕ ВРЕМЕНИ ОДНУ ТЕХНИКУ В ПОЛЬЗУ ДРУГОЙ.*

График на рис. 5.5 также помогает ответить на вопрос о том, как часто нужно обновлять диаграммы. Обычно принято считать, что чем меньше подход к иллюстрации опыта зависит от решений, тем выше долговечность диаграммы. К примеру, если все сделано правильно, карты работ пользователя и диаграммы ментальной модели остаются надежными и стабильными на протяжении десяти и более лет. Диаграммы, расположенные ближе к верхней части графика, обычно имеют более короткую жизнь в рамках краткосрочных проектов.

Диапазон охватываемых картой процессов помогает определить, сколько диаграмм может потребоваться в том или ином случае. Чем шире диапазон, тем более целостным он будет и тем меньше разных диаграмм вам понадобится. К примеру, маловероятно, что вам потребуется более одной карты экосистемы: такая карта по определению показывает большую картину. Однако вполне возможно, что вам пригодится несколько сервис-блупринтов, описывающих разные этапы взаимодействия с пользователями в организации.

Сложно однозначно сказать, сколько именно диаграмм вам понадобится и как часто они будут требовать обновления. В конечном счете все зависит от факторов, перечисленных в главе 2, — точки зрения, диапазона, фокуса, структуры и использования. Часто участники хотят сузить диапазон проекта, равно как и количество создаваемых артефактов, поэтому я советую создавать множественные диаграммы только в случаях, когда они способны подчеркнуть важные различия.

## В чем разница? Карты клиентского пути, карты сервиса и карты пользовательского опыта

Такие типы диаграмм, как карты клиентского пути, карты сервиса и карты пользовательского опыта, наиболее часто путают друг с другом. Поскольку все они имеют хронологическую основу и похожую форму, такая путаница вполне объяснима. Однако между ними есть и принципиальные различия, которые нужно учитывать при выборе типа диаграммы.

Основная разница состоит в *точках зрения* каждой из них, в частности отношения человека к опыту.

- Карты клиентского пути (СJM) рассматривают индивидуума как потребителя сервиса организации. Они рассказывают историю о том, как кто-то узнает о предложении компании, решает им воспользоваться, а затем

остаётся лояльным потребителем. CJM помогают специалистам по маркетингу, коммерсантам и менеджерам, отвечающим за сохранение пользователей, взглянуть на их жизненный цикл и выстроить с ними более качественные отношения.

- Карты сервиса детально описывают опыт взаимодействия пользователей с сервисом в режиме реального времени. Главный вопрос, насколько хорош или плох оказывается сервис после момента приобретения и как он может быть оптимизирован. Эти диаграммы помогают дизайнерам и разработчикам улучшить методы предоставления услуг.
- Карты пользовательского опыта (в моем определении) служат иной перспективе. Они изучают более широкий контекст человеческого поведения и изображают последовательность событий, происходящих с индивидуумом, стремящимся достичь определенной цели, вне зависимости от решений компаний — поставщиков сервиса или брендов. Карты пользовательского опыта полезны как средство поиска новых возможностей для инновации.

Помимо перспективы, между этими типами диаграмм есть различия с точки зрения диапазона. К примеру, CJM обычно имеют очень широкий диапазон, покрывающий большие временные промежутки, в то время как карты сервиса часто концентрируются на конкретном эпизоде, но изучают его более глубоко. Карты пользовательского опыта могут различаться по диапазону и порой описывают обычный день из жизни пользователя, а порой — его опыт в настоящем времени.

У этих типов диаграмм есть различия и с точки зрения фокуса. CJM концентрируются на мотивации и иницилирующих факторах для людей, только становящихся пользователями или остающихся ими. Карты сервиса демонстрируют множество процессов, происходящих «за сценой», и почти лишены эмоциональных деталей. Карты пользовательского опыта имеют более свободную форму, однако направлены на изображение потребностей и желаемых исходов.

Для иллюстрации различий попробуйте сравнить и противопоставить друг другу следующие три примера. Каждая диаграмма основана на вымышленном примере цыпленка, переходящего дорогу. Действующие лица и место действия одинаковы для всех диаграмм, однако в картах явно различаются перспектива, диапазон и фокус, а также стиль картографирования.

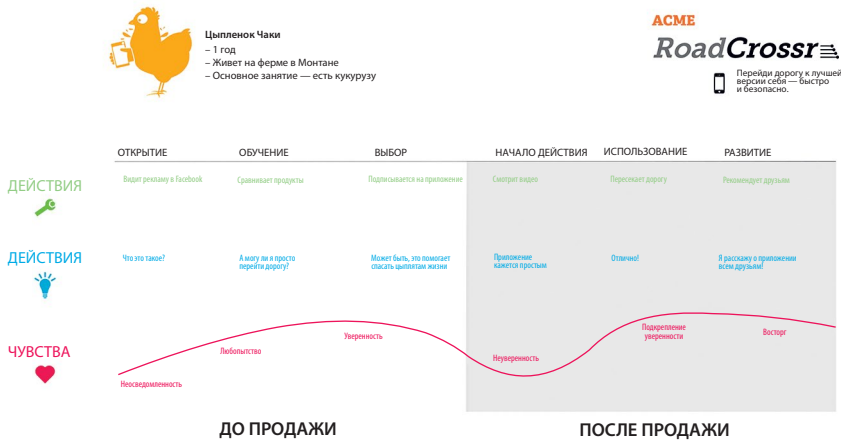
На рис. 5.6 приведен пример карты клиентского пути для ACME RoadCrossr (вымышленного бренда и продукта). Это приложение помогает цыплятам не только найти лучшую точку пересечения дороги, но и оценить условия дорожного движения. В верхнем левом углу дана информация о персоне и некоторых ее ключевых демографических деталях. Этапы пути описываются в верхней части карты слева направо, а вдоль левого края по вертикали отражаются действия, мысли и чувства.

Перемещая взгляд слева направо, мы можем увидеть, что цыпленок узнает о существовании приложения, решает подписаться на него, а затем включает обучающий ролик перед тем, как начать пользоваться приложением. Со временем цыпленок рекомендует его друзьям. В целом сюжет этой хронологии посвящен разным аспектам, связанным с развитием сервиса на рынке — от генерации лидов (потенциальных клиентов) до их конверсии и пропаганды.

Карты сервиса обычно иллюстрируют взаимодействие с имеющимся сервисом в режиме реального времени. Они фокусируются на мелких деталях

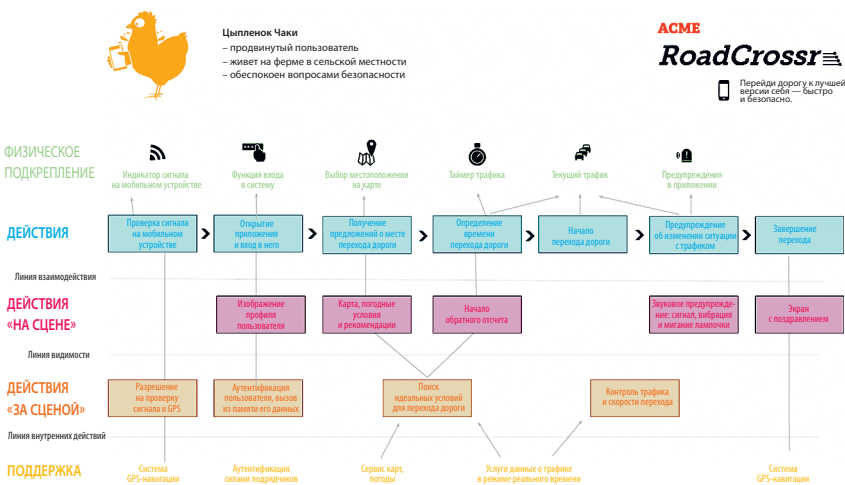
предоставления услуг и намного меньше говорят о маркетинге и жизненных циклах пользователей, чем CJM. В результате, как видно на рис. 5.7, многие аспекты сервиса ACME RoadCrossr, в том числе взаимодействие с третьими лицами и партнерами, видны «за сценой». Все эти элементы синхронизируются в соответствии с действиями пользователя, показанными во втором ряду сверху.

## КАРТА КЛИЕНТСКОГО ПУТИ



**РИС. 5.6.** Карта клиентского пути (CJM) демонстрирует взаимодействие индивидуума с компанией и брендом с течением времени и особо выделяет решения, связанные с приобретением и сохранением лояльности

## КАРТА СЕРВИСА



**РИС. 5.7.** Карта сервиса детализирует процессы оказания услуг «на сцене» и «за сценой» в рамках конкретного эпизода

В отличие от CJM и карт сервиса карты пользовательского опыта не предполагают, что индивидум выступает пользователем сервиса или вообще нуждается в нем. Вместо этого пример на рис. 5.8 посвящен исключительно опыту перехода дороги цыпленком.

## КАРТА ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКОГО ОПЫТА



**РИС. 5.8.** Карта пользовательского опыта может показать, как индивидум идет к достижению своей цели независимо от продукта или сервиса

Здесь нет ни решения о покупке, ни деталей об использовании предлагаемого решения. В результате из этой диаграммы могут извлечь пользу совершенно разные команды: она позволяет им увидеть, как они могут вписаться в мир человека, а не то, как сам этот человек вписывается в их предложение. Размышления о том, как цыпленку лучше сделать свою работу, могут стать хорошим источником инновации.

В сравнении с картами пользовательского опыта CJM предлагают, так сказать, более эгоцентричное видение мира: карты клиентского пути предполагают, что люди действительно хотят узнать о продукте компании и принимают решение о покупке, затем остаются лояльны компании и даже рассказывают о ее продуктах другим, — это история об идеальном рыночном положении. Получается, что главная история, читаемая между строк, связана все же с компанией, а не с пользователем.

Карты сервиса менее эгоцентричны, однако все равно рассматривают индивидума как пользователя конкретного решения. Бренд и эмоции не играют здесь центральной роли — в отличие от механизмов, находящихся «за сценой».

Карты пользовательского опыта — это нечто другое. Согласно моему определению, они меняют перспективу. Вы перестаете воспринимать людей как пользователей и начинаете изучать их опыт независимо от ваших решений.

Обратите внимание на то, что мое определение карт пользовательского опыта может отличаться от мнения других исследователей. Довольно легко найти примеры диаграмм, озаглавленных «карты пользовательского опыта»,

но в реальности представляющих собой комбинацию CJM и карт сервиса (примеры этого можно найти даже в моей книге). Однако не стоит заикливаться на названиях — в сущности, они не так уж важны.

В конечном счете в вашей конкретной ситуации вам может помочь любая из этих карт (или их комбинация). Главное — это понять природу диаграммы, на которую вы нацеливаетесь, задумывая проект. Перед началом вы должны хорошо представить себе аудиторию карты и ее цель. Затем сконцентрируйтесь на том, как вы визуализируете синхронизацию ценности, чтобы вовлечь в общение других представителей вашей организации.

## Дайте четкое определение проекту

После того как вы определили общее направление проекта, оцените объем требуемого времени и примерные затраты. На этом шаге стоит убедиться в том, что у вас есть все подходящие навыки, оборудование и ресурсы.

### Оцените продолжительность

Временные рамки для проектов в области картографирования сильно различаются. Многое зависит от степени формальности проекта типа интересующих вас карт и глубины содержащейся в них информации. К примеру, в небольших стартапах можно создать карту довольно быстро, всего за несколько дней. Более формализованные проекты занимают от нескольких недель до нескольких месяцев.

Вот как могут выглядеть сравнительные временные рамки для различных типов проектов.

- Быстрый проект: 1–2 дня.
- Короткий, но полный проект: 1–2 недели.
- Инициатива среднего размера: 3–6 недель.
- Масштабная программа: более 6 недель.

Расчет требуемого времени — основной фактор, определяющий глубину вашего исследования. Как и оценка того, сколько итераций и встреч с заинтересованными лицами может вам потребоваться.

### Оцените ресурсы

Основной ресурс, необходимый для проекта по созданию карт, — это человеко-часы: рабочее время сотрудника, который будет заниматься исследованиями, созданием диаграммы и проведением семинаров.

Основные навыки, необходимые для создания диаграммы, включают в себя:

- способность правильно организовать большие объемы информации и абстрактных концепций;
- способность собирать данные и проводить первичные исследования;
- способность моделировать и визуализировать сложную информацию.

Другие требования к проекту включают следующее.

- Доступ к внутренним сотрудникам. Вам потребуется доступ ко внутренним членам организации. Идеальными здесь могут быть команды из представителей различных подразделений. Процесс создания диаграмм не предполагает, что вы просто раздаете людям нужные материалы и отпускаете их с миром, — они обязательно должны вовлекать представителей организации в совместный постоянный процесс. От людей требуется активное участие.
- Способность привлекать потребителей. Вам потребуется способность привлекать внешних участников к своей исследовательской деятельности (как указано в главе 6).
- Способность путешествовать. В зависимости от вашей отрасли и местоположения целевой группы для проведения исследования могут потребоваться командировки.
- Услуги по расшифровке. И, наконец, в зависимости от вашего подхода к исследованиям, возможно, целесообразно записывать интервью с участниками, а затем заниматься их расшифровкой.

### Рассчитайте затраты

Затраты на проекты могут значительно различаться. В табл. 5.3 приведены примерные расчеты максимальной и минимальной суммы для проекта в области синхронизации. Основным фактором здесь выступают ежемесячные расходы на персонал. Они будут варьироваться в зависимости от затрат на человеческие ресурсы за каждый месяц работы. Проект с большими расходами предполагает, что один человек будет работать два полных месяца, а проект с небольшими расходами — что он завершит работу за две недели.

**ТАБЛИЦА 5.3.** Пример высоких и низких затрат для проекта в области синхронизации. Цифры могут значительно варьироваться в обоих направлениях (в основном в зависимости от расходов на персонал в месяц)

	ВЫСОКИЕ	НИЗКИЕ
Расходы на персонал в месяц	$2 \times \$15\,000 = \$30\,000$	$0,5 \times \$15\,000 = \$7500$
Вознаграждение за участие в исследовании	$10 \times \$50 = \$500$	$6 \times \$25 = \$150$
Расшифровки	$10 \times \$150 = \$1500$	Нет
Командировочные	\$500	Нет
ИТОГО	\$32 500	\$7650

Разумеется, бюджет ваших конкретных проектов может выходить за рамки этих расчетных цифр. Мои расчеты — это лишь усредненные значения, помогающие получить общее представление о примерных диапазонах цен.

### Напишите предложение

Неформальные проекты могут вообще не требовать предложения. Для формальных проектов чаще всего необходимо написать заявление о намерениях. Не пугайтесь. Не нужно долго сочинять длинный опус. Порой достаточно просто перечислить ваши мысли по каждому из следующих пунктов.



- **Мотивация.** Укажите причину, по которой вы начинаете данный проект в организации.
- **Цель.** Добавьте заявление о цели проекта и общей временной шкале.
- **Результаты.** Перечислите цели и измеримые исходы проекта.
- **Участники проекта.** Перечислите всех вовлеченных лиц и вкратце опишите их роли. Укажите, что вам могут потребоваться доступ ко внутренним заинтересованным лицам и их активное вовлечение в работу.
- **Мероприятия, промежуточные результаты и основные этапы.** Опишите последовательность действий и ожидаемые исходы.
- **Диапазон.** Опишите типы опыта, которые вы намереваетесь нанести на карту. Вы можете взять их из данных о цепочке потребительской ценности (примерно такой же, что показана на рис. 5.2).
- **Тип диаграммы.** Если вы думаете о каком-то конкретном типе диаграммы, укажите это в предложении.
- **Предположения, риски и ограничения.** Особо отметьте аспекты проекта, которые могут находиться вне вашего контроля, а также факторы, способные как-то его ограничить.

В целом предложение должно занимать не более двух страниц — см. пример на рис. 5.9.

### Предложение: проект в области пользовательского опыта Acme

В течение последнего десятилетия Acme Corp. успешно расширила ассортимент предложений своих продуктов и услуг, и ей удалось завоевать значительную долю рынка. Однако реальный опыт взаимоотношений пользователей с Acme вследствие органического роста стал слишком дезорганизованным, что привело к снижению потребительской удовлетворенности. Этот проект направлен на синхронизацию внутренней деятельности и клиентского пути, с тем чтобы создать более слаженное взаимодействие с пользователями в различных точках контакта и в конечном счете повысить потребительские удовлетворенность и лояльность.

### ОСНОВНАЯ ЦЕЛЬ

Завершить проект по созданию карты клиентского пути потребителя к концу I квартала.

### ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ ЦЕЛИ

1. Вовлечь в работу над проектом — от создания карт до последующего проведения экспериментов — заинтересованных лиц минимум из пяти различных отделов.
2. Создать и расставить по приоритетам не менее 100 новых идей, направленных на повышение потребительской удовлетворенности.
3. Разработать планы действий и экспериментов для тестирования пяти новых услуг, позволяющих повысить потребительскую удовлетворенность.
4. Повысить показатель потребительской удовлетворенности на 5% к концу года.

### УЧАСТНИКИ

- Основная проектная команда:  
Джим Калбах, руководитель проекта.  
Пол Кан, дизайнер.  
Джейн Доу, исследователь потребителя.
- Заинтересованные лица:  
Сью Смит, глава отдела разработки продуктов (плюс разработчики потребителей).  
Джо Смит, служба поддержки потребителей (плюс агенты по поддержке потребителей).  
Франк Мустерман, руководитель отдела маркетинга (плюс специалисты по маркетингу).  
Торговые представители и специалисты по электронной коммерции (имена уточняются).

### ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- Исследование: привлечение и проведение исследований со внутренними и внешними участниками.
- Иллюстрация: создание карты клиентского пути.
- Синхронизация: проведение семинара и формулирование гипотез.
- Эксперимент: проведение экспериментов для тестирования гипотез.

### РЕЗУЛЬТАТЫ

- Карты клиентского пути.
- Сопутствующие документы, такие как описания персон и иллюстрация типичного дня.
- Каталог идей, расставленных по приоритетности.
- Детальный план экспериментов, включающий показатели для измерения успеха.

### ДИАПАЗОН

- Этот проект будет концентрироваться на двух персонах, описывающих потребителей:
  1. Наши нынешние платежеспособные пользователи.
  2. Их пользователи (то есть клиенты наших клиентов).
- Опыт должен быть связан со всеми точками контакта с самого начала и до конца — от первого контакта с пользователями до момента, когда они решают перестать пользоваться нашими услугами.
- Эксперименты с пятью гипотезами с привлечением выделяемых ресурсов (требует дополнительного согласования в зависимости от природы и диапазона экспериментов).

### ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ

- Январь: привлечь участников и провести исследование.
- Февраль: завершить карты клиентского пути и провести семинары.
- Март: провести эксперименты с целью повышения удовлетворенности пользователей.

**РИС. 5.9.** Предложение для проекта по созданию карт не должно быть длинным

## Соединяем все вместе: какие техники нужны в какой момент?

Эта книга рассказывает о возможностях. На ее страницах я делюсь с вами многими инструментами для картографирования опыта, как показано на рис. 5.10. Большинство этих инструментов и подходов будут обсуждаться в следующих главах. Однако с возможностями приходит и необходимость выбора. В выборе лучшего подхода вам помогут несколько типов моделей, описывающих пользовательский опыт.

1. Модели пользователей. В чьих интересах вы занимаетесь дизайном? Примерами могут быть персоны и карты потребительских инсайтов.
2. Модели контекста и целей. Карты пользовательского опыта описывают обстоятельства взаимодействия. Какие цели (jobs to be done) должны быть достигнуты? В чем состоят потребности, чувства и мотивация человека?
3. Модели будущего опыта. Создайте модели для ожидаемого будущего состояния. Как выглядят решения? Каким образом мы можем представить их для оценки?

Как минимум стоит использовать по одной модели каждого типа. Можно и больше, но тогда обратите особое внимание на то, как вы доносите модели до участников. Их не стоит вводить в замешательство слишком большим выбором.

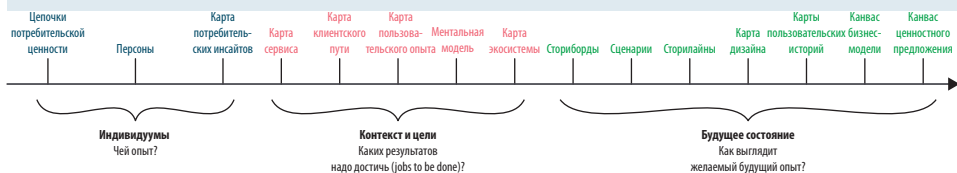
При неформальном процессе создание диаграмм может идти по следующей схеме:

- карта пользовательского опыта > сториборды;
- персоны > карта дизайна.

Более формальный процесс картографирования может включать в себя следующие модели:

- персоны > диаграмма ментальной модели > сценарии и сториборды > канвас ценностного предложения;
- карты потребительских инсайтов > карта сервиса > сториланы > канвас бизнес-модели.

Всегда помните о цели картографирования — рассказать историю взаимодействий (в прошлом и будущем) и помочь в синхронизации вашей команды.



**РИС. 5.10.** Последовательность техник, обсуждаемых в этой книге, может быть разделена на три группы: диаграммы пользователей, диаграммы контекста и целей, а также диаграммы будущего состояния

## Резюме

Работа над проектом в области картографирования начинается с описания его рамок. Начните с оценки требуемого уровня формальности. У крупных организаций, стремящихся создать целостный пользовательский опыт по всей системе точек контакта, имеется более высокая потребность в формальных проектах, чем у человека, занимающегося проектированием интерфейса для одного продукта.

Однако для успешного начала работы внутренним сотрудникам и внешним консультантам порой требуется преодолеть несколько потенциальных барьеров. Знайте, как выглядят типичные возражения, и подготовьте факты, помогающие создавать убедительные контраргументы. Найдите куратора, с которым можно запустить пилотный проект. Его авторитетное мнение может помочь вам привлечь на свою сторону остальных.

Концепция карт синхронизации открывает для вас новые возможности: проблемы можно решить несколькими способами. Вам нужно понять организацию и ее цели, чтобы сделать проект максимально полезным.

Вы сами в состоянии определить, какой пользовательский опыт наносить на карту. Изучите различные отношения в цепочке потребительской ценности, чтобы сузить возможности и установить правильные ожидания. Затем выберите наиболее подходящий тип диаграммы. Опять же, здесь нет правильных или неправильных решений. Вы должны выбрать то, которое лучше всего подходит для вашей ситуации.

При работе с формальными проектами опишите их суть в письменном предложении. Желательно, чтобы это предложение включало в себя мотивацию, цели, участников, ресурсы и примерную стоимость проекта. Будьте готовы обсудить детали предложения с заинтересованными лицами, чтобы прийти к устраивающей их и хорошо сформулированной концепции проекта. Неформальные проекты не требуют ни такого предложения, ни объемной документации.

## Что еще почитать по теме

Ram Charan, *What the Customer Wants You to Know* (Portfolio, 2007)

*Чаран — признанный бизнес-лидер, работавший со многими высшими руководителями компаний из списка Fortune 100. Он обладает даром делать бизнес-концепции доступными для понимания. Эта книга детально обсуждает вопрос создания ценности с точки зрения потребителя и, в частности, рассказывает о таких конкретных аспектах, как цепочки ценности потребителя.*

Simon David Clatworthy, *The Experience-Centric Organization* (O'Reilly, 2019)

*Эта книга рассматривает организации максимально целостным образом и показывает, как они могут стать по-настоящему ориентированными на потребителей. Несмотря на масштабность намерений и серьезную теоретическую основу, текст книги очень легок для понимания и практичен. Подход автора основан на пятиступенчатой модели зрелости, помогающей компаниям выстраивать ориентацию на опыт пользователя. Глава 5 посвящена вопросу выстраивания организации вокруг пользовательского опыта.*

John Pruitt and Tamara Adlin, *Persona Lifecycle* (Morgan Kaufmann, 2006)

*Это довольно стандартное руководство на тему создания персон. На его семистах с лишним страницах можно найти и теорию, и практические советы. См. также книгу Алана Купера *About Face 2.0*, в которой больше написано о персонах и подходе автора, называемом дизайном, ориентированном на цель.*

Alex Rawson, Ewan Duncan, and Conor Jones, *The Truth About Customer Experience*, Harvard Business Review (Sep 2013)

*Отличная статья на тему ценности комплексного проектирования пользовательского опыта, напечатанная в ведущем деловом журнале. Авторы упоминают картографирование лишь вскользь и не делятся никакими секретами создания карт. При этом они приводят убедительные доказательства позитивного влияния комплексного проектирования пользовательского опыта на финансовые результаты. Цитирование подобных статей поможет вам убедить стейкхолдеров присоединиться к вашему проекту по созданию карт.*

Тим Браун. Дизайн-мышление в бизнесе. От разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей (Москва : «Манн, Иванов и Фербер», 2018).

*Эта полноформатная книга представляет собой исчерпывающее руководство на тему дизайнерского мышления. На основе многих лет работы в IDEO, одной из самых инновационных компаний в мире, Браун смог сформулировать убедительные и детальные аргументы в пользу такого стиля мышления. Его теории основаны на историях и тематических исследованиях в этой области. Хотя картографированию как таковому в этой книге уделено не очень много внимания, она выступает за перемены в организационном видении, направленном на формирование эмпатии в отношении пользователей и использование общей философии «снаружи внутрь», которая и лежит в основе карт синхронизации.*

## Источники диаграмм и изображений

Рис. 5.3: пример персоны, созданной Джимом Калбахом.

Рис. 5.4: карта клиентского пути, созданная Джимом Тинчером из Heart of the Customer ([heartofthecustomer.com](http://heartofthecustomer.com)), используется с разрешения.

Рис. с 5.6 по 5.8: пример диаграмм, созданных Джимом Калбахом в MURAL.

*Можно многое узнать,  
всего лишь наблюдая.*

— Йоги Берра

#### **В ЭТОЙ ГЛАВЕ**

---

- Изучение имеющейся информации
- Проведение внутренних интервью
- Создание черновика карты
- Контекстуальное исследование и анализ
- Количественное исследование
- Примеры и кейсы: курирование музыки — исследование пользователей и создание диаграмм в Sonos

# ИССЛЕДОВАНИЕ: КАК СДЕЛАТЬ ЧТО-ТО РЕАЛЬНЫМ

Меня часто поражает, как мало некоторые организации знают о людях, которых они обслуживают. Да, они обладают детальными демографическими данными, полной статистикой закупок и тому подобным, но вот понять фундаментальные потребности и мотивацию своих клиентов им никак не удается.

Отчасти это связано с тем, что поведение людей часто бывает иррациональным. Они действуют, руководствуясь эмоциями и субъективными убеждениями, а их сложнее понять и перевести в цифры. Из-за этого нередко компании даже не обсуждают этот вопрос всерьез.

Многим организациям просто неинтересно вникать в потребительский опыт. При этом они готовы тратить десятки тысяч долларов на аналитические отчеты о рынках — однако совершенно не хотят выходить из офиса, разговаривать с потребителями и наблюдать за их действиями.

Выявление глубоких эмоциональных связей с продуктами и сервисами — довольно сложная и запутанная задача, однако именно такой тип исследования позволяет ответить на многие «почему» в поведении потребителей. Для правильных ответов на эти вопросы понимание важнее измерений, а качество важнее количества. Создание диаграмм пользовательского опыта позволяет разрушить эту порочную, присущую многим организациям схему «изучения собственного пупка». Диаграммы пользовательского опыта меняют стиль мышления с ориентированного «изнутри наружу» на новый — «снаружи внутрь». Разумеется, диаграммы сами по себе не создают эмпатии, однако они инициируют общение, связанное с ее развитием.

Все начинается с исследований. Именно они наполняют ваш проект информацией и придают вес вашей модели пользовательского опыта. Без них любые ваши выводы так и останутся теорией, основанной лишь на гипотезах.

Более того, исследования пользовательского опыта часто позволяют по-новому увидеть происходящее, служат хорошей «проверкой реальностью» для всех вовлеченных в процесс. К примеру, на одном проекте я работал над образовательным сервисом тестирования. Мое исследование выявило, что при работе преподаватели занимаются частью расчетов вручную на клочке бумаги. В том, чтобы добавить механизм расчета в онлайн-сервис, не было ничего сложного, однако до этого никто даже не заметил наличия такой потребности. Пользователи никогда не жаловались на отсутствие в составе онлайн-сервиса калькулятора и не просили его: они просто приняли систему такой, какой она была. Однако с помощью качественного исследования мы смогли найти возможности, не отображавшиеся в других данных.

Порой люди используют продукты и сервисы неожиданными способами. Они находят необычные обходные пути, применяя сервисы для решения нестандартных задач. Тем самым они удовлетворяют какие-то собственные, не предусмотренные сервисом, потребности. Питер Друкер\*, знаменитый «отец» современного менеджмента, писал:

*Потребитель редко покупает то, что, по мнению компании, она ему продает. Дело в том, что никто не платит за продукт. Люди платят за удовлетворенность.*

Стремитесь найти ценность, которую потребители получают по своему собственному представлению. Понимание того, как ваше предложение позволяет им сделать нужную работу, — это источник возможности. Направляйте свои решения на удовлетворение ранее не закрытых потребностей.

Эта глава описывает пять основных шагов исследования для картографирования пользовательского опыта.

1. Изучение имеющихся источников информации.
2. Интервью со внутренними заинтересованными лицами.
3. Создание черновика карты.
4. Проведение внешнего исследования.
5. Анализ данных.

Шаги, описанные в этой главе, представляют собой логическую последовательность. Вы можете обнаружить, что в процессе работы свободно перемещаетесь от одного вида деятельности к другому. Такой процесс обычно бывает не линейным, а итеративным.

## Изучение имеющихся источников

В качестве стартовой точки вы можете воспользоваться уже имеющимися источниками информации. Начните с поиска инсайтов и закономерностей в различных типах информационных ресурсов.

### Прямая обратная связь

Обычно люди связываются с интересующей их организацией множеством способов: через телефон, электронную почту, контактные формы, онлайн-комментарии, личное общение с представителями сервисных служб и чаты. Соберите данные для изучения, к примеру электронную переписку с потребителями или записи колл-центра за прошлый месяц.

### Социальные медиа

Получите представление о том, что говорят люди на каналах социальных медиа в вашей области. Соберите комментарии и публикации, относящиеся к вашей организации или ее предложениям, на сайтах типа Facebook и Twitter.

---

\* Питер Фердинанд Друкер (1909–2005) — американский ученый австрийского происхождения; экономист, публицист, педагог, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века.  
*Прим. ред.*



## Обзоры и рейтинги

В поисках интересных инсайтов стоит изучить обзоры и рейтинги. Ими, в частности, знаменит сайт Amazon.com; для исследования в области путешествий загляните на TripAdvisor.com и на Yelp.com — при поиске отзывов о ресторанах. Не стоит также забывать о комментариях и рейтингах в онлайн-магазинах приложений как качественных источниках инсайтов.

## Рыночное исследование

Многие организации регулярно проводят опросы и фокус-группы, а также рассылают анкеты. Результаты этой работы могут дать вам дополнительные детали для информационного наполнения вашего проекта. Попросите доступ к прошлым исследованиям рынка, в которых может содержаться интересный инсайт.

## Тесты юзабилити

Если ваша организация проводила подобные тесты в прошлом, изучите их результаты в поисках инсайта относительно общего пользовательского опыта ваших клиентов.

## Отраслевые отчеты и технические обзоры

Вы можете поискать аналитические отчеты, но это зависит от области, в которой вы работаете.

## Консолидация собранной информации

Возможно, вам не удастся найти некий единственный и полный источник информации о комплексном пользовательском опыте. Большинство отраслевых отчетов и технических обзоров концентрируется лишь на отдельных элементах общего опыта. И если только ваша организация уже не занималась созданием карт пользовательского опыта, маловероятно, что в ваших руках окажутся исследования на нужную тему.

Вместо этого вам, скорее всего, придется выбирать крохи требуемой информации из имеющихся источников. Этот процесс строится по принципу «снизу вверх» — запаситесь терпением! Отраслевой отчет может включать лишь небольшое количество фактов, полезных для конкретного проекта.

В этой работе вам поможет общий формат для сбора выводов среди источников различного типа. Знакомьтесь с результатами исследования пользователей с помощью простой последовательности из трех шагов, концентрируясь на *свидетельствах, интерпретациях и последствиях для пользовательского опыта*.

## Свидетельства

Прежде всего обратите внимание на любые уместные факты или наблюдения из источников информации. Попытайтесь обойтись без собственных суждений и оценок. Для подкрепления свидетельств добавьте прямые цитаты и дополнительные данные.

## Интерпретация

Объясните потенциальные причины возникновения выявленного вами свидетельства: почему люди вели или чувствовали себя определенным образом? Стоит предположить несколько интерпретаций наблюдаемого поведения.

## Последствия для пользовательского опыта

Оцените, как повлияли эти факты на пользовательский опыт индивидуума. Старайтесь включать в анализ эмоциональные факторы, мотивирующие его поведение.

Разместите инсайты из каждого источника в отдельной таблице. Именно консолидированные таблицы часто помогают при сортировке различных типов информации. Кроме того, с их помощью проще объединять выводы из отдельных источников в единой системе для последующего сравнения. В табл. 6.1 показан такой тип консолидации из двух различных типов источников для вымышленного поставщика компьютерных услуг.

*Создание диаграмм пользовательского опыта позволяет разрушить присущую многим организациям схему «изучения собственного пупка» и заставляет их смотреть на происходящее по принципу «снаружи внутрь».*

**ТАБЛИЦА 6.1.** Примеры консолидации двух различных источников информации для вымышленного поставщика программных продуктов

**Источник 1.** Обратная связь через электронную почту

Свидетельство	Интерпретации	Последствия для пользовательского опыта
Во многих письмах содержались жалобы на проблемы с установкой: например: «Несколько раз прочитав инструкцию и попытавшись выполнить указания, я сдался»	Людям не хватает навыков и знаний для завершения установки, поэтому они расстраиваются. У людей нет времени или терпения для тщательного чтения инструкции	Установка — проблемный этап клиентского пути
Часто задаются вопросы о правах администратора при установке программы, например: «Я получил сообщение “Пожалуйста, свяжитесь с IT-администратором” и не знал, что делать дальше»	Из соображений безопасности многие компании не разрешают сотрудникам самостоятельно устанавливать программы. Порой им бывает сложно связаться с IT-администратором или у них нет на это времени. Для пользователей без прав администратора дальнейшая установка невозможна. У них не формируется никакого опыта работы с программой	—
В некоторых письмах содержалась похвала отделу по работе с клиентами, например: «Агент по работе с клиентами, с которым я говорил, был по-настоящему знающим и готовым помочь!»	Людям нравится, когда у них есть возможность поговорить с «реальным» человеком, почувствовать, что кто-то живой уделяет им внимание	Поддержка потребителей — позитивный аспект текущего пользовательского опыта

## Источник 2. Маркетинговый опрос

Свидетельство	Интерпретации	Последствия для пользовательского опыта
По заявлению респондентов, они чаще всего узнавали о журнале из следующих источников: 1. Личная рекомендация, слухи (62%). 2. Поиск в Сети (48%). 3. Реклама в Сети (19%). 4. Телевизионная реклама (7%)	Потребители, размышляющие о покупке нашей программы, хотят узнать мнение других людей. Реклама, возможно, не так эффективна, как предполагалось изначально	Самую большую роль в формировании осведомленности о нашем сервисе играют личные рекомендации
64% потребителей заявили, что при использовании нашего сервиса регулярно переключаются с компьютера на мобильное устройство и наоборот	У людей есть потребность использовать нашу программу на ходу	Потребители испытывают наши программы на различных устройствах
Большинство потребителей отметили, что установка была сложной или очень сложной	Процесс установки неясен для некоторых пользователей. Инструкции по установке недостаточно просты для работы	Установка — источник разочарования

### Формирование выводов

Составьте отдельный список всех последствий для пользовательского опыта и сгруппируйте их по темам. Вы сможете увидеть закономерности, позволяющие сконцентрировать дальнейшее исследование на более конкретных вопросах. К примеру, на основе данных из табл. 6.1 можно составить следующий список последствий.

- Установка — проблематичный этап пути.
- Для пользователей без прав администратора дальнейшая установка невозможна. У них не формируется никакого опыта работы с программой.
- Поддержка потребителей — позитивный аспект текущего пользовательского опыта.
- Личные рекомендации играют самую большую роль в формировании осведомленности о нашем сервисе.
- Потребители устанавливают наши программы на различных устройствах.
- Установка — источник разочарования.

Некоторые из ваших выводов после этого упражнения будут прямолинейными и не потребуют дополнительных подтверждений. К примеру, вы можете обнаружить, что незачем дальше разбираться с тем, как именно люди узнают о вашей услуге. Из примера в табл. 6.1 вы увидите, что главным источником информации выступают личные рекомендации. Если вы создаете карту клиентского пути, то можете легко включить туда эту информацию.

Некоторые данные помогают выявить пробелы в знаниях. К примеру, из списка последствий в табл. 6.1 очевидно, что расстройство пользователей в процессе установки требует дополнительного внимания. Но пока что вы можете не знать, почему так происходит, и вам стоит поглубже изучить причины этого расстройства.

В целом процесс основывается на имеющихся свидетельствах и движется от отдельных фактов к более обширным заключениям (рис. 6.1). Собрав выводы в едином формате, вы можете сравнить темы для обсуждения, всплывающие в различных источниках.



**РИС. 6.1.** Приведите к единому формату существующие источники свидетельств, сгруппируйте последствия для пользовательского опыта ваших респондентов и сделайте заключения

Изучение существующих источников информации не только добавляет дополнительные сведения для создания диаграммы, но и формирует вашу исследовательскую повестку для следующих шагов. Вы начинаете лучше понимать, что именно стоит спрашивать на следующих этапах вашего исследования, в том числе у внутренних заинтересованных лиц.

Этот этап не должен занимать много времени. В зависимости от количества источников для изучения на него можно отвести один день (или даже меньше). Попробуйте распределить информацию из разных источников среди нескольких участников команды, чтобы завершить этот этап еще быстрее. Затем соберитесь вместе и быстро обсудите ключевые выводы.

## Интервью внутри организации

Проекты по созданию диаграмм синхронизации в обязательном порядке предполагают исследования с участием представителей организации. Определите, с кем стоит проводить интервью. Не ограничивайтесь основными инициаторами проекта. Включайте в процесс лиц, принимающих решения, менеджеров, торговых представителей, инженеров, техников и персонал, непосредственно взаимодействующий с клиентами.

На этом этапе ваша работа представляет собой исследование в чистом виде: вы хотите сформулировать основные темы для дальнейшего изучения. Выборка респондентов может быть сравнительно небольшой — примерно пять-шесть человек. Это также означает, что вам нужны всего один-два представителя каждого подразделения для проведения интервью внутри организации. Исходите из того, что ваш партнер по интервью говорит от имени других людей, выполняющих ту же функцию.

### Проведение интервью

Интервью с внутренними стейкхолдерами могут быть неформальными и занимать от 30 до 60 минут. Если многие из стейкхолдеров работают в одном и том же месте, для проведения интервью хватит одного дня. Возможны также телефонные или онлайн-беседы, если у вас нет возможности встретиться с человеком лично.

*СОЗДАНИЕ КАРТ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКОГО ОПЫТА НАЧИНАЕТСЯ С КОРЯВОГО НАБРОСКА, А НЕ С ПРИЛИЗАННЫХ ГРАФИКОВ.*

Поскольку вы будете иметь дело с разными типами людей, лучше всего подходят открытые вопросы. Эта техника позволит вам превратить интервью в спокойную беседу. Интервью должно не напоминать анкетирование, а, скорее, походить на направляемое обсуждение. Цель состоит в изучении и обучении, а не сборе количественных данных. Больше информации по открытым вопросам можно найти во врезке «Краткое руководство по проведению интервью» ниже в этой главе.

В интервью следует обсудить три ключевые области.

### **Роль и функция**

Начните с получения информации об участниках. Чем они занимаются внутри компании? Как именно организована их команда? Оцените, как и где они вписываются в цепочку создания ценности.

### **Точки контакта**

Все сотрудники организации в той или иной степени влияют на пользовательский опыт, возникающий у людей при взаимодействии с ней. Одни стейкхолдеры вступают в прямой контакт с пользователями — задайте им прямой вопрос об их видении пользовательского опыта. Другие могут иметь лишь косвенный контакт. В любом случае попытайтесь понять их роль в пользовательском опыте и точках контакта, в которых они задействованы.

### **Опыт**

Выясните, что, по мнению участников опроса, люди испытывают при взаимодействии с организацией. Начните с понимания потока действий: что делают потребители прежде всего? Что случается после этого? Попытайтесь понять, что, по мнению участника, потребители чувствуют при взаимодействии с организацией. В какие моменты они больше всего расстраиваются? Что приводит их в восторг? В чем состоят потенциальные моменты истины? Помните, что опрашиваемые могут видеть ситуацию иначе, и их описание пользовательского опыта не будет совпадать с реальностью. В этот момент ваши поиски позволят сформулировать предположения, которые затем нужно подтвердить или опровергнуть в ходе полевого исследования.

Попросите участников нарисовать диаграмму пользовательского опыта или ее часть в процессе описания. На рис. 6.2 приведен пример такой диаграммы, взятый из одного моего проекта. набросок постепенно видоизменялся в ходе разговора, что позволило нам выделить конкретные элементы пользовательского опыта и копнуть глубже. Затем этот рисунок послужил основой для создания диаграммы. Создание карт пользовательского опыта начинается с корявого наброска, а не с прилизанных графиков.

Чтобы разговор о пользовательском опыте был более последовательным, воспользуйтесь шаблоном. К примеру, на рис. 6.3 приведен пример шаблона, предлагаемого компанией UXPressia ([uxpressia.com](http://uxpressia.com)) и описывающего типичный клиентский путь, используемый для проектирования производства продукта. Вы можете получить доступ к другим шаблонам или создать свой собственный. Самое главное в этом процессе — дать участникам интервью возможность заполнить пустые окошки, чтобы они поняли суть полученного пользователями опыта вместе с вами.

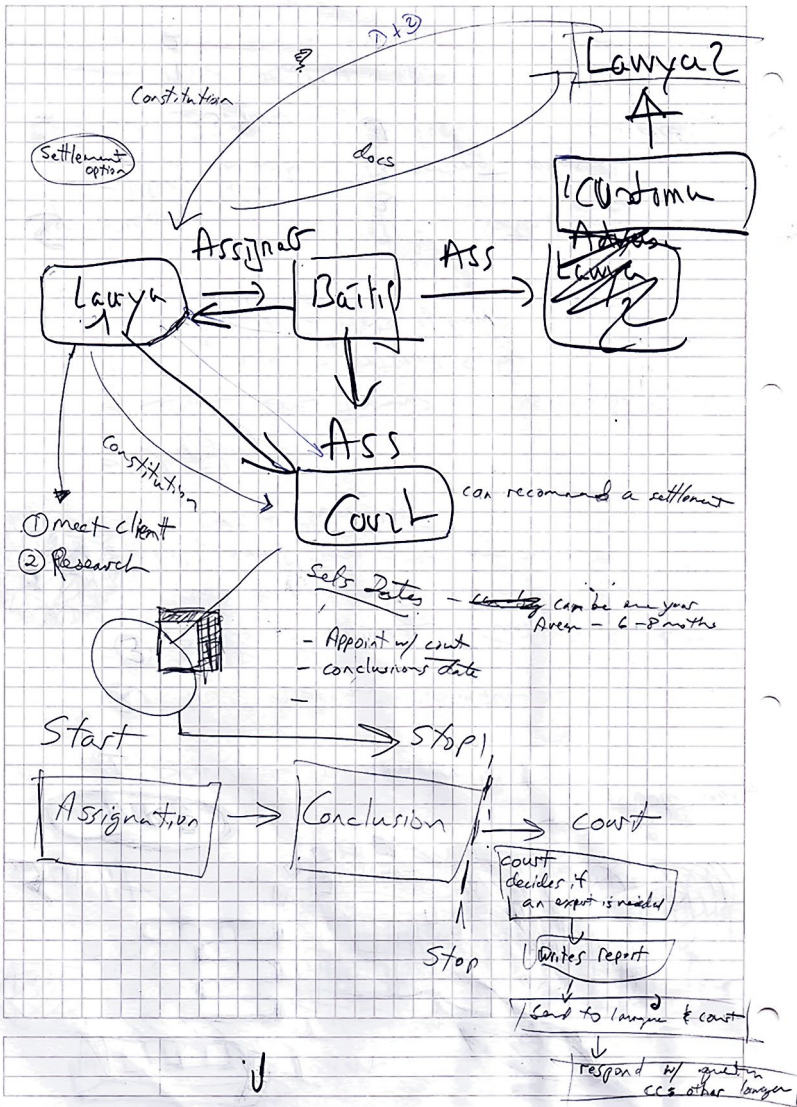


Рис. 6.2. Попросите участников делать наброски во время интервью

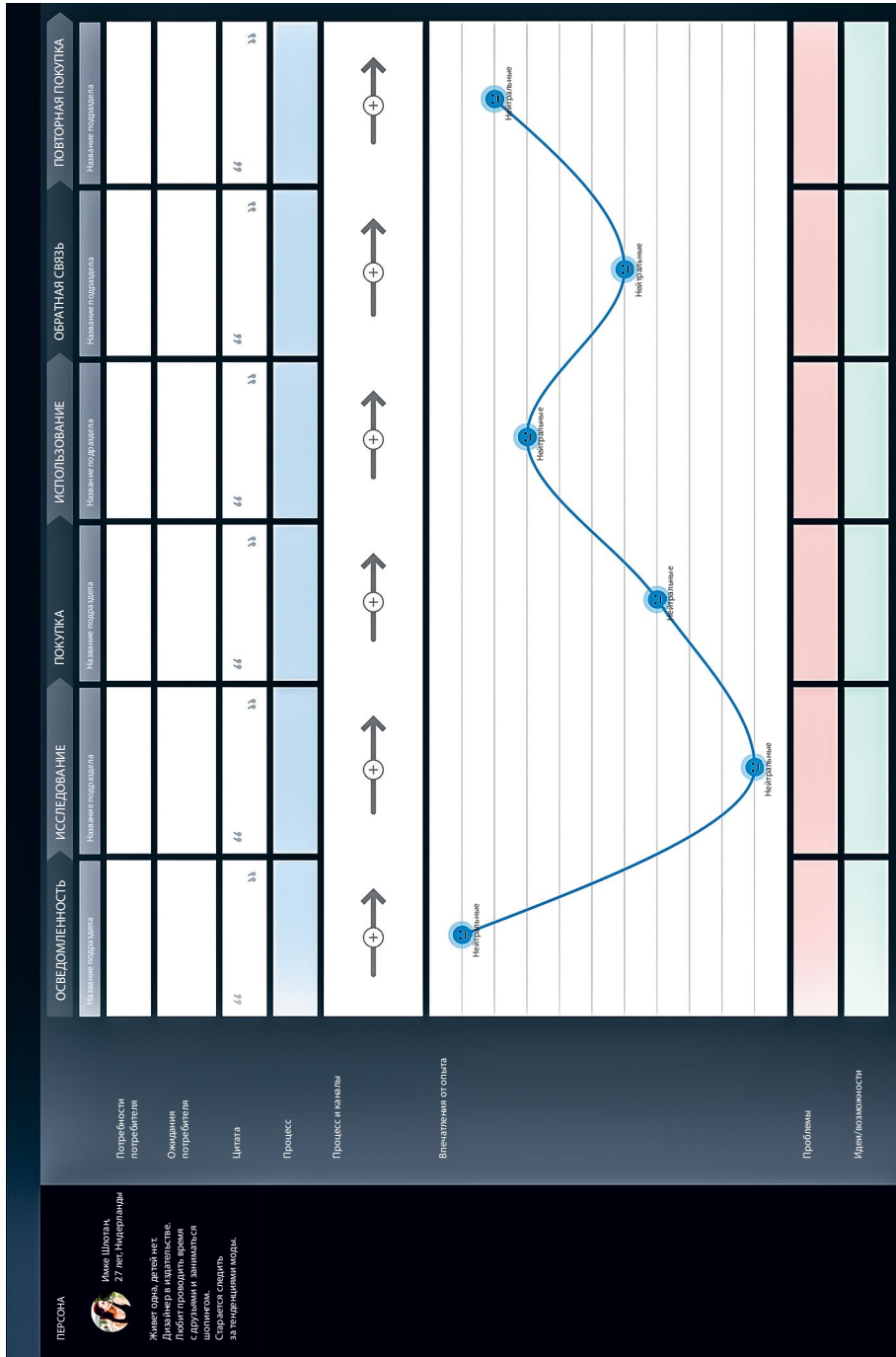


РИС. 6.3. Для сбора имеющейся информации о пользовательском опыте может использоваться простой шаблон

## Создайте черновик модели

Теперь вы можете создать изначальную версию диаграммы, помогающую сделать предварительные предположения о пользовательском опыте. Она не основана на данных исследований, поэтому представляет собой, по сути, вашу догадку. Но, что еще более важно, черновик диаграммы поможет направить ваше исследование на выявление пробелов в знаниях и поиск ответов на вопросы.

Включайте в процесс создания черновика карты других людей. Соберите небольшую группу заинтересованных лиц и создайте модель пользовательского опыта вместе с ними. Цель состоит не в анализе пользовательского опыта и добавлении точек данных. Вам нужно достигнуть соглашения по поводу базовой модели пользовательского опыта, которая будет выстроена на основе ваших предположений.

Используйте стикеры для создания предварительной структуры диаграммы. Самое главное сейчас — подумать о том, как правильно рассказать историю синхронизации и создания ценности для вашей ситуации. Здесь будут нелишними ваши умозаключения, а порой вам придется заполнять пробелы, делая обоснованные предположения.

Возможно, кто-то из участников захочет предложить решения уже в ходе этого начального семинара. Позвольте ему это сделать и постарайтесь уловить суть его идеи. Но не стоит превращать мозговые штурмы в основной элемент данного семинара. Вместо этого сконцентрируйтесь на диаграмме и создании вопросов для исследования.

Стоит отметить, что в стартапах и «бережливых» проектах порой достаточно создать лишь черновик карты. Помните: вы стремитесь к взаимопониманию внутри вашей организации относительно того, как создавать ценность для пользователей. Если небольшая команда достаточно хорошо понимает, как именно она будет создавать ценность для пользователей, то она может обойтись и без более формальных шагов.

### Инвентаризация точек контакта

После того как у вас появится изначальная структура для диаграммы, займитесь инвентаризацией имеющихся точек контакта.

Вы можете использовать для этого тот или иной тип ролевых игр или так называемый тайный шопинг. При этом вы проходите через определенный процесс или поток точно так же, как это делает потребитель, и фиксируете артефакты и данные, с которыми он вступает в контакт. К ним могут относиться:

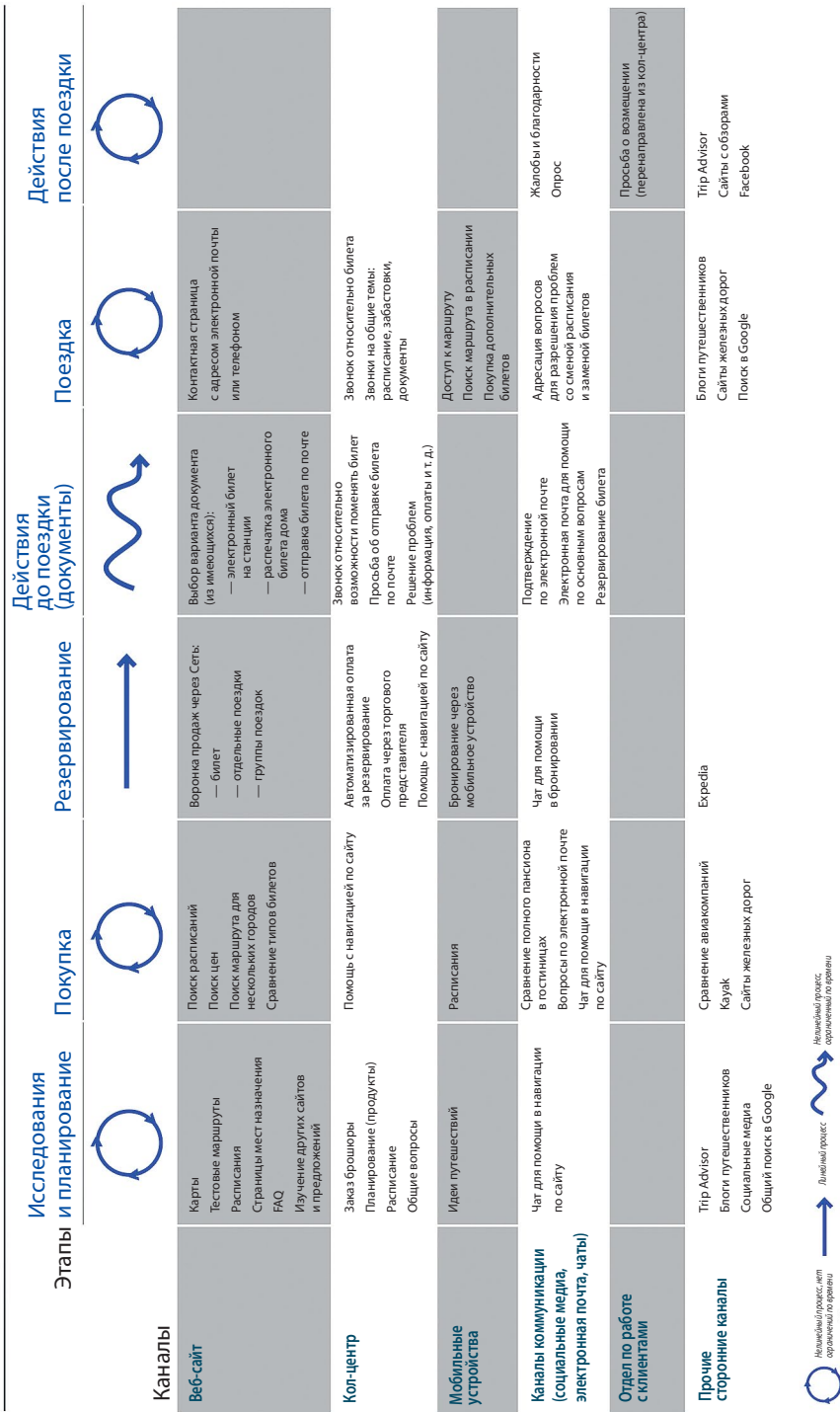
- физические свидетельства: например, регулярная почта, отправляемая ему на дом, или даже упаковка;
- цифровые точки контакта — начиная от электронных писем и заканчивая онлайн-маркетингом или использованием программных продуктов;
- личный контакт, например телефонный разговор с торговым представителем или чат со службой поддержки потребителей.

Стоит отметить, что тайный шопинг не позволяет выявить происходящее с пользователем в каких-то исключительных случаях. Порой для завершения полной инвентаризации стоит сделать шаг назад и найти альтернативные точки контакта. К примеру, электронные письма, которые получает индивидуальный пользователь на этапе тестирования продукта, могут отличаться от писем, которые приходят на оплаченный аккаунт с несколькими пользователями. Изучайте более широкую картину, чтобы учесть весь диапазон точек контакта.

На рис. 6.4 изображен пример инвентаризации точек контакта, проведенной Крисом Рисдоном, бывшим сотрудником Adaptive Path, ныне работающим в H-E-B. Этот проект



# Rail Europe Touchpoints by Channel



**РИС. 6.4.** Проведите инвентаризацию существующих точек контакта, чтобы понять суть текущего пользовательского опыта

был создан для карты взаимодействия Rail Europe, показанной в главе 1 (см. рис. 1.5). Он представляет собой простую таблицу со списком точек контакта для каждого канала. В этом примере каждая точка контакта сопровождается текстом, однако для повышения ясности вы можете включить туда снимок экрана или фотографию точки контакта.

И черновик диаграммы, и инвентаризация точек контакта помогают понять область, внутри которой вы работаете. Они будут направлять ход будущих исследований. Помните, что само по себе изучение существующих точек контакта еще не позволяет вам получить полную картину пользовательского опыта. Для этого вам нужно заняться исследованием реальных пользователей.

## Проведение внешнего исследования

Исследование в целях создания диаграмм синхронизации обычно концентрируется на качественных интервью и наблюдениях в качестве первичного источника данных. Черновик диаграммы, который вы создали совместно с командой, помогает выявить ваши предположения и открытые вопросы о пользовательском опыте индивидуума. Структурируйте исследование так, чтобы заполнить пробелы в своих знаниях.

Если эта техника вам незнакома, поручите проведение интервью экспертам-исследователям. Для общения и получения в ходе него нужных данных требуются определенные навыки. Найдите специалистов, умеющих получать необходимые качественные инсайты, внутри своей компании или привлечите сторонние организации.

Проведение интервью и наблюдений на месте можно считать «золотым стандартом» для такого типа исследования. Личное взаимодействие с участниками позволяет вам непосредственно изучить среду, в которой они находятся. В ряде случаев можно провести интервью по телефону или через программы для телеконференций и получить в итоге достаточно качественные инсайты (см. пример в конце этой главы).

Я воспринимаю исследование, необходимое для создания карты пользовательского опыта, как этнографическое по своей природе. Знаменитый антрополог Клиффорд Гиртц использует понятие насыщенного описания, то есть процесса осознания культурного контекста в ходе систематического наблюдения. Его цель состоит в том, чтобы уловить мимолетные аспекты поведения человека, позволяющие лучше его понять. В этом и заключается суть картографирования пользовательского опыта.

Не так давно Триша Вонг заявила о важности глубоких качественных исследований для сбора данных, которые она называет насыщенными (в каком-то смысле перефразируя Гиртца). На своем выступлении в рамках конференции TEDx в Кембридже Вонг сказала: «Я вижу, как организации постоянно отказываются от данных, потому что они поступают не из их квантовой модели или не вписываются в нее. ... [Однако] насыщенные данные могут помочь нам спастись от утраты контекста, вызываемого использованием «больших данных», и использовать в своих интересах самое лучшее из человеческого интеллекта».

В процессе создания карт ваше моделирование пользовательского опыта должно быть основано на наблюдениях в реальном мире. В следующем разделе книги описывается формальный подход к полевым исследованиям, в частности к интервью и наблюдениям на рабочих местах. Дистанционные интервью следуют тем же закономерностям, однако предполагают меньшую долю прямого наблюдения.

## Полевое исследование

Одна из лучших техник — это качественный метод под названием «контекстуальное исследование», разработанный Хью Байером и Карен Холтцблатт и ставший популярным после выхода их книги *Contextual Design*. Такой тип интервьюирования предполагает, что исследователи посещают участников на их рабочих местах, в контексте их непосредственного опыта.

Формальное контекстуальное исследование может быть трудоемким и дорогостоящим. Впрочем, для проектов в области картографирования исследование такого рода и не требуется. Однако вам все же важно понимать принципы контекстуального исследования даже в этих рамках.

Интервью и наблюдения на рабочих местах обычно продолжаются один-два часа. Возможны и более длительные мероприятия, однако обычно в них нет необходимости. Запланируйте по четыре — шесть интервью для каждого сегмента.

Чтобы быстрее получить обратную связь, попробуйте одновременно отправить несколько команд «в поля» для сбора данных, а в конце дня вместе подведите итоги.

Полевое исследование может быть разбито на четыре этапа: подготовка, проведение интервью, подведение итогов и анализ данных. Каждый из них детально описан ниже. Примеры, приведенные в конце главы, содержат глубокие обсуждения различных техник исследования.

*В ПРОЦЕССЕ СОЗДАНИЯ КАРТ ВАШЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКОГО ОПЫТА ДОЛЖНО БЫТЬ ОСНОВАНО НА НАБЛЮДЕНИЯХ В РЕАЛЬНОМ МИРЕ.*

### Подготовка

Интервьюирование участников на месте несколько усложняет процесс подготовки. Это не так просто, как проведение опроса или дистанционного интервью. Обратите внимание на вопросы привлечения участников, их стимулирования, графики и оборудование.

### Привлечение участников

Не забудьте рассказать участникам о том, что их ждет, и помогите им сформировать правильные ожидания. Напомните им, что во время интервью вы будете находиться на их рабочем месте или в их доме и что вас нельзя прерывать. Убедитесь, что они не против записи ваших разговоров на диктофон. Разработайте критерии отсева, помогающие выбрать подходящих участников, согласных с вашими условиями работы. Не стоит недооценивать время, которое требуется на поиск участников. Если же вы хотите полностью избавиться от этой работы, поручите ее специализированному рекрутинговому агентству.

### Стимулы

Ваше присутствие на их рабочем месте может потребовать более значительного стимула по сравнению с другими техниками исследования, такими как опросы. Для такого типа исследования вполне уместно предлагать участникам даже несколько сотен долларов. Щедрые стимулы обычно упрощают процесс привлечения участников, так что я не советую вам на них экономить.

## График встреч

Поскольку вы будете проводить встречи на различных рабочих местах, составьте график так, чтобы у вас было достаточно времени для перемещения между ними. Найти несколько участников в одном месте идеально, но не всегда возможно. Обычно без спешки удастся провести не более чем два-три интервью на местах в день.

## Оборудование

Тщательно готовьтесь к каждому интервью. Убедитесь в том, что вы начинаете работу, имея все необходимое:

- руководство по обсуждениям (см. рис. «Краткое руководство по проведению интервью» на с. 192);
- блокнот и ручки для записей;
- листы бумаги, на которых участники смогут рисовать (необязательно);
- цифровой диктофон или мобильное приложение для записи речи;
- фотокамера (не забудьте заранее попросить разрешения на съемку);
- визитные карточки;
- стимулы.

## Части интервью

Поскольку вы сами приходите к человеку, вам не стоит приводить его в замешательство большим количеством гостей (интервьюеров и наблюдателей). Проводите исследование парами — не более двух человек одновременно. Присутствие большего числа исследователей может создать некомфортную атмосферу, а это, в свою очередь, способно повлиять на поведение участников и качество получаемых вами инсайтов.

Определите четкие роли для каждого исследователя. Первый — это главный интервьюер; второй выступает в качестве наблюдателя. Придерживайтесь своих ролей. Это позволяет ведущему исследователю установить взаимопонимание с участниками и направить разговор в нужное русло. Наблюдатель может задавать вопросы в конце обсуждения или когда его попросят.

Интервью состоит из четырех частей.

### 1. Приветствие

Поприветствуйте участников, объясните, кто вы такой, и организуйте все для начала интервью. Не говорите много. Убедитесь, что участники не против записи вашего разговора на диктофон.

Для начала попросите их представиться и рассказать о профессиональном опыте, связанном с целями исследования.

### 2. Проведение интервью

Используйте руководство для обсуждения с перечнем открытых вопросов. Проявляйте наивное любопытство. Отношения, которые вы хотите выстроить в рамках разговора, напоминают отношения между мастером и подмастерьем:

в роли первого выступает участник, а в роли второго — интервьюер. Иными словами, не инструктируйте и не исправляйте их, даже если то поведение относительно интересующих вас ситуаций, которое они описывают, кажется вам не вполне эффективным.

Вы хотите узнать, что они фактически делают в исследуемой вами ситуации, а не то, что вы считаете правильным. Интервью должно быть посвящено им и их опыту, а не вам или вашей организации. Сконцентрируйтесь на понимании имеющегося опыта — именно он образует основу вашего проекта по созданию карты. Избегайте разговора о будущих и возможных опытах или решениях.

Задавая широкие и открытые вопросы, вы можете часто получать ответы типа «это бывает по-разному». В таких случаях попытайтесь перефразировать свой вопрос и попросить собеседников рассказать о наиболее частой или типичной ситуации.

Одна из лучших техник, помогающих разговорить собеседника в таком интервью, — это техника критических случаев, основанная на трех простых шагах.

1. Вспомните какой-то критический случай. Попросите участников вспомнить событие из прошлого, когда дела шли особенно плохо.
2. Описание опыта. Попросите их описать случившееся, рассказать, что и почему пошло не так. Не забудьте спросить, как они чувствовали себя в эти моменты.
3. И, наконец, спросите, что могло бы произойти и как могла бы выглядеть идеальная картина. Обычно это позволяет выявить подспудные потребности и ожидания от опыта участников.

Техника критических случаев не только позволяет избежать ненужных обобщений, но и помогает получить глубокий инсайт относительно мотивации и философии людей, связанных с их опытом. В целом ваша цель состоит в закрытии разрыва между тем, что говорят или думают люди о своих действиях, и тем, что они действительно делают или могли бы делать.

### 3. Наблюдения

Воспользуйтесь своим пребыванием на рабочем месте участника и займитесь наблюдениями. Нарисуйте схему физического пространства, в котором находятся участники, отметьте, какие артефакты там присутствуют и как участник взаимодействует с ними.

Если это уместно, попросите участников показать вам, как они выполняют ту или иную привычную для себя задачу. Помните, что какая-то часть информации может быть конфиденциальной. После того как они начнут работу, просто наблюдайте и старайтесь не вмешиваться в процесс.

Делайте фотографии. Не забудьте предварительно попросить разрешение и проследите, чтобы на ваших фотографиях не оказались конфиденциальная информация или артефакты.

Возможно также записывать собрание на видео, однако организовать это сложнее. В начале интервью вы можете отвлечься на проблемы, связанные с углом съемки, качеством звука и освещением. Более того, последующий анализ полноформатных интервью может занимать очень много времени. Не стоит записывать ваши встречи

на видео, если у вас нет ресурсов для последующего изучения записей. Вместо целого собрания попробуйте записать на видео короткие реплики или ответы на несколько заранее определенных вопросов.

*Проявляйте наивное любопытство. Отношения, которые вы хотите выстроить в рамках разговора, напоминают отношения между мастером и подмастерьем: в роли первого выступает участник, а в роли второго — интервьюер.*

И, наконец, также подумайте о том, чтобы попросить участников сделать наброски и нарисовать диаграммы их работы или другой деятельности. Это может привести к новым интересным поворотам беседы и инсайтам.

#### 4. Завершение

В конце беседы суммируйте основные моменты, чтобы уяснить, что вы поняли все правильно. Не говорите много. Задайте уточняющие вопросы. Спросите, есть ли у участников какие-нибудь финальные мысли относительно обсужденных тем.

Если вы записываете интервью, не выключайте диктофон или камеру во время этой части собрания. Часто именно в эти моменты люди вспоминают важные детали, ранее упущенные из виду. Порой вы можете услышать интересный инсайт, уже прощаясь с участником у дверей.

Убедитесь в том, что вы выдали участникам их награды. Им может быть некомфортно просить вас об этом напрямую. Стимул — это ваш способ сказать «спасибо». Передавая им вознаграждение, искренне поблагодарите их за участие.

И, наконец, спросите, можете ли вы связаться с ними позже, если у вас возникнут дополнительные вопросы или вам потребуются пояснения.

#### Дебрифинг

Планируйте время для дебрифинга после каждой встречи (или двух). Пересмотрите заметки с партнером по интервью. Выделите себе достаточно времени для обсуждения. Важно, чтобы каждый из вас услышал мнение другого о том, что именно сказали и сделали участники. Кроме того, в ходе дебрифинга вы можете начать понемногу собирать основные темы и самые яркие высказывания.

Не помешает краткое описание пользовательской среды, созданное сразу же после интервью. К примеру, если вы проводили интервью с сотрудниками на их рабочих местах, нарисуйте набросок их офиса. Включите в него инструменты и артефакты, связанные с сотрудниками, а также описание их взаимодействий с коллегами.

Создайте онлайн-пространство для «захвата» идей, особенно если в работу вовлечено несколько исследователей. Панель для онлайн-сотрудничества типа MURAL (рис. 6.5) отлично подходит для быстрого накопления выводов. К каждому интервью вы можете добавлять фотографии и заметки после завершения полевой работы. В панели уже имеется предустановленная структура диаграмм и необходимых элементов.



## Краткое руководство по проведению интервью

Открытые вопросы — это качественный подход к интервью для создания карты синхронизации. Идея открытых вопросов состоит в том, чтобы вести детальное общение с участниками на их условиях. Не зачитывайте вопросы прямо из анкеты. Вместо этого попытайтесь исследовать непрямым образом темы, уместные для проекта.

Цель состоит в том, чтобы уловить уникальность участников и особенность их ситуации. Что делает их особенными? Какие сомнения у них есть? Что они чувствуют, обдумывая ваши предложения?

Такой тип интервью сродни искусству. Проблема состоит в выстраивании правильного баланса между ненаправленным общением и получением обратной связи по интересующим вас конкретным темам. Работа интервьюера состоит в том, чтобы направлять разговор, время от времени «отпускать вожжи», а потом активно вступить и направлять дальнейшее течение разговора.

Используйте руководство по обсуждениям (его пример показан на рис. 6.6). В данном случае это двухстраничный документ, к которому интервьюер мог обращаться в ходе беседы — в данном случае в разговоре с журналистом. Помните, что это всего лишь шпаргалка для интервьюера, а не основа для формального опроса.

Руководство по обсуждениям обычно содержит в начале формальное приветствие — оно помогает задать нужные ожидания. Основная часть руководства по обсуждениям состоит из вопросов, которые стимулируют общение на темы, уместные для исследования. В качестве подсказок для развития диалога вы можете использовать как вопросы, так и свои предположения или имеющиеся у вас пробелы в знаниях.

Руководство представляет собой скорее шпаргалку с перечнем важных тем, чем сценарий, который нужно прочитать от первой до последней буквы. Скорее всего, вы вряд ли будете обсуждать важные темы именно в том порядке, как указано в руководстве. Это нормально. Если участник сразу же начинает говорить на одну из тем из вашего списка, двигайтесь вместе с потоком и просто перейдите к соответствующему разделу руководства.

### Общие советы по проведению интервью

- Создайте доверительную атмосферу. Установите связь с участниками и попытайтесь завоевать их доверие.
- Избегайте вопросов с ответами «да» или «нет». Старайтесь задавать открытые вопросы, заставляющие участников говорить.
- Поддерживайте общение. Используйте зрительный контакт и «поддерживающие» жесты (например, кивки), показывайте, что вы активно слушаете. В подходящих случаях соглашайтесь с ними (например, «Да, я понимаю, насколько сильно это вас расстроило» или «Да, это большой объем работы для одного человека»).
- Слушайте. Сделайте так, чтобы в основном говорили интервьюируемые. Не ведите их за собой и не вкладывайте свои мысли им в головы. Следуйте за полетом их мыслей и используйте их язык.



- Копайте глубже. Попытайтесь понять подспудные убеждения и ценности участников. Они могут не захотеть делиться с вами этой информацией с самого начала. Узнайте больше с помощью простых вопросов типа: «Как вы думаете, почему это так?» и «Что вы чувствуете в этой ситуации?»
- Избегайте обобщений. Люди часто склонны к обобщениям при разговоре о своем поведении. Чтобы избежать этого, задавайте вопросы типа: «Как лично вы выполняете эту задачу и что чувствуете, пока ей занимаетесь?» и «Можете ли вы рассказать мне о последнем случае, когда вы это делали?»

### Интервью журналиста — руководство по обсуждению

Спасибо за то, что вы согласились сегодня с нами побеседовать. Мы хотим поговорить с вами около часа, чтобы понять суть вашей работы и то, как вы взаимодействуете с издателем. Сначала мы зададим вам несколько вопросов, а затем попросим вас заняться своими обычными делами с использованием привычных инструментов.

Для нас важно услышать вашу собственную точку зрения на то, как вы делаете свою работу.

Мы планируем записать разговор с вами на диктофон. Наше общение полностью анонимно и в дальнейшем будет использоваться только для нашей работы.

Мы можем сделать несколько фотографий, разумеется с вашего разрешения. Если что-то конфиденциально и не должно попасть в кадр, скажите нам об этом — мы обязательно примем это во внимание.

#### 1. Предыстория (5 минут). Расскажите нам немного о себе и своей работе как журналиста.

Как долго вы этим занимаетесь? Каковы области ваших профессиональных знаний и интересов?

#### 2. Расскажите нам о вашей последней статье, написанной для издателя (20 минут).

A. Какие факторы инициировали вашу работу? Какие сомнения были у вас поначалу? Как вы чувствуете себя в начале работы над новым заданием?

B. Как вы начинаете работу? Что делаете в процессе подготовки к ней?

C. Если вы ранее проводили какие-то исследования, то в чем они состояли? Какие специальные знания нужны для статьи?

D. Как выглядит процесс создания текстов? Что больше всего беспокоит вас в этот момент?

E. Как вы выстраиваете взаимодействие с редактором? Как выглядит самая сложная часть этого взаимодействия?

F. Какое ощущение возникает у вас после публикации текста? Предпринимаете ли вы какие-то последующие действия?

#### 3. Как выглядит ваш типичный день (15 минут)? (Если участник отвечает: «Все бывает по-разному», спросите его: «Как выглядел ваш вчерашний день?»)

#### 4. Социальные медиа

A. Какую роль играют социальные медиа в создании истории? Как выглядит ваш опыт взаимодействия с социальными медиа?

B. Какую роль играют социальные медиа после публикации истории? Что вы чувствуете в связи с этим?

**РИС. 6.6.** Пример руководства для вымышленного интервью с журналистами

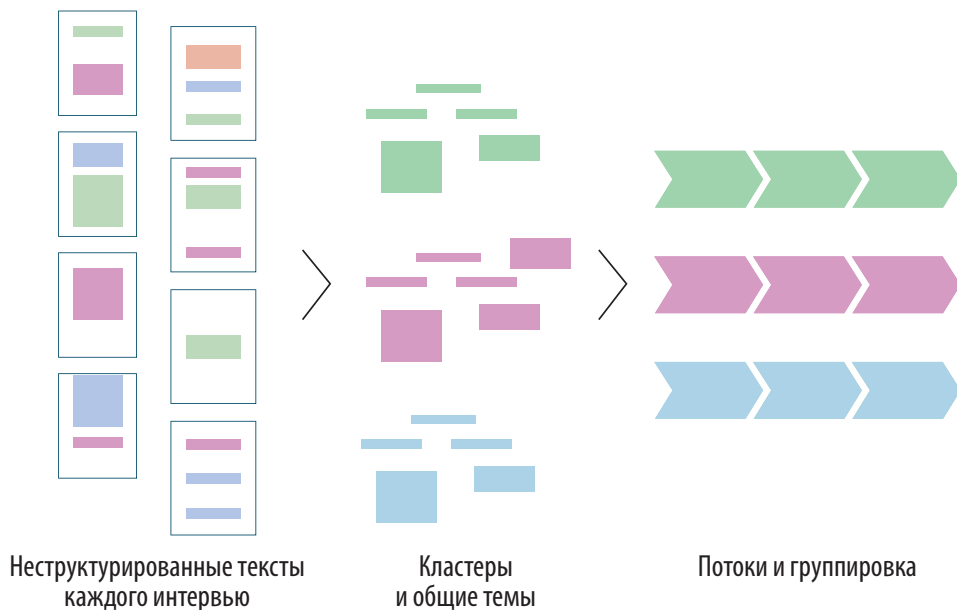
- Минимизируйте отвлекающие факторы. Во время вашей встречи люди могут отвлекаться на звонки или общение с коллегами. В таких случаях попытайтесь как можно быстрее восстановить концентрацию на интервью.
- Уважайте время участников. Сделайте все для того, чтобы ваша встреча началась вовремя. Если интервью начинается позже, признайте этот факт и спросите, можете ли вы начать.
- Двигайтесь с потоком. Условия для встречи могут не вполне соответствовать вашим ожиданиям и быть неидеальными. Тем не менее попытайтесь выжать из интервью все, что можно.

## Анализ данных

Качественное исследование позволяет раскрыть неявное знание, и в этом заключается его сила. Однако данные, которые вы собираете, поступают не в упорядоченной форме. Скорее всего, после проделанной работы на руках у вас окажется куча неструктурированных заметок и записей. Не пугайтесь. Руководствуйтесь общей историей взаимодействия, сформированной на начальных этапах работы.

Карты текущего пользовательского опыта представляют собой общие картины людей и организаций, которые вы исследуете. В процессе синтеза собранных вами данных попытайтесь выявить общие закономерности.

Найдите в каждом интервью уместные выводы и сгруппируйте их по темам. Затем синхронизируйте заключения в соответствии с общим алгоритмом или рисунком вашей диаграммы. На рис. 6.7 показан последовательный переход от неструктурированных текстов к общей теме и далее — к формированию последовательного ряда фрагментов опыта.



**РИС. 6.7.** Во время анализа вы будете постепенно переходить от неструктурированных текстов к кластерам, а затем — к алгоритмам диаграммы

## Неформальный анализ

Один неформальный способ анализа данных состоит в том, чтобы расклеить по стенам стикеры, сгруппированные по определенным темам (кластерам). На рис. 6.8 показано, как с помощью стикеров создать диаграмму ментальной модели. Эта работа может производиться в одиночку или в составе небольшой группы.



**РИС. 6.8.** Для проведения неформального анализа с помощью стикеров вы можете использовать достаточно большую стену

Вы также можете начать анализ данных в простой электронной таблице. На рис. 6.9 показана таблица, используемая для группировки выводов исследования. Это модифицированная версия таблицы для сбора данных, которую я использовал в одном своем проекте по исследованию хронического заболевания. Такой метод работы позволил большому количеству людей вносить свой вклад независимо друг от друга.

## Формальный анализ

Более формальный анализ требует полных расшифровок аудиозаписей для каждого интервью. Каждое 60-минутное интервью может занимать до 30 страниц текста. Подумайте о том, чтобы отдать этот шаг подрядчикам, поскольку такая работа обычно занимает много времени. Некоторые современные инструменты типа Otter.ai способны моментально превращать аудиофайлы в текст, однако такие тексты нуждаются в дальнейшей ручной редакции.

Используйте инструмент качественного анализа текста, чтобы «прочитать» расшифрованные тексты, к примеру программу MaxQDA, экран которой показан на рис. 6.10. Сначала загрузите тексты своих интервью (слева вверху), затем создайте коды для списка тем (слева внизу) и примените их к текстам интервью (вверху справа). Это даст вам возможность собрать все выдержки из текста с заданным кодом в одном месте (справа внизу).

	Этап	ДИАГНОЗ			СМИРЕНИЕ			ЖИЗНЬ С БОЛЕЗНЬЮ			ТЕРАПИЯ			РЕЗУЛЬТАТ										
ПАЦИЕНТ	ШАГ	Пользуясь симптомами	Контроль у врача	Диагноз	Состояние шара	Отражение	Информация о болезни	Продолжение симптомов	Улучшение состояния	Помощь ограничения	Возвращение к работе	Жизнь с ограничениями	Обсуждение финансов	Решение о терапии	Выбор лекарств	Начало терапии	Применение лекарств	Продолжение лечения	Контроль терапии	Компенсация в терапии	Психологическая поддержка	Социальная поддержка		
Чувства	Чувства	Чувства	Чувства	Чувства	Чувства	Чувства	Чувства	Чувства	Чувства	Чувства	Чувства	Чувства	Чувства	Чувства	Чувства	Чувства	Чувства	Чувства	Чувства	Чувства	Чувства	Чувства		
Действия	Действия	Действия	Действия	Действия	Действия	Действия	Действия	Действия	Действия	Действия	Действия	Действия	Действия	Действия	Действия	Действия	Действия	Действия	Действия	Действия	Действия	Действия	Действия	
Проблемы	Проблемы	Проблемы	Проблемы	Проблемы	Проблемы	Проблемы	Проблемы	Проблемы	Проблемы	Проблемы	Проблемы	Проблемы	Проблемы	Проблемы	Проблемы	Проблемы	Проблемы	Проблемы	Проблемы	Проблемы	Проблемы	Проблемы	Проблемы	
Вопросы	Вопросы	Вопросы	Вопросы	Вопросы	Вопросы	Вопросы	Вопросы	Вопросы	Вопросы	Вопросы	Вопросы	Вопросы	Вопросы	Вопросы	Вопросы	Вопросы	Вопросы	Вопросы	Вопросы	Вопросы	Вопросы	Вопросы	Вопросы	
Желания	Желания	Желания	Желания	Желания	Желания	Желания	Желания	Желания	Желания	Желания	Желания	Желания	Желания	Желания	Желания	Желания	Желания	Желания	Желания	Желания	Желания	Желания	Желания	Желания
Цели	Цели	Цели	Цели	Цели	Цели	Цели	Цели	Цели	Цели	Цели	Цели	Цели	Цели	Цели	Цели	Цели	Цели	Цели	Цели	Цели	Цели	Цели	Цели	Цели
Семья и друзья	Семья и друзья	Семья и друзья	Семья и друзья	Семья и друзья	Семья и друзья	Семья и друзья	Семья и друзья	Семья и друзья	Семья и друзья	Семья и друзья	Семья и друзья	Семья и друзья	Семья и друзья	Семья и друзья	Семья и друзья	Семья и друзья	Семья и друзья	Семья и друзья	Семья и друзья	Семья и друзья	Семья и друзья	Семья и друзья	Семья и друзья	Семья и друзья
Врачи	Врачи	Врачи	Врачи	Врачи	Врачи	Врачи	Врачи	Врачи	Врачи	Врачи	Врачи	Врачи	Врачи	Врачи	Врачи	Врачи	Врачи	Врачи	Врачи	Врачи	Врачи	Врачи	Врачи	Врачи

РИС. 6.9. Используйте простую электронную таблицу для неформального анализа своего исследования

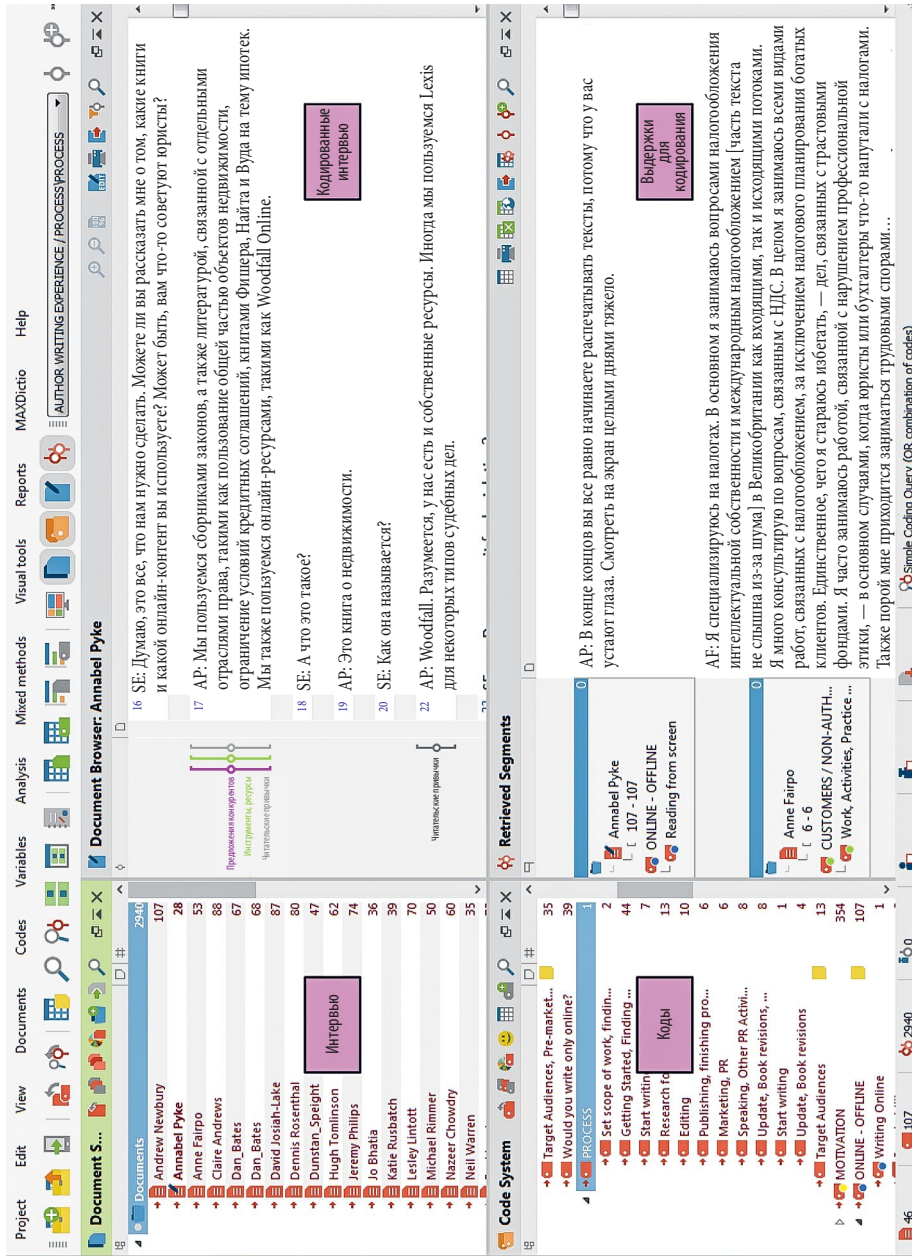


РИС. 6.10. МАХДА — инструмент качественного анализа текста, который может использоваться для извлечения инсайтов при создании карт

После этого, изучая закодированные выдержки, вы можете сделать обоснованные заключения относительно изучаемого опыта. Сравните темы с результатами ваших исследований на основе открытых вопросов и включите свои выводы в черновик карты. Такие современные инструменты, как Dovetail и Reframer от компании Optimal Workshop, позволяют проводить сходный анализ на основе простых онлайн-решений.

## Количественное исследование

В процессе создания карты синхронизации опрос становится основным инструментом для получения количественных данных. Он позволяет вам измерять один и тот же аспект на разных этапах или в разных точках контакта.

Для начала попытайтесь на самом базовом уровне понять, какие типы пользовательского опыта свойственны людям. К примеру, вы можете показать респондентам список точек контакта и попросить их выбрать те, с которыми сталкиваются лично они. Это позволит вам определить долю сторонников той или иной точки.

Массовые опросы позволяют добиться еще большего. С их помощью вы можете понять количественные параметры пользовательского опыта, например:

- частоту, с которой люди проходят через конкретные этапы или шаги;
- важность или критичность той или иной точки контакта;
- степень удовлетворенности в каждой точке контакта или на каждом этапе.

При создании опроса важно использовать последовательную шкалу. Если вы просите одного участника оценить его удовлетворенность по шкале от 1 до 5 для одного вопроса, не меняйте эту шкалу для другого.

Самостоятельное создание такого опроса — совсем не простая задача. Иногда целесообразно использовать стандартизованную форму. К примеру, вы можете задействовать индекс потребительской лояльности (NPS, Net Promoter Score — популярный показатель для измерения потребительской лояльности, представленный Фредом Райхельдом в книге «Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь»<sup>\*</sup>). В области разработки программ и мобильных приложений уже несколько десятилетий используются опросы типа SUMI (Software Usability Measurement Index, sumi.uhr.ie) и SUS (System Usability Scale). Другие источники количественной информации включают в себя следующее.

### Показатели использования

Продукты и услуги, связанные с электроникой, — начиная с онлайн-программ и заканчивая компьютерными чипами в автомобилях — могут улавливать данные о реальном использовании. А веб-аналитика и телеметрия программного обеспечения позволяют делать очень детальные измерения использования.

### Отчеты кол-центра

Большинство кол-центров фиксируют количество звонков и общие закономерности потока. Порой у них есть и классификация типов звонков.

### Мониторинг социальных медиа

В диаграмму можно включить количественные показатели, оценивающие активность в социальных медиа. Они могут фиксировать, к примеру, поток на каждой платформе социальных медиа или количество хэштегов и упоминаний.

---

<sup>\*</sup> Райхельд Ф., Марки Р. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. Прим. ред.

## Отраслевые ориентиры

В зависимости от сектора и отрасли, в которых вы работаете, у вас может иметься больше или меньше данных для использования в качестве ориентира. Эти данные могут показать, насколько ваш нынешний уровень сервиса сопоставим с уровнями других игроков на том же поле.

Собирая данные из этих источников, думайте о том, как вы могли бы включить их в свою диаграмму. В процессе анализа данных имеет смысл обратиться к экспертам из вашей собственной компании или сторонних организаций. Многие подходы зависят от желаемого типа диаграмм, их структуры и глубины. В главе 7 обсуждаются некоторые конкретные пути для представления количественной информации в карте синхронизации.

## Резюме

Пользовательский опыт формируется в голове воспринимающего. Это нечто, над чем не властна ваша компания. Для того чтобы нанести на карту тот или иной опыт пользователя, необходимо исследование, позволяющее увидеть ситуацию с его точки зрения.

Начните с оценки имеющихся источников информации. Это может включать в себя обратную связь через электронную почту, телефонные звонки, комментарии в блогах, деятельность в социальных медиа, формальные маркетинговые исследования и отраслевые отчеты. Извлеките из них релевантную информацию, способную помочь в создании диаграммы. Эта информация может быть спрятана или вовсе похоронена в имеющихся источниках.

Проведите инвентаризацию точек контакта существующих в настоящее время физических, цифровых и личных взаимодействий. В процессе инвентаризации укажите канал коммуникации и способы взаимодействия, а затем создайте набор изображений для каждой точки контакта.

Создайте черновик диаграммы вместе с проектной командой и заинтересованными лицами. Это даст вам начальную картину для понимания пользовательского опыта отдельного человека. Кроме того, черновик поможет вам понять, что вы знаете, а что нет, а значит, вы сможете более четко запланировать дальнейшие исследования. В некоторых случаях этого достаточно, чтобы синхронизировать вашу команду.

Затем проинтервьюируйте сотрудников организации. Привлекайте людей с разным функционалом и на разных уровнях иерархии. Постарайтесь включить в процесс персонал, работающий с клиентами: сотрудники сервисной службы и работники кол-центров часто имеют самое ясное представление о пользовательском опыте клиентов, поскольку именно они занимаются их обслуживанием.

Проведите полевое исследование, чтобы заполнить пробелы в своих знаниях и глубже понять пользовательский опыт индивидуума. Посетите место, где происходит взаимодействие людей с изучаемым сервисом. Пригласите их принять участие в интервью и обращайтесь внимание на то, что происходит вокруг них. Дистанционное исследование на основе телеконференций способно ускорить этот процесс, однако ему недостает насыщенности личного общения.

Качественное исследование помогает подтверждать изначальные предположения. Здесь лучше всего работают опросы и анкеты. Результаты использования этих методов можно добавить в карту синхронизации для повышения убедительности.

Все эти данные необходимо проанализировать и сжать до нескольких ключевых точек. Лишь после этого вы можете со всей уверенностью приступать к созданию карты пользовательского опыта. В следующей главе рассказывается, как использовать выводы из вашего исследования для иллюстрирования карты.

## Что еще почитать по теме

Hugh Beyer and Karen Holtzblatt, *Contextual Design* (Morgan Kaufmann, 1997)

*Это — оригинальная и знаковая книга, в которой дизайнерскому сообществу была впервые представлена формальная техника для контекстуального исследования. Книга тщательно написана, хорошо структурирована и содержит пошаговое руководство по организации процесса. В первой части детально обсуждается вопрос интервью и техник исследования. В конце книги описывается метод превращения выводов в конкретные дизайнерские формы. Я очень рекомендую вам ее прочитать. См. также книгу Karen Holtzblatt, Jessamyn Burns Wendell, Shelley Wood, *Rapid Contextual Design* (Morgan Kaufmann, 2004).*

Giff Constable, *Talking to Humans* (Self-published, 2014)

*Эта довольно тонкая книга содержит отличное описание того, как надо вести себя с потребителями и как с ними беседовать. Подход автора явно находится в русле концепции Lean Startup\*. Он много рассказывает о нюансах обсуждения предположений и тестировании гипотез. В книге можно найти немало практической информации, помогающей начать и успешно проводить быстрые интервью.*

Mike Kuniavsky, *Observing User Experience*, 2nd ed. (Morgan Kaufman, 2012)

*Для создания карт пользовательского опыта требуется тот или иной тип первичного исследования. Эта книга — отличный ресурс с описанием множества нюансов пользовательских исследований.*

Steve Portigal, *Interviewing Users* (Rosenfeld Media, 2013)

*Стив Португал — признанный эксперт в области пользовательских исследований. Эта книга обязательна к прочтению для всех, кто занимается контекстуальными интервью или этнографическими исследованиями. Она содержит массу практической информации, множество подсказок и примеров.*

Tricia Wang, *Why Big Data Needs Thick Data*, *Ethnography Matters* (May 2013)

*В этой статье Вонг представляет термин насыщенных данных, или качественных этнографических описаний, служащих противовесом количественной оценке на основе больших данных. Автор отдает дань уважения Клиффорду Гирцу и его концепции «насыщенного описания»\*\*. По ее мнению, насыщенные данные помогают сконцентрироваться на эмоциях и мотивации в заданном контексте, выявлять новые закономерности и объяснять, почему люди ведут себя тем или иным образом.*

---

\* Lean Startup («Бережливый стартап») — это методология создания компаний, разработки и выведения на рынок новых продуктов и услуг. Основана на проведении экспериментов, итеративном выпуске продуктов для сокращения цикла разработки и получении ценной обратной связи от клиентов. *Прим. ред.*

\*\* Клиффорд Джеймс Гирц (1926–2006) — американский антрополог и социолог, основатель символическо-интерпретативной антропологии, занимающейся изучением различных культур и влиянием концепции культуры на концепцию человека. Насыщенным описанием человеческого поведения является то, с помощью которого можно объяснить не только поведение, но и контекст, то есть когда действие приобретает смысл, понятный для окружающих. *Прим. ред.*



## Курирование музыки — исследование пользователей и создание диаграмм в Sonos

ЭМБЕР БРЕЙДЕН

Sonos — ведущий поставщик беспроводных домашних аудиопродуктов. С точки зрения потребителя, его услуга выглядит достаточно просто: вы подсоединяете динамики к домашней сети Wi-Fi, а затем слушаете музыку через телефон, планшет или компьютер.

Приложение для динамиков Sonos обеспечивает контроль множества услуг для разных комнат и разных пользователей. Хотя все эти компоненты важны для нормальной организации сервиса, для пользователей ничто не может сравниться по важности с возможностью воспроизведения музыки. Цель этого проекта состояла в том, чтобы проиллюстрировать всю сложную структуру.

Перед тем как приступить к созданию диаграммы отбора музыки пользователями, руководители Sonos хотели сначала понять, как и почему люди используют их продукт. Наше исследование состояло из ряда глубоких интервью с десятью домохозяйствами — пользователями Sonos на протяжении двух недель.

Сначала мы проводили интервью дистанционно. Благодаря программам для телеконференций и веб-камерам пользователи могли демонстрировать нам, как они используют приложение Sonos на своих телефонах. Все онлайн-встречи были записаны, чтобы потом показать их другим заинтересованным лицам, не присутствовавшим при интервью.

После этого мы попросили участников ежедневно записывать их взаимодействия с продуктом в особый дневник. Раз в неделю мы получали от них результаты — и именно на этом этапе мы обнаружили большую часть весьма неожиданных инсайтов. Мы увидели, что когда участники пересказывали конкретные случаи, они раскрывали в описании свои более глубокие желания.

Затем мы изучили собранные данные, чтобы найти общие темы. Воспользовавшись стикерами и доской, мы собрали свои выводы в модель, служащую основой для диаграммы.

И, наконец, мы создали полную диаграмму, отражавшую ключевые инсайты нашего исследования (см. рис. 6.11). Отображение пользовательского опыта упрощено за счет концентрации на пяти ключевых элементах.

- *Цели пользователя.* Мы решили разобраться с базовой мотивацией: чего пытаются добиться пользователи при воспроизведении музыки? В каждом интервью мы спрашивали пользователей, почему они совершили то или иное действие.
- *Вспомогательные функции.* Вспомнив о предложенном Инди Янг процессе создания диаграмм ментальной модели, мы связали функции нашего приложения с целями пользователей. Это помогло заинтересованным лицам понять, какие функции люди использовали для того, чтобы достичь нужного результата (jobs to be done). К примеру, мы обнаружили, что они уделяли слишком много внимания функциям, связанным со списком воспроизведения.

- *Преимущества имеющихся функций.* Перечень преимуществ различных функций позволяет выявить ценность того, что есть у продукта на данный момент. Это также помогает привлечь заинтересованных лиц. Вместо концентрации на одной лишь негативной обратной связи покажите, что работает хорошо.
- *Препятствия.* Самый важный аспект диаграммы показал, что приложение не помогает пользователям добиваться своих целей. Эти препятствия привлекли внимание наших заинтересованных лиц.
- *Неиспользуемые функции.* В этом разделе были перечислены функции, которые не использовались пользователями при воспроизведении музыки. Этот список помог нам решить, что можно убрать из программы без какого-либо влияния на ожидания пользователей.

Создав модель, мы обнаружили, что она может использоваться при общении с заинтересованными лицами сразу несколькими путями. Вот те способы, с помощью которых мы сделали ее более применимой для решения практических задач:

- Показывайте диаграмму во время собраний и семинаров. Модель достаточно проста, чтобы зрители могли понять ее суть без особых проблем. Я демонстрировал ее и в бумажной, и в электронной форме. Это помогло сформировать общее понимание мотивации, имеющейся у пользователей.
- Распечатайте модель для использования на рабочих местах. Присутствие модели в офисе и неподалеку от рабочих мест сотрудников помогает в совместном осмыслении инсайта и стимулирует связанное с ним общение.
- Включите в модель новые концепции. Когда заинтересованные лица увидят, в чем состоят проблемы, они начнут предлагать решения. Так, в нашем случае они быстро поняли, как могли бы заменить имеющиеся функции вспомогательными в рамках новой концепции.
- Используйте новые преимущества продукта для создания историй пользователей. Новые (или иногда уже существующие) преимущества продукта послужили основой для создания историй пользователей для команд, занимающихся разработкой.

ПРИМЕРЫ И КЕЙСЫ

Цели пользователей	Подготовить списки песен для формирования репертуаров	Создать плейлист для вечера	Подать музыку со сцены	Обеспечить непрерывный поток музыки (диджей)	Включить микс композиций	Минимально воспроизвести песню из композиции	Пригласить званых гостей (диджей)	Посмотреть клип на видео	Поставить для ребенка композицию из плейлиста	Найти что-то новое для подготовки	Создать плейлист, чтобы избежать повторов песен в записи прямо сейчас	Включить музыку, чтобы избежать повторов песен в записи прямо сейчас	Воспроизвести композицию	Кликнуть, чтобы загрузить композицию
Возможные функции	Добавить в список	Новый плейлист	Воспроизвести сейчас	Добавить в список	Добавить в список	Воспроизвести сейчас	Воспроизвести сейчас	Добавить в список	Промогнуть список	Промогнуть список	Очистить список	Добавить в список композиций	Воспроизвести сейчас	Воспроизвести сейчас
Преимущества	Узнать подруги, которые любят такую же музыку, как и я	Добавить в плейлист	Воспроизвести сейчас	Воспроизвести сейчас	Воспроизвести сейчас	Воспроизвести сейчас	Воспроизвести сейчас	Добавить в список композиций	Промогнуть список	Промогнуть список	Очистить список	Добавить в список композиций	Воспроизвести сейчас	Воспроизвести сейчас
Препятствия	Довольно сложно найти новые песни	Довольно сложно найти новые песни	Довольно сложно найти новые песни	Довольно сложно найти новые песни	Довольно сложно найти новые песни	Довольно сложно найти новые песни	Довольно сложно найти новые песни	Довольно сложно найти новые песни	Довольно сложно найти новые песни	Довольно сложно найти новые песни	Довольно сложно найти новые песни	Довольно сложно найти новые песни	Довольно сложно найти новые песни	Довольно сложно найти новые песни
Препятствия	Довольно сложно найти новые песни	Довольно сложно найти новые песни	Довольно сложно найти новые песни	Довольно сложно найти новые песни	Довольно сложно найти новые песни	Довольно сложно найти новые песни	Довольно сложно найти новые песни	Довольно сложно найти новые песни	Довольно сложно найти новые песни	Довольно сложно найти новые песни	Довольно сложно найти новые песни	Довольно сложно найти новые песни	Довольно сложно найти новые песни	Довольно сложно найти новые песни

РИС. 6.11. Упрощенная модель подбора музыки для SONOS была основана на глубинных интервью

## ПРИМЕРЫ И КЕЙСЫ

Создав модель, мы обнаружили, что она может использоваться при общении с заинтересованными лицами сразу несколькими путями. Вот те способы, с помощью которых мы сделали ее более применимой для решения практических задач.

- Показывайте диаграмму во время собраний и семинаров. Модель достаточно проста, чтобы зрители могли понять ее суть без особых проблем. Я демонстрировал ее и в бумажной, и в электронной форме. Это помогло сформировать общее понимание мотивации, имеющейся у пользователей.
- Распечатайте модель для использования на рабочих местах. Присутствие модели в офисе и неподалеку от рабочих мест сотрудников помогает в совместном осмыслении инсайта и стимулирует связанное с ним общение.
- Включите в модель новые концепции. Когда заинтересованные лица увидят, в чем состоят проблемы, они начнут предлагать решения. Так, в нашем случае они быстро поняли, как могли бы заменить имеющиеся функции вспомогательными в рамках новой концепции.
- Используйте новые преимущества продукта для создания историй пользователей. Новые (или иногда уже существующие) преимущества продукта послужили основой для создания историй пользователей для команд, занимающихся разработкой.

Создание простых моделей значительно упрощает возможность вовлечения заинтересованных лиц. Такие модели побуждают людей использовать их в качестве ориентира и применять в различных видах деятельности, направленных на улучшение дизайна.

Мы видели, как продакт-менджеры, инженеры и дизайнеры используют эту диаграмму, чтобы понять, какие проблемы стоят перед ними и как они могли бы решить их. Поскольку модель была основана на исследовании пользователей, мы также были уверены в том, что в основе наших решений действительно лежат их реальные нужды.

### 0 соавторе



Эмбер Брейден — исследователь вопросов UX в Facebook, специализируется на контекстуальных интервью, ментальных моделях и управлении семинарами. Эмбер имеет научную степень в области взаимодействия человека и компьютера, полученную в Университете штата Айова.

## Источники диаграмм и изображений

Рис. 6.2: набросок Джима Калбаха, отражающий обратную связь от участников интервью.

Рис. 6.3: шаблон карты клиентского пути, доступен на сайте UXPressia ([uxpressia.com](http://uxpressia.com)), используется с разрешения.

Рис. 6.4: инвентаризация точек контакта, созданная Крисом Рисдоном и описанная в его статье *The Anatomy of Experience Map*, используется с разрешения.

Рис. 6.6: пример анализа исследования, проведенного Джимом Калбахом в MURAL.

Рис. 6.8: изображение из книги *Mental Models* Инди Янг, взято со страницы <https://www.flickr.com/photos/rosenfeldmedia/sets/72157603511616271>.

Рис. 6.9: пример онлайн-электронной таблицы для сбора данных в Google Sheets, немного модифицированный из изначальной версии.

Рис. 6.10: экран MaxQDA, автор — Джим Калбах.

Рис. 6.11: модель для подбора музыки в программе Sonos, созданная Эмбер Брейден, используется с разрешения.

*Именно графическое совершенство  
помогает зрителю собрать самое большое  
количество идей за минимальное время  
с минимальными затратами чернил  
и в самом маленьком  
рабочем пространстве.*

— Эдвард Р. Тафти,  
*Visual Display of Quantitative Information*

#### **В ЭТОЙ ГЛАВЕ**

---

- Макет и форма диаграммы
- Консолидация контента
- Дизайн информации
- Инструменты и программы
- Примеры и кейсы: карта пользовательского опыта, связанного с лабораторным тестированием

# ИЛЛЮСТРАЦИЯ: СДЕЛАЙТЕ ВСЕ ЗАМЕТНЫМ

«Я не графический дизайнер и не умею рисовать. Как же я могу создать диаграмму?» Примерно такие слова я часто слышу на своих семинарах по созданию карт пользовательского опыта.

Есть и хорошие новости: картографирование не требует художественных талантов. Главное в этом процессе — собрать все ваши выводы в единую и согласованную сюжетную линию (сторилайн). Сложность состоит не в стиле, а в создании достаточно глубокого и точного описания опыта.

Давайте рассмотрим диаграмму на рис. 7.1, созданную Эриком Беркманом, соавтором книги *Designing Mobile Interfaces*. С визуальной точки зрения в этой диаграмме довольно мало элементов, однако она позволяет показать ключевые инсайты, связанные с положительными и отрицательными аспектами обслуживания в кофейне «Старбакс». Для того чтобы быть эффективными, диаграммы не должны быть сложными с точки зрения графики.

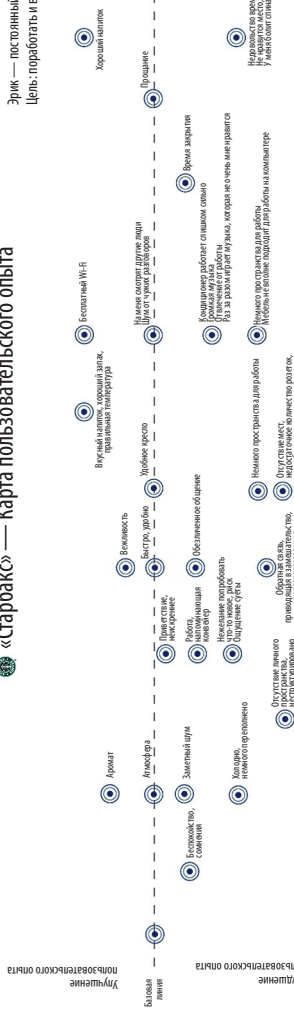
В одних случаях вам может хватить и обычного ряда стикеров на стене — к примеру, в небольшом стартапе, где сильны тесные и неформальные связи. В других случаях вы можете захотеть создать что-то более «навороченное» — например, если вам нужна формальная презентация проекта для CEO крупного банка. Вне зависимости от уровня точности, которого требует ваша иллюстрация, для создания убедительной визуальной истории особенно важно соблюсти несколько принципов дизайна.

В этой главе мы обсуждаем три взаимозависимых фактора для иллюстрирования впечатлений:

- 1) состав диаграммы, или определение ее общей формы;
- 2) компиляция контента в сокращенном формате;
- 3) дизайн информации, создающий убедительную визуализацию.

Дата: 22 марта 2010 года  
Эрик — постоянный клиент  
Цель: поработать и выпить кофе

«Старбакс» — Карта пользовательского опыта



Точка контакта	Предвкушение	Вход	Взаимодействие	Выход	Размышление
Офис	1. Обуждение с коллегами, где найти парадокс-кафе в округе	1. Выход из офиса	1. Поиск парадокса в «Старбакс»	1. Поиск парадокса в «Старбакс»	1. Поиск парадокса в «Старбакс»
Автомобиль	2. Звонки, что в парадоксе не открылось	2. Звонки, что в парадоксе не открылось	2. Поиск парадокса в «Старбакс»	2. Поиск парадокса в «Старбакс»	2. Поиск парадокса в «Старбакс»
Выбор места	3. Проверка карты в «Старбакс» и поговорить с коллегами о планах	3. Поиск парадокса в «Старбакс»	3. Поиск парадокса в «Старбакс»	3. Поиск парадокса в «Старбакс»	3. Поиск парадокса в «Старбакс»
Выбор места	4. Обсуждение с коллегами	4. Поиск парадокса в «Старбакс»	4. Поиск парадокса в «Старбакс»	4. Поиск парадокса в «Старбакс»	4. Поиск парадокса в «Старбакс»
Выбор места	5. Проверка карты в «Старбакс»	5. Поиск парадокса в «Старбакс»	5. Поиск парадокса в «Старбакс»	5. Поиск парадокса в «Старбакс»	5. Поиск парадокса в «Старбакс»
Выбор места	6. Поиск парадокса в «Старбакс»	6. Поиск парадокса в «Старбакс»	6. Поиск парадокса в «Старбакс»	6. Поиск парадокса в «Старбакс»	6. Поиск парадокса в «Старбакс»
Выбор места	7. Поиск парадокса в «Старбакс»	7. Поиск парадокса в «Старбакс»	7. Поиск парадокса в «Старбакс»	7. Поиск парадокса в «Старбакс»	7. Поиск парадокса в «Старбакс»
Выбор места	8. Поиск парадокса в «Старбакс»	8. Поиск парадокса в «Старбакс»	8. Поиск парадокса в «Старбакс»	8. Поиск парадокса в «Старбакс»	8. Поиск парадокса в «Старбакс»
Выбор места	9. Поиск парадокса в «Старбакс»	9. Поиск парадокса в «Старбакс»	9. Поиск парадокса в «Старбакс»	9. Поиск парадокса в «Старбакс»	9. Поиск парадокса в «Старбакс»
Выбор места	10. Поиск парадокса в «Старбакс»	10. Поиск парадокса в «Старбакс»	10. Поиск парадокса в «Старбакс»	10. Поиск парадокса в «Старбакс»	10. Поиск парадокса в «Старбакс»

РИС.71. Созданная Эриком Беркманом простая, но эффективная диаграмма посещения кофеины «Старбакс» позволяет увидеть важные инсайты даже при минимальном графическом дизайне

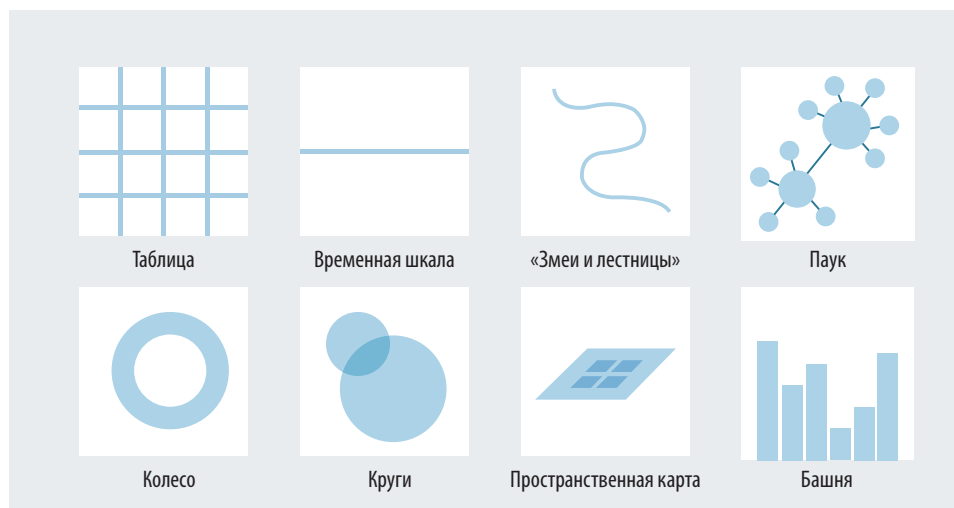


Порой в процессе работы вам придется перемещаться от одного фактора к другому и обратно, так что будьте готовы к нескольким итерациям. После изучения этой главы вы научитесь превращать инсайты из вашего исследования в осмысленную диаграмму.

## Макет диаграммы

Для некоторых методов макет задается заранее. К примеру, диаграммы ментальной модели организованы иерархическим образом в виде башен, а формальный сервис-блупринт содержит предварительно заданные строки для информации. Во многих других случаях макет и структура диаграммы остаются на ваше усмотрение.

Я рекомендую использовать простую таблицу или временную шкалу, помогающие в большинстве ситуаций. Однако порой стоит рассмотреть и альтернативные формы. Как уже обсуждалось в главе 2, типичные организационные схемы (хронологическая, иерархическая, пространственная или сетевая) повлияют на макет вашей диаграммы. На рис. 7.2 показано несколько возможных вариантов макета.



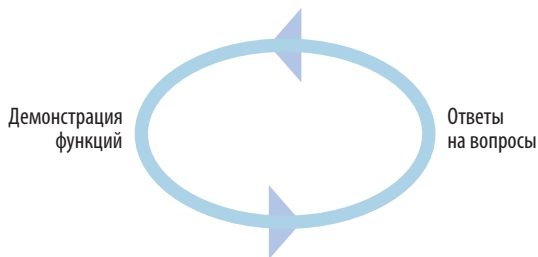
**РИС. 7.2.** Изучите альтернативные макеты для вашей диаграммы, позволяющие усилить сторитайн

Вне зависимости от используемого вами макета важно понять, как форма подачи информации может усилить передаваемое сообщение. К примеру, София Хуссейн, знаменитый норвежский дизайн-стратег, создала диаграмму, приведенную на рис. 7.3. Она сознательно выбрала круглую форму, чтобы показать, что успех этого приложения по планированию мероприятий зависит от *повторного использования*. Форма диаграммы усиливает воздействие сообщения.



## Отображение хронологии

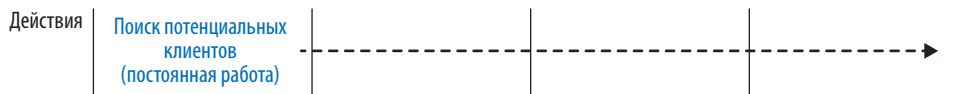
Хронологические карты просты для понимания, однако с ними связана определенная проблема: не все аспекты пользовательского опыта могут быть последовательными. Одни события продолжаются, другие происходят в переменном порядке, а третьи могут иметь различные вторичные потоки. Вам необходимо преодолеть то, что я называю проблемой хронологии, или демонстрацией нерегулярных событий в жесткой временной шкале. Некоторые тактики для этого приведены на рис. 7.4а–7.4г.



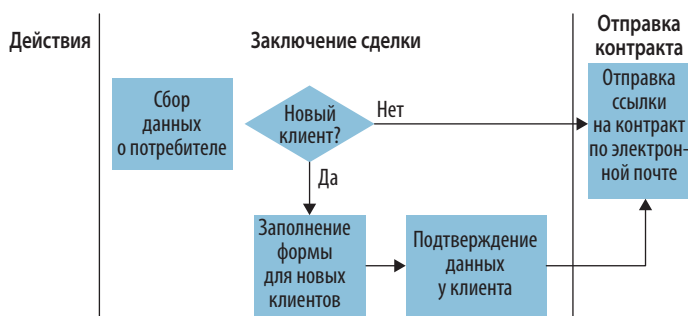
**РИС. 7.4а. ПОВТОРНОЕ ПОВЕДЕНИЕ:** используйте стрелки и круги для изображения повторяющихся действий. К примеру, в ходе коммерческой презентации торговый представитель может переходить от показа продукта к ответам на вопросы потребителя и наоборот



**РИС. 7.4б. ПЕРЕМЕННЫЙ ПОРЯДОК:** форма, напоминающая облако, может показывать, что та или иная деятельность происходит непоследовательно. К примеру, торговый представитель может одновременно находить новых потенциальных клиентов, поддерживать имеющиеся отношения и расширять охват



**РИС. 7.4в. ПОСТОЯННО ПРОДОЛЖАЮЩАЯСЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:** продемонстрируйте, когда постоянная деятельность возникает в первый раз, а затем покажите, что она не заканчивается (это позволит избежать лишних повторов). К примеру, торговый представитель может постоянно искать потенциальных клиентов в ходе своей повседневной работы



**РИС. 7.4г. ПЕРЕМЕЖАЮЩИЕСЯ ПОТОКИ:** возможно, вам удастся выявить какие-то вторичные потоки в составе рассматриваемого опыта. При необходимости добавьте точку выбора, однако такими точками не стоит злоупотреблять, чтобы схема не стала слишком сложной. К примеру, торговый представитель может иметь несколько различных видов деятельности в зависимости от типа клиента

## Компиляция контента

На этом этапе ваша цель состоит в создании карты, описывающей текущий опыт. Карты будущего состояния и решений появятся чуть позже — мы поговорим о них в главах 8 и 9.

Сократите собранные вами данные до самых важных элементов и найдите общие закономерности. При работе попеременно используйте оба подхода — *снизу вверх* и *сверху вниз* (рис. 7.5). Начните с создания кластеров и группировки выводов. Занимайтесь этим, пока не сузите свое исследование до нескольких инсайтов. Одновременно с этим работайте «сверху вниз» над черновиком карты, чтобы добиться нужной степени консолидации.



**РИС. 7.5.** Используйте итерации по принципам «снизу вверх» и «сверху вниз» для консолидации выводов исследования

Будьте готовы менять элементы местами. Ваша главная цель состоит в том, чтобы создать прототип диаграммы, принимая во внимание имеющуюся количественную и качественную информацию.

### Качественная информация

Основной объем информации для описания опыта носит качественный характер. Вам приходится иметь дело с развернутыми ответами на вопросы *почему* и *как*, а не количественными данными, отвечающими на вопрос *сколько*. Вот несколько советов, помогающих понять, какие основные качественные элементы нужно включить.

#### Создайте этапы, категории и уровни

Определите основные «соединительные элементы» создаваемой вами модели. В хронологических картах это могут быть этапы, например: *Осведомленность*, *Покупка*, *Использование*, *Получение поддержки*. Обычно количество этапов колеблется от четырех до двенадцати. Для пространственных карт и иерархических диаграмм вам нужно создать категории. Попытайтесь найти такие, которые покажутся естественными вам и заинтересованным лицам. Помните о том, что названия этапов должны иметь смысл с точки зрения индивидуума, а не вашей организации. К примеру, если вы создаете карту опыта, связанного с получением новой работы, первый этап должен называться «*Начало поиска работы*» (действия индивидуума), а не «*Поиск кандидатов*» (действия организации).

#### Опишите опыт

Решите, какие аспекты, описывающие опыт, следует отразить. Основные элементы включают в себя действия, мысли и чувства. Подумайте о том, как сделать описание максимально глубоким. К примеру, вы можете воспользоваться прямыми цитатами пользователей или фотографиями из вашего исследования. Именно от вас зависит,

что считать наиболее уместным для вашего проекта. Цель заключается в том, чтобы с помощью сжатых выводов вашего исследования продемонстрировать то, что ценно и для пользователя, и для организации.

### Показывайте точки контакта

Опишите, как выглядят средства взаимодействия между индивидуумом и организацией на каждом этапе. Подумайте о контексте, в котором они используются. Помните, что точка контакта возникает внутри заданного набора обстоятельств. Убедитесь в том, что информация на карте, окружающая список средств взаимодействия, задает нужный контекст для этих точек контакта.

### Включите аспекты, связанные с организацией

Укажите, какие роли или отделы вовлечены в работу в каждой точке контакта. Вы можете нанести на карту и другие элементы: цели организации, стратегические императивы и даже формулировки их официальной политики в той или иной области. Продемонстрируйте, что является самым ценным для организации.

### Формат контента

Форматирование контента — один из самых сложных этапов при создании карт. После того как вы были погружены в данные и исследования, у вас может появиться желание включить в карту все, что вы обнаружили. Сопровитвляйтесь этому. Предпочитайте краткость. Порой для того, чтобы уметь выразить впечатления в компактной форме, нужно больше практиковаться.

В табл. 7.1 перечислены некоторые советы и приведены два примера итеративной трансформации инсайтов, полученных в ходе исследования, в четкое содержимое диаграммы. Обратите внимание на то, как инсайты из исследования в верхней части таблицы сводятся к конкретным утверждениям. В этой таблице создается предполагаемая карта клиентского пути для компании — разработчика программных продуктов.

Верхний ряд табл. 7.1 начинается с инсайтов, которые могут быть выявлены на основе исследования. Но эти данные не должны сразу же включаться в диаграмму. Вместо этого необходимо сжать «сырые» инсайты и вычлениить из них суть на основе процесса, предложенного в таблице.

Важно сохранять общий синтаксис для каждого типа информации. Согласованная система содержимого сделает диаграммы более читаемыми и связанными друг с другом. Вы можете сформулировать и собственные закономерности — только убедитесь в том, что стабильно придерживаетесь заданной системы.

Вот примеры форматов, которые я часто использую для создания карт на основе некоторых наиболее распространенных типов информации.

- **Действия:** начинайте с *глагола* — загрузить программу, позвонить в службу поддержки.
- **Мысли:** выразите мысль в форме *вопроса*. Есть ли здесь какие-то неявно выраженные тарифы? Кого еще я должен привлечь к работе?
- **Чувства:** используйте *прилагательные* — нервный, неуверенный, удовлетворенный.
- **Болевые точки:** начинайте описание с *существительного* — ожидание установки, оплата счета.
- **Точки контакта:** используйте *существительные* для описания интерфейса — например, электронная почта, горячая линия для связи с потребителями.
- **Возможности:** начинайте их описание с *глагола*, характеризующего изменения, — *улучшить* степень простоты при установке, *отказаться* от ненужных шагов.

**ТАБЛИЦА 7.1.** Сведите свои «сырые» наблюдения в компактные, хорошо сформулированные утверждения с помощью последовательных действий, описанных в этой таблице

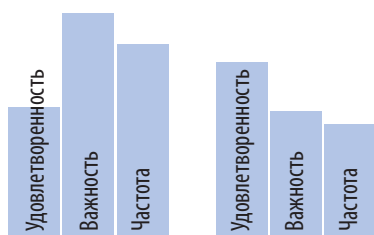
Руководство	Описание	Пример 1	Пример 2
Начните с инсайтов	Начните с кластеров первичных наблюдений из вашего исследования	Исследовательский кластер 1: опрошенные дали понять, что иногда они колеблются и пересматривают свои решения на этапе приобретения вследствие нашей политики высоких цен	Исследовательский кластер 2: имеется явная болевая точка на этапе применения решения, в основном вызванная нехваткой необходимых технических знаний
Используйте естественный язык	Используйте язык, отражающий опыт пользователя, и слова, которые они могли бы использовать в своем рассказе	Люди пересматривают решения при совершении покупки, поскольку нервничают или испытывают беспокойство из-за высоких затрат	Пользователи испытывают затруднения при первичной установке программы, если у них нет требуемых технических навыков
Говорите с ровной интонацией	Перепишите инсайты от первого или третьего лица — выберите один из вариантов и не меняйте его	Я пересматриваю решение в процессе покупки, поскольку беспокоюсь и нервничаю из-за высоких расходов	У меня возникают трудности с первой установкой программы, поскольку у меня нет необходимых технических навыков
Исключите местоимения	Для экономии места откажитесь от местоимений	Пересмотр решения в процессе покупки из-за беспокойства и нервозности, связанных с высокими расходами	Трудности с первой установкой программы из-за отсутствия необходимых технических навыков
Внимание к первопричине	Снижение объема информации, позволяющее более наглядно показать базовую мотивацию и эмоции	Беспокойство и нервозность при покупке из-за высокой цены, а затем пересмотр решения	Проблемы во время установки программы из-за нехватки необходимых технических навыков
Лаконичность	Перепишите описания, используя минимум слов. При необходимости прибегните к словарю синонимов	Беспокойство во время покупки из-за высокой цены, а затем пересмотр решения	Проблема вследствие нехватки технических навыков при установке
Время от времени используйте сокращения	Сокращения вполне пригодны, если они широко распространены и всем понятны	Беспокойство из-за затрат во время покупки, пересмотр решения	Проблема из-за нехватки технических навыков для установки
Используйте контекст карты	Суть информации становится понятной благодаря ее местоположению на карте. Активнее используйте заголовки строк и столбцов, если ваша диаграмма имеет табличный вид	Беспокойство из-за расходов (в клетке столбца «покупка» и строки «чувство»). Пересмотр решения (в клетке столбца «покупка» и строки «действия»)	Проблема из-за отсутствия технических навыков (столбец «установки» и строка «болевые точки»)

## Количественная информация

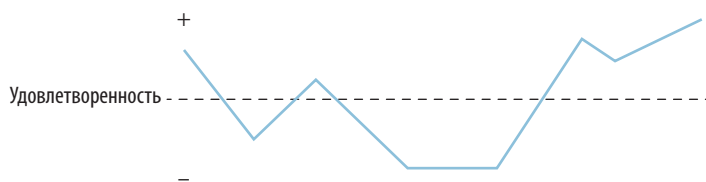
Количественный контент придаст вашей диаграмме больше убедительности. Подумайте о том, как добавить в диаграмму показатели, результаты опросов и другие данные. Вы можете воспользоваться одним из нескольких способов представления количественных данных, показанных на рис. 7.6а–7.6г.

1. Молва, личные рекомендации (48%)
2. Поиск в интернете (26%)
3. Реклама в интернете (19%)
4. Телевизионная реклама (7%)

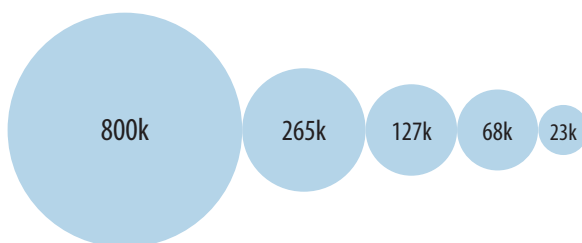
**РИС. 7.6а.** ЦИФРЫ В ВИДЕ ТЕКСТА: включайте цифры и рисунки для демонстрации абсолютных значений. К примеру, это могут быть количественные данные того, как именно люди находят ваш продукт



**РИС. 7.6б.** ИСПОЛЬЗУЙТЕ СТОЛБИКИ ДЛЯ ПОКАЗА СРАВНИТЕЛЬНЫХ ВЕЛИЧИН: вертикальные столбики отражают относительные количества. Абсолютные значения при необходимости можно включить в текст



**РИС. 7.6в.** НАНЕСЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЦЕННОСТИ НА ГРАФИК: на этом простом графике показаны рост и падение величины показателя по всей диаграмме. К примеру, у вас могут быть количественные данные относительно уровня пользовательской удовлетворенности в конечной точке пути



**РИС. 7.6г.** ИСПОЛЬЗУЙТЕ РАЗНЫЕ РАЗМЕРЫ ДЛЯ ОБОЗНАЧЕНИЯ КОЛИЧЕСТВА: вы можете демонстрировать количество с помощью геометрической формы разных размеров. Данный пример может использоваться для изображения количества потребителей, движущихся по типичной воронке, ведущей к покупке

# Дизайн информации

Людам нравится красиво представленная информация. Контент определенного цвета, текстуры и стиля многое определяет в нашей жизни и работе. Визуальная презентация диаграммы оказывает прямое влияние на то, как люди воспринимают информацию.

Попытайтесь создать последовательный визуальный язык, усиливающий ваше общее сообщение. На какие инсайты стоит обратить особое внимание? Как выглядят ключевые сообщения, которые вы хотите донести? Как сделать диаграммы понятными, эстетически приятными и более убедительными?

Даже не будучи графическим дизайнером, вы можете воспользоваться несколькими простыми решениями, делающими диаграммы яснее. Стоит придерживаться следующих принципов.

- *Упростите.* Избегайте легкомысленной и декоративной графики. Стремитесь к эффективности показа.
- *Усиливайте.* Дизайн должен подчеркивать цели проекта и ожидания спонсоров.
- *Уточняйте.* Стремитесь быть максимально ясным.
- *Объединяйте.* Будьте последовательны с точки зрения внешнего вида диаграмм и согласованной визуализации.

Ключевые аспекты, требующие внимания, — это типографика, графика и визуальная иерархия. Им посвящены следующие разделы книги.

## Типографика

*Типографика* относится к выбору буквенных форм и общего дизайна текста. Поскольку карты пользовательского опыта обычно содержат много текста, типографика вашей диаграммы играет первостепенную роль для практического использования.

Вариантов типографики может быть очень много. При выборе руководствуйтесь функциями и целями. В неоднозначных ситуациях делайте выбор в пользу разборчивости, а не красоты и экспрессии. Подумайте о шрифте, размере и ширине, регистре, а также об использовании жирного шрифта и курсива (рис. 7.7а–7.7г).

### Шрифты с засечками

The quick brown fox jumps over the lazy dog.	Times New Roman
The quick brown fox jumps over the lazy dog.	Georgia
The quick brown fox jumps over the lazy dog.	Courier

### Шрифты без засечек

The quick brown fox jumps over the lazy dog.	Arial
The quick brown fox jumps over the lazy dog.	Verdana
The quick brown fox jumps over the lazy dog.	Trebuchet

**РИС. 7.7а.** ВЫБЕРИТЕ ТИП ШРИФТА: существуют два основных типа шрифтов — с засечками и без них. Обычно в диаграммах для основной массы текста используется шрифт без засечек, однако вы можете заметить, что порой в них применяется и шрифт с засечками. В диаграмме лучше всего использовать не более одного-двух различных шрифтов



### Различная ширина шрифта

The quick brown fox jumps over the lazy dog.	Verdana
The quick brown fox jumps over the lazy dog. The quick brown fox jumps over the lazy dog.	Frutiger Frutiger Condensed
The quick brown fox jumps over the lazy dog. The quick brown fox jumps over the lazy dog.	Arial Arial Narrow
The quick brown fox jumps over the lazy dog. The quick brown fox jumps over the lazy dog.	Franklin Gothic Franklin Gothic Condensed

**РИС. 7.7б.** ПОДУМАЙТЕ О РАЗМЕРЕ И ШИРИНЕ ШРИФТА: возможно, вы захотите использовать шрифты малого размера, чтобы включить в диаграмму больше информации. Избегайте ситуаций, когда шрифт не читается из-за маленького кегля. Вместо этого поработайте с содержанием — сократите его до осмысленной сути.

Не забывайте и о ширине используемого вами шрифта. К примеру, VERDANA — это очень широкий шрифт, поэтому я бы его не рекомендовал. Попробуйте использовать вместо него сжатый или узкий шрифт. Для большей последовательности комбинируйте их с обычными версиями шрифтов

### Все прописные: длинные предложения против коротких

- ✗ THE QUICK BROWN FOX JUMPS OVER THE LAZY DOG
- ✗ CONTACT CUSTOMER SUPPORT FOR HELP
- ✓ BECOME AWARE
- ✓ DECIDE

**РИС. 7.7в.** ОБРАЩАЙТЕ ВНИМАНИЕ НА РЕГИСТР: в целом длинные тексты, написанные прописными буквами, читать сложнее, чем тексты в смешанном стиле. Кроме того, первые занимают больше места. Впрочем, прописные буквы могут помочь вам для выделения отдельных слов или коротких фраз, например названий отдельных этапов пути. Используйте прописные буквы экономно, чтобы подчеркнуть какую-то мысль или продемонстрировать различия

### Различные стили шрифта

The quick brown fox jumps over the lazy dog.	Myriad Pro
<b>The quick brown fox jumps over the lazy dog.</b>	Myriad Pro Black
<i>The quick brown fox jumps over the lazy dog.</i>	Myriad Pro Light Italic

**РИС. 7.7г.** ПОДЧЕРКИВАЙТЕ ВАЖНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ С ПОМОЩЬЮ ЖИРНОГО ШРИФТА И КУРСИВА: используйте жирный шрифт и курсив для разделения различных типов информации, однако не злоупотребляйте этим. В целом информация будет более читаемой, если вы сохраните единые вес и стиль. Смесь жирного шрифта и курсива порой приводит к неразберихе.

Использование жирного шрифта и курсива влияет и на разборчивость текста. Крупные и жирные буквы не всегда сделают текст более читаемым. К примеру, шрифт FRUTIGER ULTRA ВЛАСК привлекает внимание, но набранный им текст сложно читать. Такая же проблема возникает при использовании курсивного шрифта FRUTIGER CONDENSED для больших текстов

## Графические элементы

После того как вы скомпилировали свой контент, подумайте, как лучше представить его визуальным образом. Графические элементы играют при этом важную роль; возможно, вам не удастся создать их самостоятельно, однако знание основ поможет вам планировать этот процесс и критически оценить результат.

### Показывайте связи с помощью линий

Линии — основной инструмент для демонстрации визуального согласования. Они имеют четыре основные функции в картах синхронизации: разделение, ограничение, установление связей и демонстрация пути.

Избегайте ненужных линий. К примеру, если каждая клетка в табличной диаграмме имеет ограничительные линии, диаграмма в целом будет казаться слишком тяжелой. Возьмите себе за правило использовать линии по минимуму и лишь тогда, когда они придают диаграмме смысл.

### Доносите информацию с помощью цвета

Цвет служит не только для украшения. Он помогает разобраться с приоритетностью информации и усиливает общее понимание. При создании карт взаимодействия цвет чаще всего используется для двух целей — цветового кодирования и демонстрации фоновых областей, как показано на рис. 7.8.

- *Цветовое кодирование* позволяет зрителям видеть отдельные аспекты информации, разбросанные по всей диаграмме. Это крайне важно для создания ощущения визуальной синхронизации. К примеру, один и тот же цвет может отражать болевые точки или моменты истины. Даже если различные аспекты информации не находятся на одном уровне диаграммы, цвет позволит установить визуальную связь между ними.

Обратите внимание на то, что люди, страдающие дальтонизмом, могут не различать определенные оттенки и что цвета могут иметь различные значения в разных культурах.

- Использование цвета для создания фона внутри диаграммы позволяет избежать злоупотребления линиями. К примеру, различные этапы пути могут быть закрашены разными цветами. Вы можете эффективно показать разделение и ограничение оттенками одного цвета, а не использовать несколько.

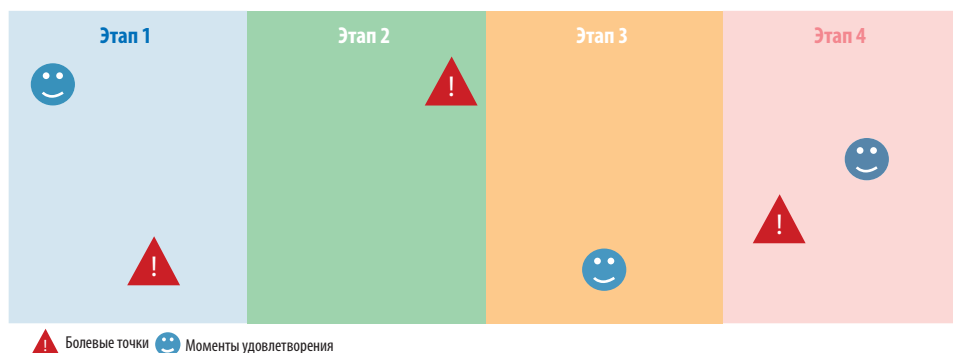


РИС. 7.8. Доносите информацию с помощью цвета

Слишком большое количество цветов в диаграмме нередко снижает ее ясность. Так что используйте цвет только для того, чтобы подчеркнуть самое важное, и убедитесь в том, что вы делаете это последовательно.

### Добавляйте иконки для повышения эффективности

Значки не только позволяют передавать больше информации в небольшом пространстве, но и обеспечивают «визуальный интерес». Обычно иконки на картах пользовательского опыта включают обозначения людей, указания на физическое подтверждение точки контакта, эмоции и моменты истины (см. рис. 7.9). Здесь вы можете пойти по множеству путей с бесконечным количеством вариаций (например, использовать контуры или полноценные изображения, как показано в первом ряду на рис. 7.9). Вы можете создать собственный стиль для иконок, но сохраняйте его последовательность по всей диаграмме. Помните, что не все типы информации могут быть представлены в виде иконок. Если есть хоть малейшая вероятность путаницы, добавьте к карте легенду для объяснения смысла. Кроме того, не забывайте, что слишком большое количество иконок усложняет понимание диаграммы: изучающим диаграмму придется постоянно обращаться к легенде, чтобы понять информацию. Стремитесь представлять содержимое диаграмм так, чтобы его можно было понять без многоступенчатых пояснений.

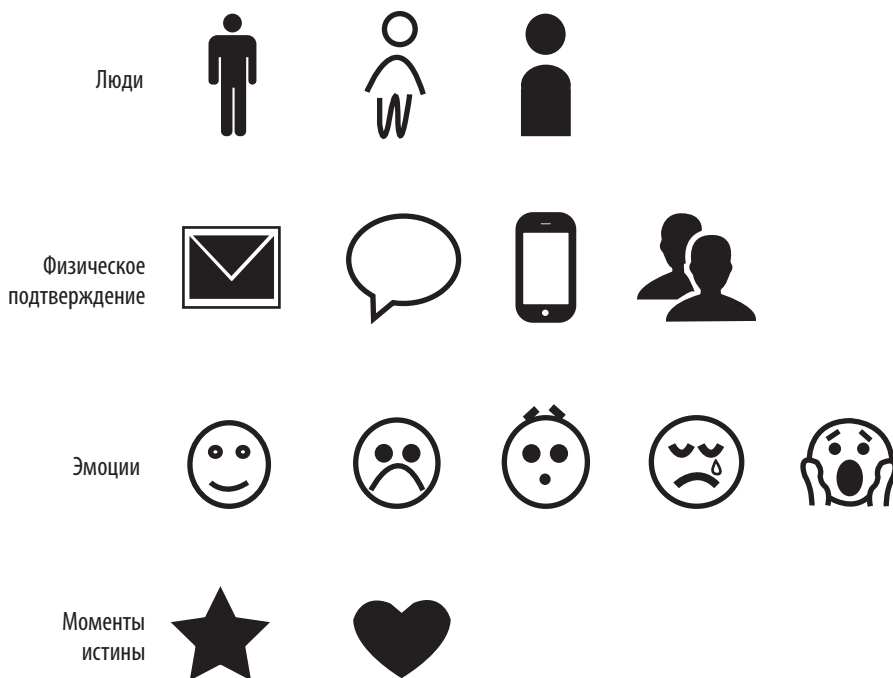
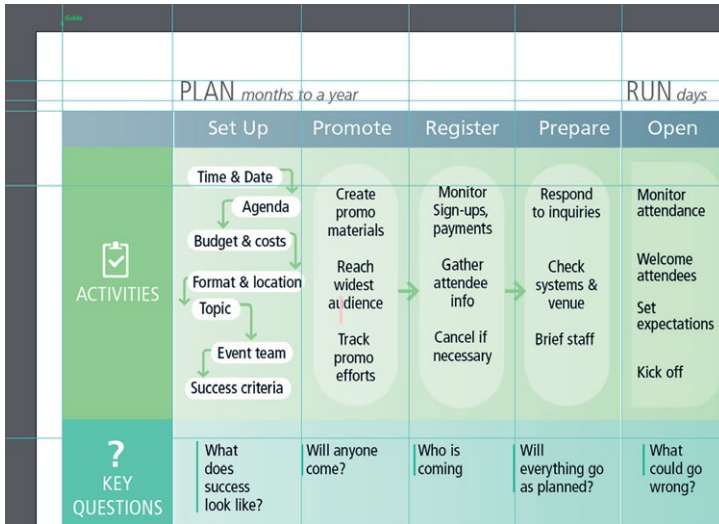


РИС. 7.9. Добавляйте значки для повышения эффективности

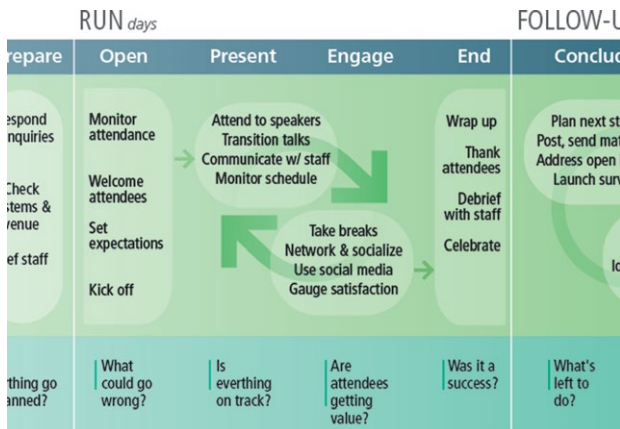
Обратите внимание на то, что иконки имеют различные значения в разных культурах. Подумайте о том, как выразить мысль или концепцию с помощью иконок с минимальной степенью неясности и без негативных культурных последствий. На сайте The Noun Project ([thenounproject.com](http://thenounproject.com)) собраны иконки и символы, присланные участниками со всего мира. Почти все они признаны общественным достоянием или имеют лицензию Creative Commons. Это отличный ресурс для поиска иконок, помогающих разработчикам добиться высокого качества своих диаграмм.

## Визуальная иерархия

Не вся информация на диаграммах имеет одинаковую важность. Создайте визуальную иерархию, помогающую легче воспринимать опыт, который вы наносите на карту. Как показано на рис. 7.10а–7.10г, этого можно достичь разными способами: выравниванием, приданием разного визуального веса элементам с разной степенью важности, использованием нескольких уровней и избеганием визуального мусора.



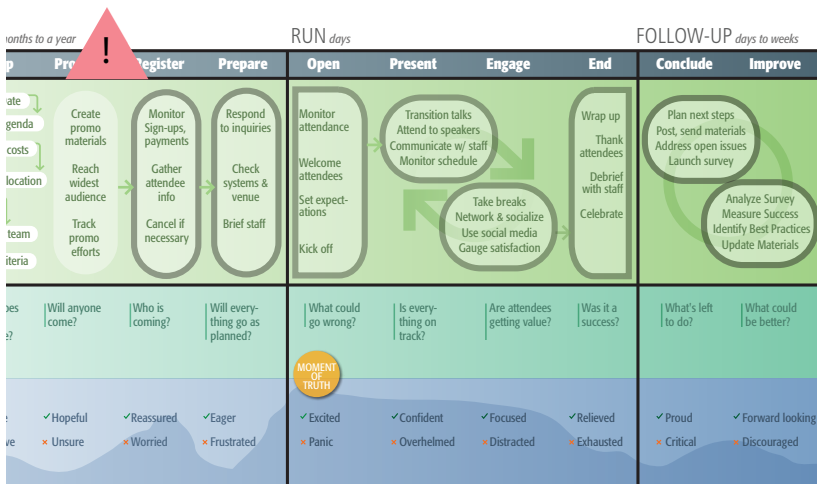
**РИС. 7.10а. ВЫРОВНЯЙТЕ ЭЛЕМЕНТЫ:** визуальное выравнивание крайне важно для вашей диаграммы. Сетка — это невидимая структура равноудаленных линий, относительно которой выравниваются все элементы. Это создает ясность и направляет взгляд читателей в вертикальной и горизонтальной плоскости. Стремитесь к выравниванию, даже когда вы используете электронную таблицу или лепите стикеры на стену



**РИС. 7.10б. РАССТАВЬТЕ АКЦЕНТЫ:** толщина и размер текста и графических элементов позволяют привлечь внимание и выделить самое важное. К примеру, на этом изображении заголовки («ПРОВЕДЕНИЕ», «ДЕЙСТВИЯ ПО ЗАВЕРШЕНИИ» и т. д.) крупнее остального текста, что помогает создать ощущение иерархии. Обратите внимание на различные размеры стрелок, которые подчеркивают отдельные аспекты опыта



**РИС. 7.10в.** ИЕРАРХИЯ ИНФОРМАЦИИ: выделите отдельные элементы размером текста и градацией цвета фона. В этом примере слово «неуверенность» выделяется благодаря более темному фону; позитивный или негативный характер отдельных эмоций графически выражен достаточно четко, несмотря на небольшую площадь диаграммы



**РИС. 7.10г.** ИЗБЕГАЙТЕ «МУСОРА»: эксперт в области информационного дизайна Эдвард Тафти придумал для всего, что не является необходимым для отображения информации, особое слово — CHARTJUNK (графический мусор). У каждой мелочи в вашей диаграмме должен быть свой смысл

### Пример создания диаграммы процесса

В целом процесс отображения опыта на единой диаграмме носит итеративный характер. Инсайты, которые вы нанесете на карту, направляют визуализацию, а та, в свою очередь, влияет на их форму.

На рис. 7.11 приведен пример черновика диаграммы для организации конференции. Он отражает первый этап консолидации наблюдений в ходе исследования для дальнейшего включения в карту. Особое внимание в этой работе уделялось хронологии, формулировкам и форматированию текста, а также сбалансированности контента в целом.

На следующем шаге вы добавляете более визуально убедительное повествование. На рис. 7.12 показана обновленная версия черновика диаграммы, созданная Хенни Ферроу, вице-президентом по дизайну и UX.

# Организация мероприятия

	ДО НАЧАЛА КОНФЕРЕНЦИИ				ВО ВРЕМЯ КОНФЕРЕНЦИИ				ПОСЛЕ КОНФЕРЕНЦИИ	
	Планирование	Продвижение	Приглашение участников	Подготовка	Начало мероприятия	Начало основных презентаций	Вовлечение аудитории	Завершение мероприятия	Подведение итогов	Шаги для улучшения в будущем
<b>ДЕЙСТВИЯ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>определение бюджета и затрат</li> <li>определение темы</li> <li>создание повестки</li> <li>определение даты и времени</li> <li>определение критериев успеха</li> <li>детали отчетности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>создание материалов</li> <li>контакт с как можно широкой аудиторией</li> <li>где и когда</li> <li>кросс-промо</li> <li>отслеживание динамики продвижения (пере) оценка продвижения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>списки контактов</li> <li>кого приглашать</li> <li>создание записки в календаре</li> <li>рассылка уведомлений о дате мероприятия</li> <li>кросс-промо рассылка приглашений, затем напоминаний</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>совместное создание материалов</li> <li>организация материалов</li> <li>обеспечение доступности материалов</li> <li>кросс-промо рассылка приглашений, затем напоминаний</li> <li>проверка оборудования</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>притянуть по основным правилам</li> <li>сообщить о времени начала</li> <li>компромировать приклад участников</li> <li>приветствие выступающих</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>приветствие аудитории</li> <li>рассказ о повестке и графике ожидания</li> <li>инструктирование участников о месте проведения и инструментах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>интеграция социальных медиа</li> <li>стимулирование внимания</li> <li>перемены и общение</li> <li>дебрифинг</li> <li>планирование следующих шагов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ответы на вопросы</li> <li>рассылка материалов</li> <li>сбор обратной связи</li> <li>запуск опроса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>анализ результатов опроса</li> <li>оценка показателей сравнения с предыдущими</li> <li>оценка эффективности</li> <li>обновление материалов</li> </ul>	
<b>МЫСЛИ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Для кого это делается?</li> <li>Продумали ли вы?</li> <li>Как оценить успех?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>На кого я надеюсь?</li> <li>В чем состоит их интерес?</li> <li>Как лучше всего рассказать о мероприятии?</li> <li>Достаточно ли эффективны мероприятия по продвижению?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Кого я приглашаю?</li> <li>В чем состоит их потребность?</li> <li>Пойдет ли все по плану?</li> <li>Все ли я смогу запомнить?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Пойдет ли кто-нибудь?</li> <li>Как оценить успех?</li> <li>Как лучше всего продвигать мероприятие?</li> <li>Эффективно ли продвижение?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Кто записал на участие?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Пойдет ли все по плану?</li> <li>Все ли я смогу запомнить?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ученых или дизайнеров? Чувствует ли она, что пользует за свои деньги что-то ценное?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Гордость</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>отсутствие вопросов к обновлению материалов</li> <li>не собраны данные по результатам</li> <li>невозможность доказать эффективность мероприятия</li> </ul>	
<b>ЧУВСТВА</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Креативность</li> <li>Нерешительность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Надежды</li> <li>Неуверенность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Облегчение</li> <li>Беспокойство</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Момент истины</li> <li>Волнение</li> <li>Паника (высокая степень неуверенности)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Уверенность в будущем</li> <li>Обескураженность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Гордость</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Уверенность в будущем</li> <li>Обескураженность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>отсутствие вопросов к обновлению материалов</li> <li>не собраны данные по результатам</li> <li>невозможность доказать эффективность мероприятия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>отсутствие вопросов на подведении итогов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>отсутствие мотивации к обновлению материалов</li> <li>не собраны данные по результатам</li> <li>невозможность доказать эффективность мероприятия</li> </ul>
<b>БОЛЕВЫЕ ТОЧКИ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>определение времени, когда проводить мероприятие</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>определение каналов социальных медиа</li> <li>управление продвижением в социальных медиа</li> <li>непрофессионально оформленные материалы для прямо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>необходимость переноса мероприятия</li> <li>обновление деталей повестки и т.д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>размещение материалов</li> <li>сбор материалов</li> <li>настройка оборудования</li> <li>координация персонала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>неразрешенные технические сложности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>неразрешенные технические сложности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>неразрешенные технические сложности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>сохранение концентрации</li> <li>сохранение внимания аудитории</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>отсутствие вопросов на подведении итогов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>отсутствие мотивации к обновлению материалов</li> <li>не собраны данные по результатам</li> <li>невозможность доказать эффективность мероприятия</li> </ul>
<b>НАШИ ЦЕЛИ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>максимальный охват целевой аудитории</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>максимальный охват целевой аудитории</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>максимальное количество участников</li> <li>повышение востребованности прихода нужных людей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>повышение заинтересованности аудитории</li> <li>максимально профессиональное проведение мероприятия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>повышение шансов на удачное начало</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>повышение вероятности того, что участники будут положительно впечатлены</li> <li>максимально полезно проведенное время «за сценой»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>максимальное вовлечение аудитории</li> <li>снижение возможности отвлечения аудитории от повестки «за сценой»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>максимальная обратная связь от аудитории</li> <li>максимально полезная информация</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>максимально подробительные отношения с посетителями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>повышение качества будущих мероприятий</li> <li>максимальная шумиха вокруг мероприятия и его темы</li> </ul>
<b>ТЕКУЩИЙ УРОВЕНЬ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ</b>		<b>7.1/10</b>	<b>4.2/10</b>	<b>8.2/10</b>	<b>6.5/10</b>	<b>5.5/10</b>		<b>8.7/10</b>		

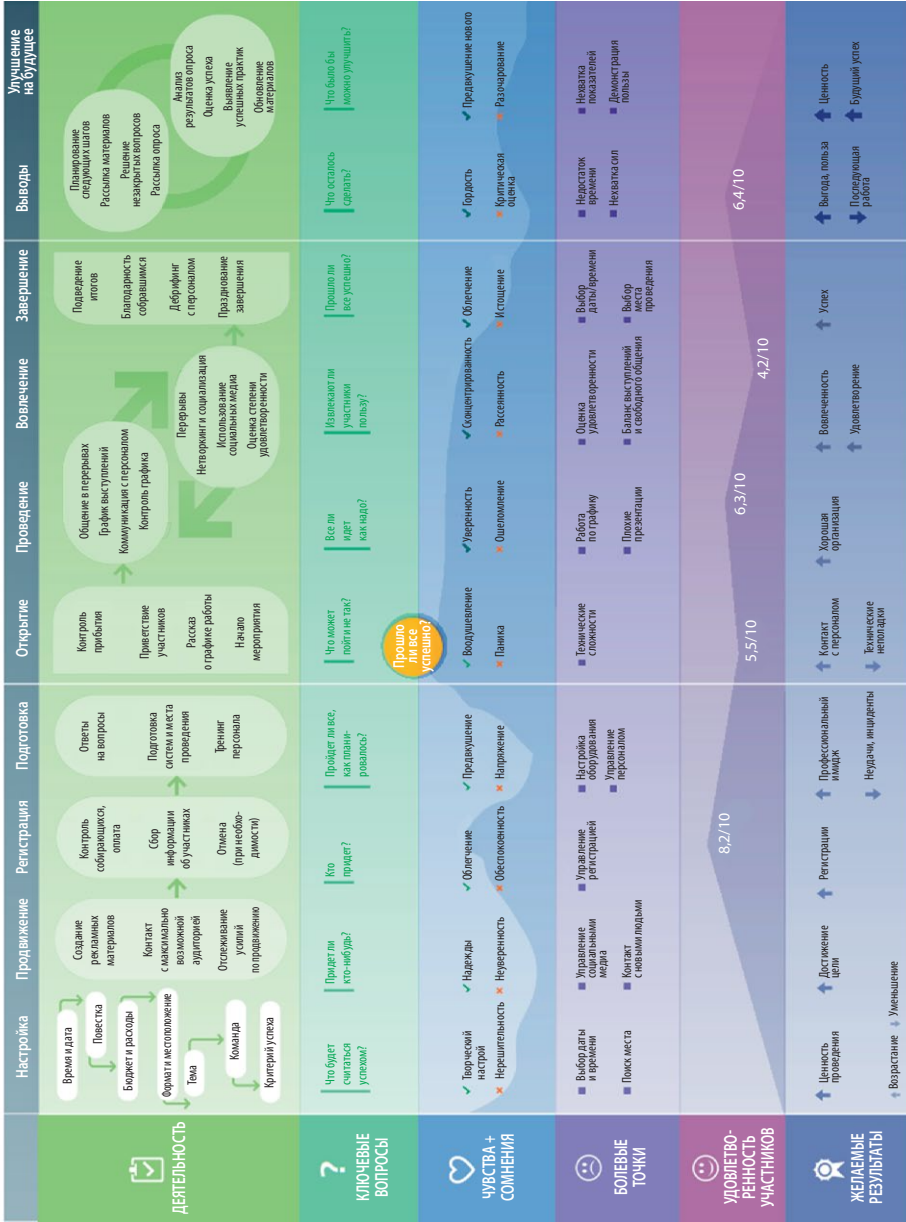
Рис. 7.11. Перед добавлением графических деталей найдите подходящий макет и соберите инсайты из вашего исследования в черновик диаграммы

# ДЕЙСТВИЯ ПО ОКОНЧАНИИ

(от даты до начала)

## ПРОВЕДЕНИЕ (дни)

## ПЛАНИРОВАНИЕ (от месяца до года)



**РИС. 7.12.** Используйте элементы визуального дизайна, чтобы рассказать более убедительно историю и направить вашу аудиторию во время изучения описанного вами опыта

На рис. 7.12 можно увидеть, как различные аспекты дизайна способствуют более тесному знакомству аудитории с опытом.

### Типографика

В дополнение к обычному шрифту (Frutiger) в этой диаграмме также используется сжатый шрифт (Frutiger Condensed), позволяющий максимально эффективно использовать пространство. Заголовки набраны заглавными буквами, чтобы выделить их из остального текста. Основная часть текста написана шрифтом одного размера и одной толщины. В нескольких местах для подчеркивания важных тезисов используются жирный шрифт и курсив.

### Иерархия

Горизонтальное и вертикальное выравнивание строк и столбцов усиливает восприятие всей диаграммы. Различные типы фоновой тени позволяют выделить заголовки строк и столбцов, а также этапы «План», «Проведение» и «Действия после завершения» на фоне основного содержимого карты.

### Содержание

Обратите внимание на последовательность использования синтаксиса: к примеру, для описания этапа используются глаголы, а для выражения чувств — прилагательные. Последовательной должна быть и тональность текста.

### Графические элементы

Цвет используется для выделения различных аспектов информации по строкам. Первая колонка с названиями строк имеет более темный фон, придавая глубину всей диаграмме и подчеркивая приоритетность этой информации.

Чтобы сделать информацию более интересной с визуальной точки зрения, в диаграмму добавлены иконки. Каждый тип информации также включает в себя уникальный элемент, создающий ощущение целостности. К примеру, организационные цели сопровождаются стрелками, показывающими желаемые направления исхода, рядом с боковыми точками стоят квадратные отметки, а ключевые вопросы подчеркнуты линиями. Момент истины в этом впечатлении выделяется графическим элементом посередине.

*Людам нравится информация, представленная в понятном и интересном виде. От того, как выглядит диаграмма, зависит, насколько хорошо люди поймут информацию.*



## ДЕМОНСТРАЦИЯ ЭМОЦИЙ

Эмоции играют важнейшую роль в получаемом нами опыте. При создании карт пользовательского опыта важно описывать эмоциональное состояние индивидуума, однако отражать эмоции на диаграмме не всегда просто.

Легче всего описывать эмоции с помощью текста или показывать их с помощью значков с выражениями лиц. На рис. 7.13 продемонстрирована простая, но эффективная диаграмма, созданная Крейгом Гебелем для компании Intuit.

Обратите внимание на то, как эмоциональный путь на рис. 7.13 нанесен на линию, которая движется то вверх, то вниз вместе с различными ощущениями. Это распространенный подход, активно развивавшийся в последние несколько десятилетий. На рис. 7.14 приведен один из первых примеров, взятый из отчета Эда Томпсона и Эстебана Колски под названием *How to Approach Customer Experience Management*, написанного в 2004 году. Пример представляет собой часть диаграммы, оценивающей пользовательский опыт пассажиров бизнес-класса крупной американской авиакомпании.

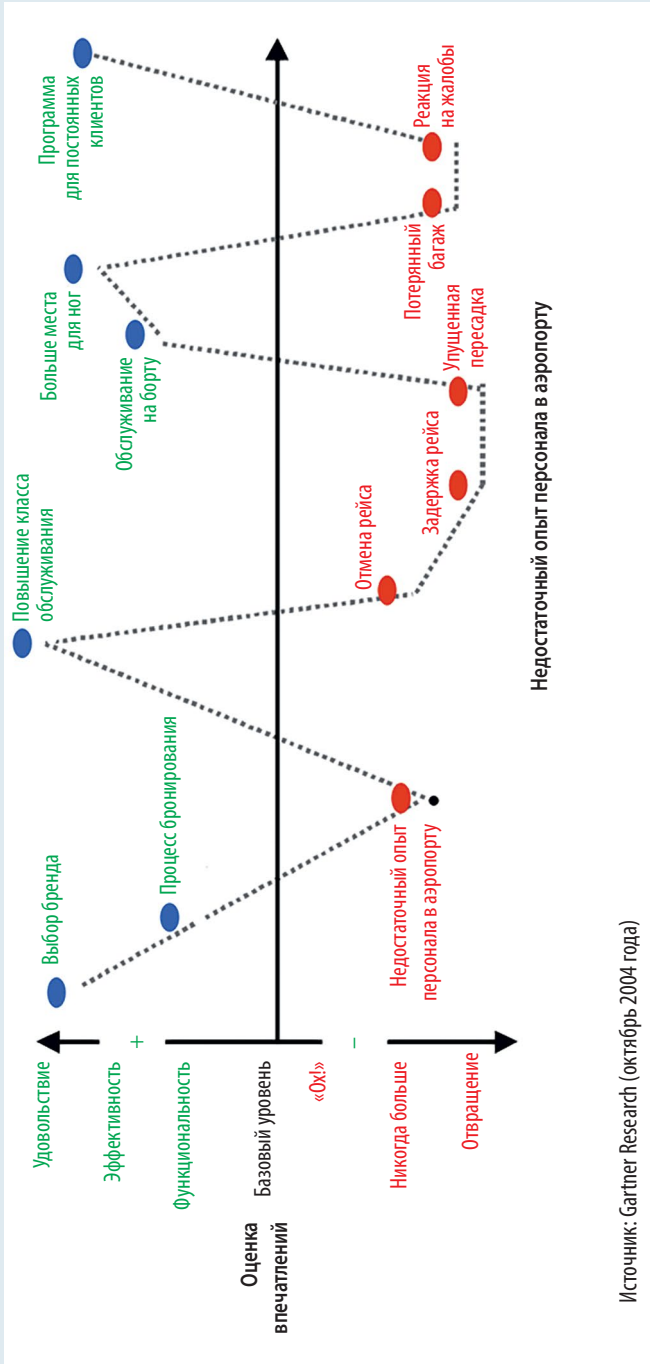
Проблема подхода с эмпирической кривой состоит в том, что она предлагает определенную степень количественного анализа. Однако такую информацию редко можно извлечь из количественного исследования — обычно она оценивается интуитивно. Внимательно относитесь к тому, что и как вы пытаетесь донести.

Более того, этот подход слишком упрощает эмоции. Обычно нам свойственно испытывать одновременно не одну, а несколько эмоций. К примеру, уезжая с курорта после двухнедельного отпуска, мы можем испытывать *удовольствие* от сервиса, но одновременно *грустить* оттого, что отпуск заканчивается, или даже чувствовать *беспокойство* перед выходом на работу в понедельник — и все это происходит одновременно.

Обычно мой подход концентрируется на диапазоне возможных эмоций. Я стараюсь продемонстрировать самые главные позитивную и негативную эмоции на каждом этапе впечатления. Примером этого может служить ряд «чувств» на рис. 7.12: обратите внимание на кривую, отражающую «неуверенность» и определяющую множество эмоций, которые возникают в ходе исследования.

Понимание и отображение эмоций — это непростая задача. Подумайте о допустимых компромиссах и о том, как лучше всего характеризовать эмоциональные аспекты.





Источник: Gartner Research (октябрь 2004 года)

**РИС. 7.14.** Идея нанесения на карты эмоциональных взлетов и падений возникла уже в 2004 году

# Инструменты и программы

На рынке можно найти целый ряд инструментов и программ для иллюстрирования диаграмм в зависимости от ваших навыков и потребностей. Для неформальных проектов может быть достаточно простой доски со стикерами. В других случаях вам понадобятся более формализованные и причисанные диаграммы, которые можно показывать клиентам и стейкхолдерам.

В этом разделе мы расскажем о различных типах инструментов для создания карт.

## Приложения для настольных компьютеров

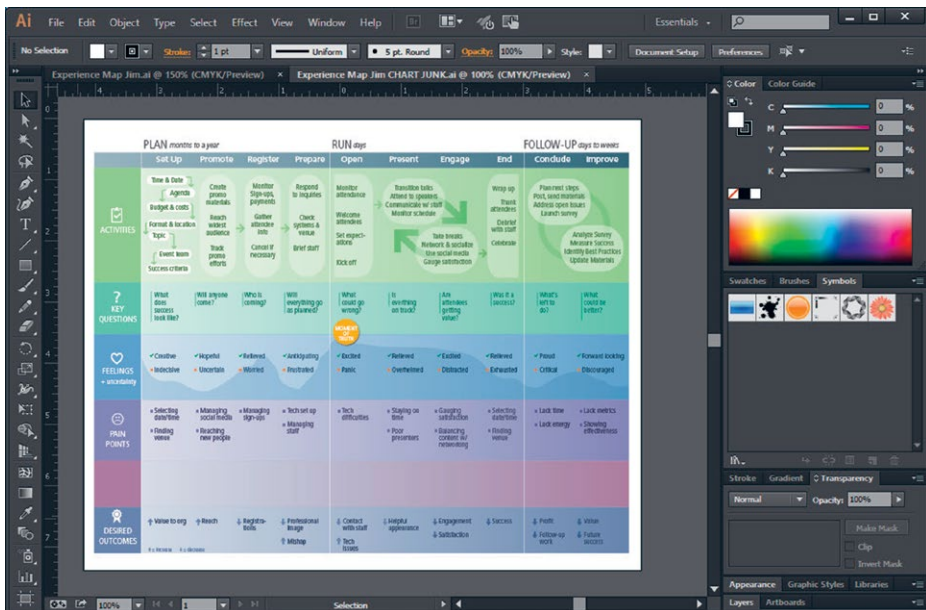
В вашем распоряжении есть целый ряд инструментов для настольных компьютеров. Перечислим их ниже.

### Инструменты для создания диаграмм

Для создания диаграмм рабочих потоков, схем процессов и карт сайтов часто используются программы Omnigraffle (для Mac) и Visio (для Windows). Они обладают большими возможностями, позволяющими создавать высококачественные и завершённые диаграммы.

### Профессиональные приложения для создания графиков

Профессионалы широко используют программы из пакета Adobe Creative Suite — в частности, Illustrator (см. рис. 7.15). Sketch — довольно новый инструмент, который уже обрел большую популярность, а Figma предлагает мощную онлайн-среду для редактирования графиков прямо в браузере. Однако эти программы требуют обучения и практики.



**РИС. 7.15.** Пример карты взаимодействия на рис. 7.12 был создан с помощью ADOBE ILLUSTRATOR, передовой графической программы

### Электронные таблицы

Вы также можете создавать диаграммы в программах типа Microsoft Excel. Важная особенность подобных альтернативных программ — это возможность работать

на большом, почти безграничном поле. Программы для создания презентаций, такие как PowerPoint или Keynote, обычно не имеют достаточного запаса по ширине или высоте, чтобы разместить полную карту синхронизации.

## Инструменты картографирования, работающие через Сеть

Инструменты для создания карт, работающие через интернет, становятся все более мощными. У них есть сильные преимущества: ими легко делиться и они портативны. Если вы работаете с людьми, находящимися в различных местах, то онлайн-инструменты помогут вашему дистанционному сотрудничеству. Вот как выглядят некоторые типы доступных инструментов.

### Программы для управления точками контакта

Touchpoint Dashboard ([touchpointdashboard.com](http://touchpointdashboard.com)) — один из самых лучших примеров онлайн-инструмента, специально предназначенного для управления точками контакта (см. рис. 7.16). Такой тип инструмента больше всего пригоден для отслеживания изменений в точках контакта с течением времени. Благодаря тому, что инструмент основан на базе данных, он также позволяет воспринимать информацию под разными углами. К примеру, вы можете применять фильтры и менять настройки просмотра, чтобы изучать данные с разных точек зрения. Добиться этого с помощью графических программ и других приложений для настольных компьютеров невозможно.

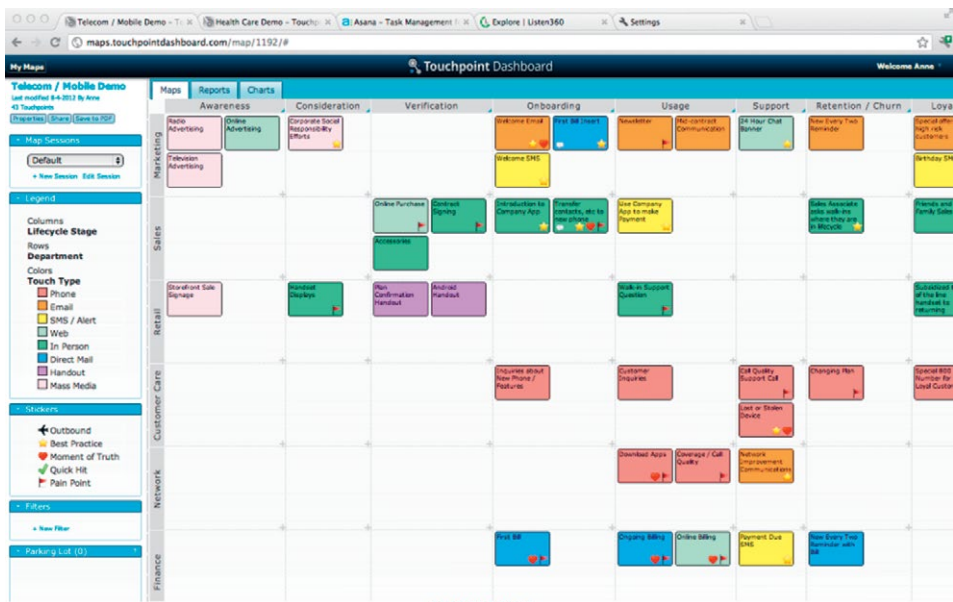


Рис. 7.16. TOUCHPOINT DASHBOARD — онлайн-инструмент для управления точками контакта

### Онлайн-инструменты для создания карт

UXPressia ([uxpressia.com](http://uxpressia.com)) — широко известный прикладной онлайн-инструмент для создания карт, в котором есть множество шаблонов, помогающих начать работу, а также возможность непосредственного взаимодействия с коллегами при создании карты. Другие примеры включают Smarly ([smarly.com](http://smarly.com)) и Canvanizer ([canvanizer.com](http://canvanizer.com)).

### Онлайн-инструменты для создания диаграмм

Lucidchart ([lucidchart.com](http://lucidchart.com)) — еще один онлайн-инструмент для создания диаграмм, похожий на Omnigraffle или Visio. Его преимущество состоит в прямой интеграции с Google Drive.



## Онлайн-доски

Онлайн-доски, такие как MURAL (*mural.co*), и другие аналогичные инструменты хорошо подходят для всех аспектов процесса создания карт. Их гибкость и большая область шаблона позволяют создавать в онлайн самые детальные диаграммы. Возможности онлайн-досок обеспечивают активное и постоянное участие больших команд.

На рис. 7.17 показан пример упражнения по созданию карты, сделанной мной с использованием MURAL. И здесь стоит отметить несколько вещей. Прежде всего, в одну диаграмму могут быть включены различные виды деятельности: создание карт цепочки ценности, персон, карты эмпатии и пользовательского опыта. Кроме того, виртуальный сервис позволил нам сравнить два различных типа пользовательского опыта — в данном случае поездки в супермаркет на велосипеде или на машине. И, наконец, работа в онлайн допускает интеграцию изображений и дает возможность сделать описание опыта еще богаче. MURAL также позволяет большому количеству людей сотрудничать в режиме реального времени через облако.

## Резюме

Цель на этом этапе процесса состоит в сборе инсайтов из вашего исследования в единую диаграмму. Создание карт пользовательского опыта позволяет не только свести большой объем информации в одной компактной форме, но и убедительно рассказать истории, способные привлечь внимание стейкхолдеров.

Форма вашей диаграммы передает ее смысл. Обычно хронологические диаграммы имеют форму таблицы или временной шкалы. Однако возможны и альтернативы — такие как круглые макеты, сети, напоминающие пауков, или диаграммы типа «змеи и лестницы». Подумайте о том, как форма вашей диаграммы поможет усилить общее сообщение.

Вписать имеющийся контент в сжатый формат порой бывает непросто. Вам придется заниматься итеративным процессом создания и группировки кластеров. На этом этапе цель работы состоит в уменьшении объема информации, но так, чтобы результат адекватно описывал совокупное поведение целевой группы. Этому процессу помогает мышление в стиле «сверху вниз». Используйте форму и структуру своей диаграммы для более правильного объединения контента.

Даже если вы не графический дизайнер, вам необходимо понимать основы информационного дизайна и важность визуализации. Ценность типографики связана с тем, что любая диаграмма в значительной степени состоит из текста. Графические элементы добавляют визуальный интерес и эффективность. Линии, формы, иконки и цвета улучшают понимание.

Свою роль играет и визуальная иерархия. Не все элементы одинаково важны. Используйте многослойность и различные размеры шрифтов, чтобы вывести одни аспекты на передний план и отодвинуть другие на задний. Если для этого вам придется нанять графического дизайнера, то у вас должна быть возможность обсудить с ним хотя бы некоторые из этих основ.

Существует множество инструментов для иллюстрирования диаграмм. Вы можете легко и быстро получить нужные результаты с помощью инструментов создания диаграмм в электронных таблицах. Профессиональные графические программы позволяют создавать красивые карты, однако для работы с ними нужны профессиональные навыки. В последнее время все больше доступных инструментов появляется в Сети, в том числе конкретных решений для создания определенных типов карт и многоцелевых решений на основе досок.

## Что еще почитать по теме

Robert Bringhurst, *Elements of Typographic Style*, 3rd ed. (Hartley & Marks, 2008)

*Это очень привлекательная и хорошо написанная книга, которую многие считают библией типографики. В ней можно найти много интересных и безукоризненных примеров и иллюстраций. Еще там приводится масса полезной информации, в том числе обзоры некоторых типов шрифтов и детальный словарь. Эта книга — важный ориентир для интересующихся вопросами типографики.*

Edward Tufte, *Envisioning Information* (Graphics Press, 1990)

Edward Tufte, *Visual Explanations* (Graphics Press, 1997)

*Тафти — ведущий мыслитель в области информационного дизайна. Эти две книги — лишь небольшая часть из множества написанных им работ на тему фундаментальных принципов информационного дизайна. Понимание данных концепций очень помогает при создании карт синхронизации.*



## КАРТА ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКОГО ОПЫТА, СВЯЗАННОГО С ТЕСТИРОВАНИЕМ В ЛАБОРАТОРИИ

Mad\*Pow strategy и команда в области проектирования сервиса:  
Джонатан Подольски, Иби Ким, Пол Кан и Саманта Лоурас

К Mad\*Pow обратилась международная исследовательская и диагностическая компания, которая хотела улучшить пользовательский опыт пациентов, связанный с тестированием в лаборатории. Наш процесс создания привлекательного пользовательского опыта всегда начинается с исследования. Для улучшения услуги нам нужно понимать ее с точки зрения пользователя.

Мы начинаем с создания карты нынешнего состояния дел на основе интервью со стейкхолдерами и пользователями, а также с непосредственного знакомства с персоналом, сервисом и методами работы. Это помогает нам собрать нужные инсайты и материалы для дальнейшей работы.

На основе исследования мы выстраиваем повествование, описывающее, как пользователь взаимодействует с сервисом. Повествование может носить общий характер или иметь связанную с конкретной персоной форму сценария, которая создается в ходе исследования. Мы расставляем шаги в формировании потребительского опыта в хронологической последовательности, а затем группируем их по этапам, выявляя осмысленные переходы.

К примеру, в данном случае наше исследование показало, что записи на прием предшествует еще несколько этапов. За первым этапом — *Осведомленность о проблеме со здоровьем* — следует второй — *Оценка необходимости обращения за врачебной помощью*, когда большинство пользователей производят независимую оценку своих симптомов. Этот подход помог нам создать карту клиентского пути пользователя, на которую были нанесены этапы, шаги и точки контакта с пациентами, связанные с каждым этапом (рис. 7.18). Карта позволила нам показать клиенту, как его сервис вписывается в более масштабную картину пути, связанного с заботой их посетителей о своем здоровье.



Этапы пути предлагают также структуру для создания сценариев для индивидуальных пользователей. Мы можем выбрать персону на основе данных исследований (рис. 7.19) и выстроить сценарий для конкретного человека, добавляя к описанию его пути уровень различных эмоций.

Что сказал бы родитель,  
**КОТОРОМУ НУЖНО ОСТАВАТЬСЯ ДОМА** с детьми?



**ГОВОРИТ О...**

**ЦЕЛЬ**

*Убедиться в том, что они получают самое лучшее медицинское обслуживание, позволяющее семье оставаться здоровой и иметь должный уход*

**БИОГРАФИЯ**

Замужем, имеет несколько детей в возрасте до 10 лет

Должна хорошо понимать результаты анализов для всех членов своей семьи: детей, взрослых и стариков

Требует, чтобы врач перевел результаты анализов в понятную для нее форму

В семье были больные диабетом

<p><b>НАЛИЧИИ ВРЕМЕНИ</b> ★★★★★</p> <p>Я очень занята каждый день, и мне сложно держать все под контролем. Однако в итоге забота о здоровье семьи выступает для меня приоритетом</p>	<p><b>ТЕХНИЧЕСКОЙ ГРАМОТНОСТИ</b> ★★★★★</p> <p>Я могу пользоваться электронной почтой и иногда захожу в Facebook, но порой у меня есть проблемы с ориентацией на сложных сайтах</p>
<p><b>МОБИЛЬНОСТИ</b> ★★★★★</p> <p>Я могу добраться, куда нужно, но после целого дня заботы о семье я бы предпочла далеко не ездить</p>	<p><b>МЕДИЦИНСКИХ ЗНАНИЯХ</b> ★★★★★</p> <p>Я мало что знаю о медицине, за исключением того, что у нас в семье были больные диабетом</p>
<p><b>ВАРИАЦИИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Другие хронические заболевания в семье</li> <li>• Заботится о другом члене семьи</li> </ul>	

**РИС. 7.19.** На втором этапе выберите персону для выстраивания его индивидуального пути

Эмоциональная реакция пользователя помогает нам выявить шаги, на которых можно улучшить пользовательский опыт. Моменты беспокойства или дискомфорта персоны можно изобразить с помощью комбинации эмоциональных символов и цитат, помогающих вывести опыт пользователя на передний край.



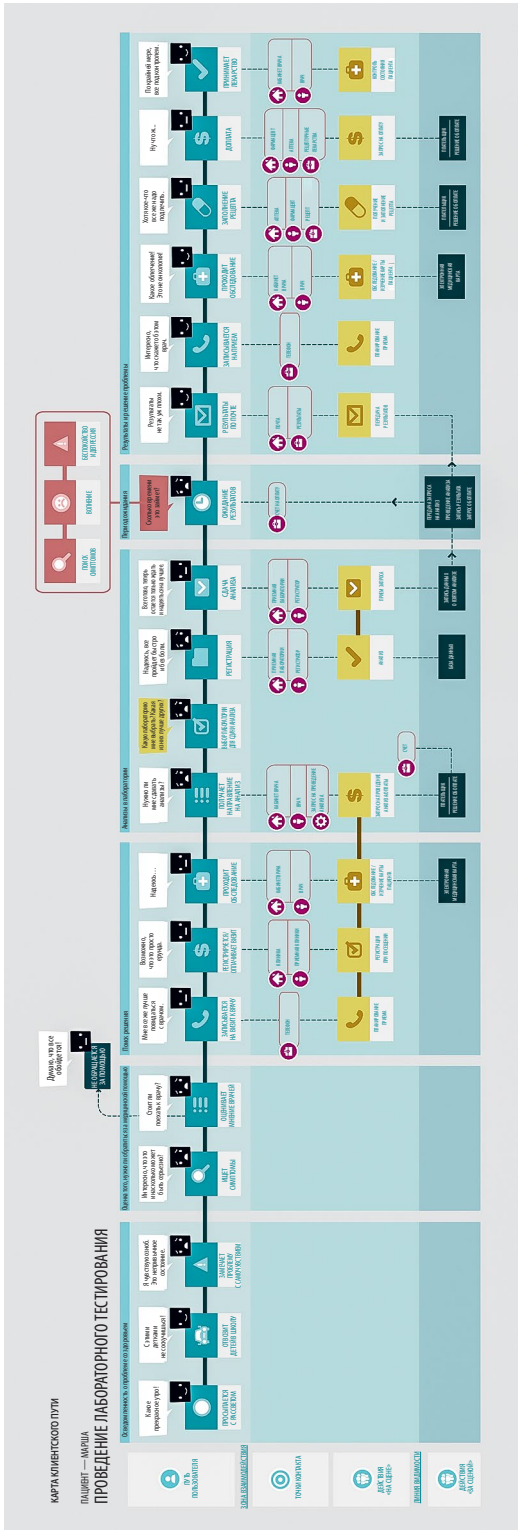


РИС. 7.21. В конце работы добавьте процессы, происходящие «на сцене» и «за сценой»

В этом примере мы закодировали эмоции персоны одним цветом и различными выражениями лиц. Вариация цвета используется лишь для того, чтобы привлечь внимание к двум моментам пути, на которых перемены могут оказать положительное влияние. Мы разбили шаг, на котором возникает беспокойство, — ожидание результатов теста — на три дополнительных шага, чтобы подчеркнуть снежный ком негативных последствий и чувств, которые может создать для этой персоны период ожидания (см. рис. 7.20).

В этом сценарии потребитель взаимодействует с персоналом в офисах поставщика медицинских услуг и лаборатории, проводящей тестирование. Мы можем добавить процессы, происходящие «на сцене» для обоих мест, а затем синхронизировать их с фоновыми процессами, необходимыми для поддержки работы точек контакта пользователя. В итоге карта может быть расширена за счет включения элементов сервис-блупринта (рис. 7.21).

Этот подход позволяет создать хорошо читаемую и сжатую карту клиентского пути. Она дает возможность добавить из сервис-блупринта более сложную информацию — до уровня, нужного, чтобы проиллюстрировать имеющиеся в настоящее время разрывы или продемонстрировать возможности для изменений и улучшений.

## Источники диаграмм и изображений

Рис. 7.1: карта клиентского пути для «Старбакс», созданная Эриком Беркманом, используется с разрешения.

Рис. 7.3: диаграмма, созданная Софией Хуссейн и опубликованная в ее статье *Designing Digital Strategies, Part 1: Cartography*, используется с разрешения.

Рис. 7.12: карта пользовательского опыта для процесса организации конференции, созданная Хенни Фэрроу вместе с Джимом Калбахом.

Рис. 7.13: карта клиентского пути, созданная Крейгом Гебелем ([linkedin.com/in/craiggoebel](https://www.linkedin.com/in/craiggoebel/)), используется с разрешения.

Рис. 7.14: часть диаграммы, опубликованной в исследовательском отчете Эда Томпсона и Эстебана Колски *How to Approach User Experience Management*, используется с разрешения.

Рис. 7.16: изображение Touchpoint Dashboard, взято с сайта [touchpointdashboard.com](https://touchpointdashboard.com).

Рис. 7.17: снимок экрана с изображением карты пользовательского опыта, автор Джим Калбах, создано в MURAL.

Рис. с 7.18 по 7.21: созданы Джонатаном Подольски, Иби Ким, Полом Каном и Самантой Лоурас из Mad\*Pow, используются с разрешения.

*Визуализация напоминает костер,  
вокруг которого мы собираемся,  
чтобы рассказать свои истории.*

— Эл Шэллоуэй

#### **В ЭТОЙ ГЛАВЕ**

---

- Использование диаграмм для формирования эмпатии
- Представление возможных решений
- Оценка концепций и Presumptive Design (предполагаемый дизайн)
- Примеры и кейсы: предполагаемый дизайн обеспечивает синхронизацию команды в работе над проблемой, требующей решения
- Проведение семинара на тему синхронизации
- Примеры и кейсы: игра по созданию карты клиентского пути



# СЕМИНАРЫ НА ТЕМУ СИНХРОНИЗАЦИИ: НАЙДИТЕ ПРАВИЛЬНУЮ ПРОБЛЕМУ ДЛЯ РЕШЕНИЯ

Я везунчик. За годы работы мне посчастливилось напрямую общаться с клиентами компаний, для которых я что-то делал. Я наблюдал за сотнями людей на их рабочих местах во многих отраслях, в магазинах и жилых домах. Я видел, что они испытывают в контексте происходящего.

В идеале у каждого работника организации должна быть возможность для непосредственного контакта с пользователями. Однако часто такой тип взаимодействия затруднен или вовсе невозможен. Даже персонал, работающий с клиентами, например сотрудники службы поддержки, соприкасается лишь с отдельными видами пользовательского опыта. Иными словами, они знают истории, но не знают контекста.

Для того чтобы соединить все точки или увидеть различные перспективы, связанные с пользовательским опытом во всей организации, необходима более широкая картина. И диаграммы позволяют ее получить. Однако создание диаграмм — это не конечная цель. Скорее, диаграммы помогут вовлечь в общение различных представителей вашей организации. И то, насколько это будет успешным, зависит от вас самих.

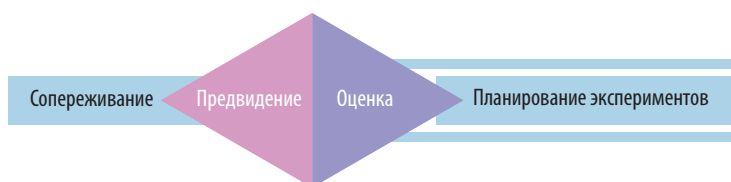
*ДИАГРАММА — ЭТО ВСЕГО ЛИШЬ СРЕДСТВО ДЛЯ ВОВЛЕЧЕНИЯ В ОБЩЕНИЕ.*

Вы должны донести до своих коллег понимание того, что на самом деле испытывают пользователи. Соответственно, ваша роль постоянно переключается — с создателя карты до координатора этого этапа. Самое главное здесь — добиться синхронизации относительно вашей нынешней ситуации и того, как ваша организация трактует понятие пользовательского опыта. Если участники команды не соглашаются с тем, на каком этапе они находятся прямо сейчас, то как они могут прийти к согласию относительно лучшего направления для будущего развития? Ваша диаграмма поможет откалибровать общее понимание.

*Семинар на тему синхронизации* — это мероприятие, которое позволяет разным людям фокусироваться на пользовательском опыте, рассматриваемом по принципу «снаружи внутрь». Сформулированные вами в итоге концепции позволят придать более четкую форму проблемам, требующим решения, однако их формулировки не обязательно должны допускать моментальное внедрение.

Эта глава рассказывает о четырех этапах собрания (рис. 8.1).

- *Сопереживание*: обретение единого понимания опыта, который переживает индивидум, с точки зрения «снаружи внутрь».
- *Представление*: поиск новых возможностей и представление будущих решений.
- *Оценка*: быстрое высказывание идей и их тестирование с моментальной обратной связью.
- *Планирование экспериментов* для тестирования своих гипотез.



**РИС. 8.1.** Основные этапы семинара на тему синхронизации — сопереживание, представление и оценка, после которых вы переходите к планированию экспериментов, связанных с конкретными решениями

На следующей фазе, обсуждаемой в других главах, вы проведете запланированные эксперименты и перейдете к созданию конкретных решений.

## Сопереживание

Того, что *лично вы* сопереживаете опыту людей, недостаточно. Важно, чтобы такие же глубокие чувства возникли и у других участников вашего семинара. Старайтесь расширять эмпатию по всей организации. Тип эмпатии, о котором я сейчас говорю, связан с пониманием. Вам нужно научиться видеть мир глазами другого человека.

Более того, стремитесь мотивировать других превращать свою эмпатию в сопереживание. Для этого сотрудники организации должны быть готовы решать проблемы пользователей и создавать у них позитивный опыт. Цель состоит в развитии подсудного ощущения того, как выглядит этот опыт, что ценят люди и какие эмоции вовлечены в данный процесс. Диаграммы позволяют вам медленно и спокойно изучить этот опыт, что позволит привить такой тип сопереживания членам вашей организации.

Процесс начинается с понимания текущего опыта. Затем оцените, насколько хорошо вы подкрепляете этот опыт перед тем, как найти возможности для создания уникальной ценности.

В самом начале семинара изучите вместе с группой выводы своего исследования. Превратите диаграммы в центр внимания. Дополните их другими созданными вами артефактами, такими как персоны.

Для демонстрации конкретного состояния мыслей или болевых точек вы можете показать участникам видеоклипы из интервью или попросить коллег-исследователей привести примеры из конкретных бесед, позволяющие оживить рассматриваемый опыт. Сделайте так, чтобы ваше описание мира было максимально богатым, но релевантным для организации.

После завершения начального этапа попросите участников заняться диаграммой. Поместите ее на открытое место, чтобы вокруг могла собраться группа людей

(рис. 8.2). Ваша цель заключается в том, чтобы с помощью совместного изучения карты погрузить команду в детали пользовательского опыта. Если у диаграммы имеется много разделов, разбейте команду на группы и попросите каждую внимательно ознакомиться со своим разделом.

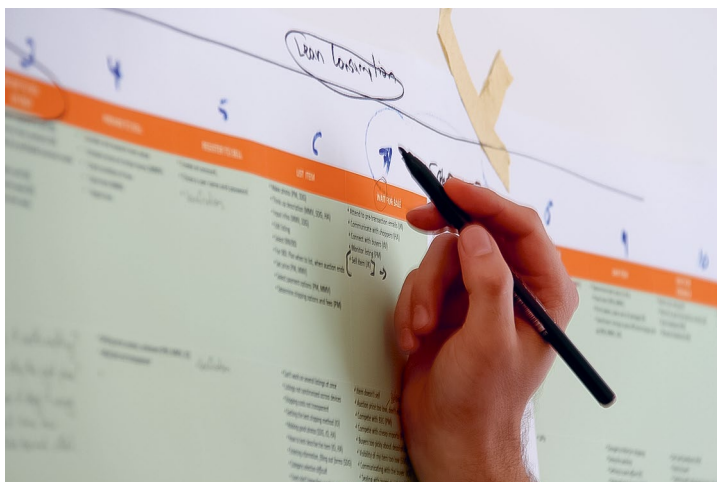


**РИС. 8.2.** Поместите диаграмму на открытое место, чтобы вокруг нее могла собраться группа людей

Семинар — это не презентация для пассивного потребления информации. Напротив, присутствующие должны активно в нем участвовать. Для максимально быстрого их вовлечения вы можете воспользоваться несколькими техниками.

### Разметка диаграммы

Пригласите людей комментировать, исправлять или добавлять информацию непосредственно на диаграмме (рис. 8.3). Даже если вы уже отшлифовали графическую версию своей карты, дайте людям возможность поделиться собственным мнением. К примеру, вы можете оставить на диаграмме несколько пустых строк, которые участники станут заполнять своими наблюдениями.



**РИС. 8.3.** Пригласите участников семинара внести свой вклад в развитие диаграммы — лично или в ходе дистанционного собрания

### Стимулирование дискуссии

Предложите группам заняться направленными мыслительными упражнениями. К примеру, попросите участников выявить моменты истины и обсудить сравнительную важность каждой точки контакта.

### Истории

Попросите участников группы вспомнить те или иные истории из полевого исследования. На что в рассказах людей о каждом этапе своего опыта они обратили внимание? Какие свидетельства этого они могут привести? Чтобы оживить впечатления, попробуйте разыграть связанные с ними сценарии по ролям.

Эмпатия исходит не от самой диаграммы, а от общения, в результате которого возникает более глубокое понимание пользовательского опыта. Вам как координатору нужно организовать максимально осмысленный диалог. Я заметил, что стимулировать такое общение обычно несложно, и порой оно возникает естественным образом.

## Бизнес-оригами

Бизнес-оригами — конкретная техника создания карт, помогающая настраивать эмпатию и понимание. Она использует физические (бумажные) воплощения элементов карты клиентского пути, которые участники могут двигать. Цель состоит в создании карты взаимодействий между различными участниками, объектами и другими компонентами сервиса, как показано на рис. 8.4.



**РИС. 8.4.** В бизнес-оригами используются бумажные объекты, которые можно передвигать на карте сервисного взаимодействия в процессе семинара

Идея бизнес-оригами появилась в центре дизайна компании Hitachi и получила дальнейшее развитие с 2010 года благодаря усилиям эксперта в области проектирования услуг Джесс Мак-Маллин. Этот метод позволяет создавать прототип пользовательского опыта взаимодействия с сервисом, который в иных условиях сложно представить в едином интерфейсе или артефакте. Что еще более важно, этот увлекательный метод стимулирует общение и здоровые споры.

Вы можете загрузить набор форм для бизнес-оригами с сайта <http://www.citizenexperience.com/wp-content/uploads/2010/05/Business-Origami-Shapes1.pdf>.

Вы можете использовать и другие техники, позволяющие перемещать физические объекты на общем поле (см. пример от Кристофа Таллека в конце этой главы).

### Что еще почитать по теме

- Chenghan Ke, *Business Origami: Method for Service Design*, Medium (Aug 2018) <https://medium.com/@hankkechengan/business-origami-valuable-method-for-service-design-43a882880627>
- Jess McMullin, *Business Origami*, блог Citizen Experience (Apr 2011), <http://www.citizenexperience.org/2010/04/30/business-origami>

### Выявить возможности

То, каким образом карты пользовательского опыта рассказывают историю, помогает вам открыть новые возможности для улучшения и инновации. Для этого сравните действия организации с опытом индивидуума на каждом этапе. Для вовлечения аудитории в выявление возможностей вы можете сделать следующее.

#### *Раскрывать моменты истины*

В процессе совместной работы найдите элементы пользовательского опыта, наиболее важные для индивидуумов. Раздайте участникам небольшие разноцветные стикеры, с помощью которых можно отметить наиболее значительные моменты. Обсудите области, получающие больше всего голосов.

#### *Проголосуйте по вопросу важности для организации*

Посмотрите на то, что является самым ценным с точки зрения организации. Используйте метод голосования с помощью стикеров, чтобы выявить наиболее важные моменты пользовательского опыта.

#### *Оцените текущее состояние*

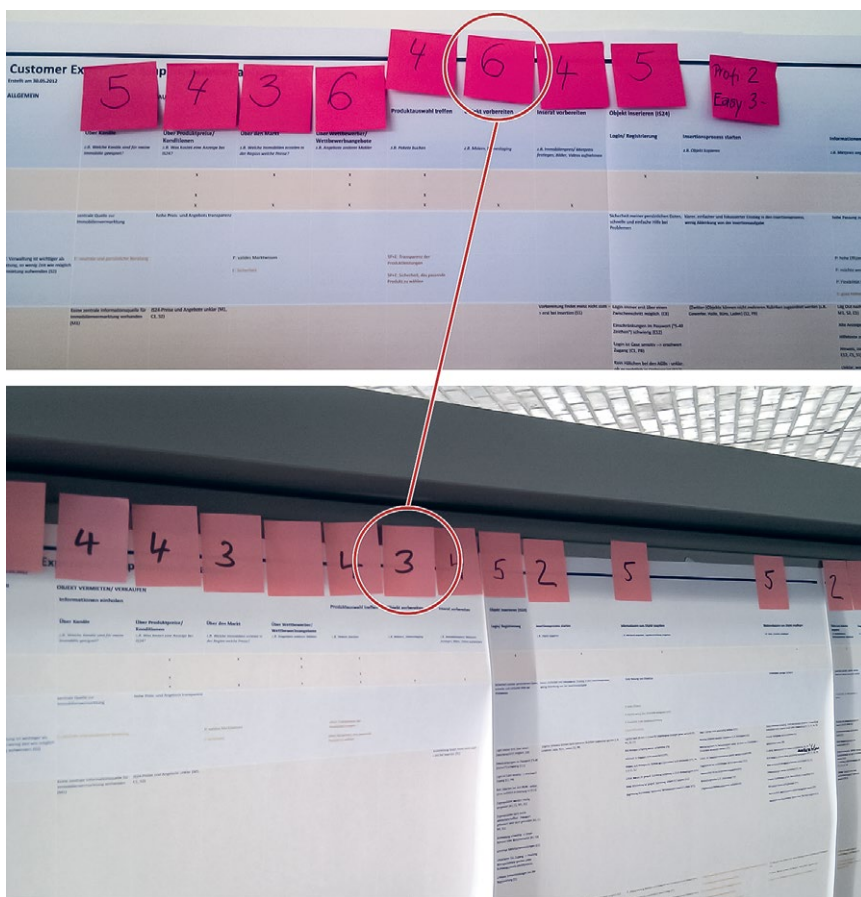
Одно из моих любимых занятий — это просить участников семинара оценить, насколько хорошо их продукт или сервис поддерживает потребителей на каждом этапе. Для этого вполне достаточно простой системы оценивания, принятой в школах (от 1 до 5 баллов или что-то наподобие этого). Если вы работаете с несколькими группами, сравните рейтинги после того, как вновь соберетесь вместе. Обсудите этапы, получившие различные оценки у разных групп.

К примеру, на рис. 8.5 показаны рейтинги двух отдельных групп, работавших над одной и той же частью диаграммы на одном из моих семинаров. Мы использовали шестибалльную шкалу, в которой 1 означал наилучший балл, а 6 — худший. В какой-то момент результаты групп начали различаться: одна группа оценила идею в 6 баллов, а другая — в 3 балла.

Оказалось, что некоторые из участников той группы, которая поставила низкую оценку, работали в непосредственном контакте с реальными пользователями и лучше представляли себе их ожидания. Совсем недавно им пришлось столкнуться с серьезными проблемами и жалобами клиентов, о которых вторая группа даже не имела представления. Обсуждение этой ситуации оказалось крайне полезным для всех участников. Оно позволило выстроить консенсус внутри команды и эмпатию в отношении пользователей.

Эти виды деятельности служат для синхронизации различных точек зрения на оптимальные точки вмешательства. Стремитесь четко заявить об имеющихся возможностях, обсуждая все или некоторые из следующих аспектов.

- *Слабые стороны.* Найдите точки неудачи. Как вы можете поддержать пользователей? В каких случаях их потребности удовлетворяются меньше всего?



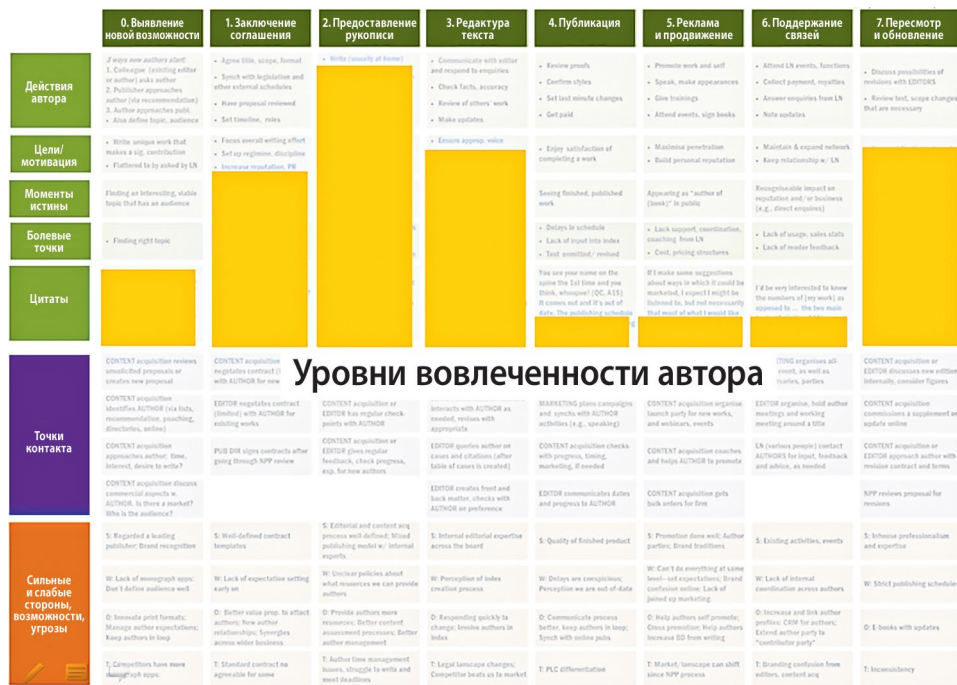
**Рис. 8.5.** В этом примере рейтинг производительности позволяет выявить разрыв между двумя группами участников семинара

- **Разрывы.** Найдите зоны, в которых потребителям пока не предлагается помощь. Какие болевые точки вы не заметили? Какие моменты истины потенциально могли быть выпущены из внимания?
- **Усилия.** Выявите точки, в которых людям приходится прилагать больше всего усилий для перехода на следующий этап. Как вы можете увеличить или уменьшить вклад отдельных пользователей? Что можно сделать для снижения трения?
- **Конкуренты.** Посмотрите на то, что делают другие компании на каждом этапе пути. Где вы не дотягиваете до их уровня? В каких ситуациях ваши конкуренты добиваются более положительного пользовательского опыта?

Визуализация возможностей в верхней части карты позволяет команде сделать шаг назад и рассмотреть их в контексте предложения организации. К примеру, вы можете добавить в самые значительные точки вмешательства звезду или другой значок. Обычно на этом этапе проявляются более широкие закономерности.

К примеру, однажды я консультировал одного издателя на тему улучшения отношений с авторами. Во время семинара мы заметили одну тенденцию: после того как авторы сдавали свои рукописи издателю, он практически не поддерживал с ними контакт.

На рис. 8.6 показано, как именно эта закономерность проявлялась на карте. Столбцы отражают сравнительный уровень вовлеченности на каждом этапе. Затем команда сконцентрировалась на том, как улучшить контакт с авторами в течение всего пути. Каким образом они могли бы помочь авторам чувствовать себя более вовлеченными в процесс? Как они могут создать ощущение причастности к общему делу?



**РИС. 8.6.** При анализе карты пользовательского опыта для авторов стала заметной простая закономерность: степень их вовлеченности снижалась на разных этапах производственного цикла

Такой метод исследования проблемы сместил наше обсуждение с вопросов привлечения новых авторов и процессов, связанных с редактурой рукописей имеющих авторов, на этапы, начинающиеся после сдачи рукописи, — на то, что издатель ранее не принимал во внимание. Создание карты позволяет вам лучше осмыслить и переосмыслить проблемы, требующие решения.

Независимый консультант и эксперт в области дизайн-спринтов Джей Мелоун активно использует карты в своем методе описания рамок проблемы\*. По его словам, «описание рамок проблемы помогает нам понять, имеются ли у нас проблемы, достойные решения». Его подход состоит из пяти этапов.

- **Обнаружение проблемы** — выявление ключевых проблемных областей, требующих уточнения в ходе дальнейших упражнений по переосмыслению.
- **Определение бизнес-контекста** — изучение коммерческих аспектов бизнеса и его потребностей.

\* См. статью Мелоуна о его подходе к рамкам описания проблем: *Problem Framing v2: (Parts 1–4)*, в блоге New Haircut (август 2018 года). *Прим. авт.*

- *Точка зрения пользователя* — тщательное осмысление нужд и потребностей клиента.
- *Карта отношений компании и пользователей* — синхронизация бизнес-контекста и точки зрения пользователя в рамках единой карты.
- *Переосмысление проблемы* — создание ясного и практически применимого описания проблемы.

На каждом из этих этапов команда проводит определенные упражнения, помогающие глубже разобраться с проблемами и их первопричинами. При этом она должна иметь возможность обсуждать, правильно ли она фокусируется на решении той или иной проблемы. Вы, как координатор, обязаны управлять дискуссией так, чтобы она была продуктивной и вела к консенсусу. Нередко такой тип размышлений позволяет по-новому сформулировать суть проблемы, то есть создать новую *точку зрения*.

Мелоун рекомендует сосредоточиться на четырех элементах, которые следует включить в переосмысленное заявление о сути проблемы.

- У кого имеется проблема?
- В чем состоит ее суть?
- Когда она возникает; иными словами, как выглядит ее контекст?
- Почему ее нужно решить; будет ли это важно для пользователей?

Для того чтобы потом перейти к мозговому штурму, перефразируйте точку зрения в виде вопроса. При необходимости разбейте большую проблему на небольшие и удобные для работы элементы. Вот несколько полезных техник.

### **Как мы могли бы?..**

Ясные заявления, инициирующие процесс создания идей, позволяют команде сконцентрироваться на поиске конкретного решения. Очень важно, какой язык вы используете. Вопросы, начинающиеся со слов «Как мы могли бы...», создают ощущение безопасности и помогают изучить весь диапазон вариантов без страха потерпеть неудачу. Такой вопрос допускает, что члены команды не имеют ответов с самого начала, однако готовы посвятить себя совместному их поиску. К примеру, при обсуждении закономерности на рис. 8.6 я спросил участников семинара: «Каким образом мы могли бы более активно вовлекать авторов в каждый этап процесса публикации после того, как они представляют свои рукописи?»

### **Что, если?..**

Вопрос, начинающийся со слов «Что, если...», часто помогает сконцентрировать процесс создания идей на конкретном направлении и может использоваться для ограничения пределов мозговых штурмов. К примеру, в сценарии с издателем и авторами участники могли задаться вопросом: «Что, если мы сфокусируемся лишь на непосредственном контакте с авторами?» Фраза может использоваться и для переключения внимания. Например, вы можете задать более конкретный вопрос типа: «Что, если мы попросим наших давних авторов помочь новичкам?» Подобное ограничение фокуса стимулирует команду глубже изучать заданное направление.

### **Нарисуйте более мрачную картину**

Еще одна техника, позволявшая мне добиваться успеха, предполагает, что вы потратите некоторое время и попытаетесь представить себе, как могла бы выглядеть еще более серьезная проблема. После того как вы договоритесь об общей точке зрения,



попросите участников в одиночку или в группах предложить конкретные пути для ухудшения пользовательского опыта. Обычно, когда участники делятся этими идеями с другими, это вызывает оживление и смех. После того как у вас появится список идей, подумайте вместе о том, как добиться обратного эффекта.

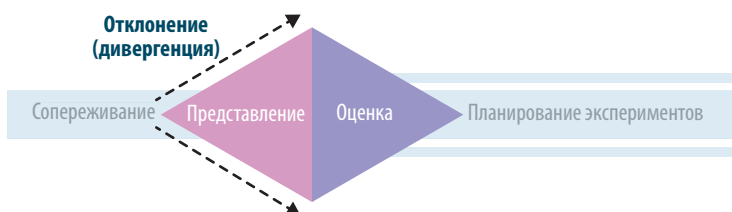
*ИННОВАЦИИ ЧАСТО ВОЗНИКАЮТ НЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОТКРОВЕНИЯ. НЕ ЖДИТЕ, ЧТО ВЫ СМОЖЕТЕ ТУТ ЖЕ УЗНАТЬ НАСТОЯЩУЮ ИННОВАЦИЮ В МОМЕНТ ЕЕ ПОЯВЛЕНИЯ.*

Создание карт в целом и синхронизационные семинары в частности помогают задать проблеме, которую пытается решить ваша организация, рамки исходя из нужд пользователя. Отправным пунктом становится общая точка зрения — своего рода трамплин к поиску решений, основанных на наблюдениях за реальным миром.

### Представление

Как показывает мой опыт, диаграммы почти мгновенно порождают идеи. Обычно заинтересованные лица начинают поперебой рассказывать о том, как они могли бы улучшить предложение компании. Идеи появляются уже после первого взгляда на диаграмму. Ваша роль координатора состоит в том, чтобы направить внимание участников и сконцентрировать их энергию в нужном направлении.

На данном этапе в ходе собрания участники переходят от осмысления уже имеющегося опыта к представлению возможных решений. Процесс предполагает расширение возможного спектра идей и концепций. Такой тип работы часто называется *дивергентным мышлением* (рис. 8.7). Его цель состоит не в принятии единственного решения или направления, а в изучении всего возможного диапазона.



**РИС. 8.7.** Начните с изучения различных направлений и идей на основе дивергентного мышления

После этого установите правильные ожидания для команды. Убедитесь в том, что в ее работе происходит переход от сопереживания к представлению. Расскажите людям о правилах дивергентного мышления.

- **Наращивайте объем.** Стремитесь изучить максимально широкий спектр идей. В начале работы сведите детали к минимуму. Избегайте фильтрации идей.
- **Воздержитесь от суждений.** Создайте атмосферу, в которой люди могут беспрепятственно проявлять свою креативность. Участники должны иметь возможность высказывать любые идеи, пусть даже и не до конца продуманные.
- **Используйте идеи для строительства нового.** Предложите группе развивать возникающие идеи с помощью выражения «Да, и...» вместо «Да, но...». Сформулируйте базовую ценность идеи и стройте на ее основе что-то новое.

- *Найдите альтернативы.* Стремитесь создавать больше вариаций и альтернатив для изначальных идей. Не отвергайте их слишком быстро.
- *Поддерживайте безумные идеи.* Воздерживайтесь от самоцензуры во время создания идей. Впереди у вас будет много возможностей для оценки идей и расстановки их по приоритетам.
- *Используйте инструменты визуализации.* Создавайте карты идей по мере их возникновения на досках и флипчартах. Старайтесь выявить новые связи и отношения в процессе мозгового штурма.

Очень важно защитить идеи от выбраковки на ранней стадии. Создайте среду, благоприятную для изучения всего диапазона возможностей и позволяющую комбинировать идеи так, чтобы вычленивать из них наиболее инновационные.

После сбора первоначальных идей у членов группы проведите упражнения для выявления более инновационных концепций. Лично мне в таких ситуациях помогают два конкретных подхода — исключение барьеров и вызов принятым в отрасли предположениям.

### Исключение барьеров

Изучению возможностей для инновации и улучшения очень помогает ваше понимание того, что держит людей в рамках уже имеющегося опыта. Выявите препятствия, мешающие достижению нужных результатов на каждом этапе диаграммы. В табл. 8.1 суммированы ключевые типы барьеров для преодоления с примерами и подсказками, как выявлять каждый из них\*.

Не забудьте рассмотреть также эмоциональные и социальные аспекты. К примеру, если вы изучаете пользовательский опыт, связанный с посещением конференции, то можете обнаружить, что люди часто стесняются задавать вопрос лектору. Как вы могли бы преодолеть этот эмоциональный и социальный барьер?

**ТАБЛИЦА 8.1.** Типы барьеров, не позволяющих индивидуумам извлекать максимум ценности

Барьер	Пример	Как выявлять
<b>Доступ:</b> некоторые виды опыта ограничены конкретными местами или временем либо же связаны с физическими или когнитивными барьерами	Мобильные телефоны обеспечивают доступ к связи даже во время движения. Смартфоны теперь предоставляют доступ к интернету и данным из любой точки	Изучите примеры, в которых индивидуум никак не может потреблять продукт или услугу. Есть ли что-то, исключющее их из нормального процесса получения ценности?
<b>Навыки:</b> людям может не хватать способностей для выполнения необходимой задачи	Работа на компьютере с 1970-х годов была делом специально обученных пользователей, пока в 1982 г. не появились графический пользовательский интерфейс и мышь. Фотография в конце XIX века была довольно сложным занятием, пока не появились камеры Kodak, значительно упростившие процесс	Необходимость делать множество шагов в процессе — четкий признак того, что барьер связан с навыками. Как вы могли бы сделать необходимые для работы задачи достаточно простыми для любого человека?

\* Данная таблица адаптирована из книги *The Innovator's Guide to Growth*, написанной Скоттом Энтоном и его коллегами. В этой книге можно найти еще больше информации о барьерах на пути инноваций. *Прим. авт.*

Барьер	Пример	Как выявлять
<b>Время:</b> взаимодействие с продуктом или услугой может быть слишком затратным по времени	До появления eВау покупка и продажа предметов коллекционирования были невероятно трудоемким делом	Найдите высокие значения отказа от дальнейшей работы внутри процесса и оцените, связана ли основная причина с нехваткой времени. Что вы можете сделать для сокращения процесса?
<b>Деньги:</b> людям может не хватать финансов на покупку продукта или услуги	Путешествия на самолетах до 1970 г. были по карману лишь богатым людям	Выявите точки, в которых оказание сервиса связано с высокими затратами. Спросите, как вы могли бы предложить ту же услугу бесплатно.
<b>Усилия:</b> улучшения возникают благодаря снижению трения	До появления на рынке Uber поймать такси было сложно. Порой пассажиры были вынуждены ждать на холоде или под дождем. Потом им приходилось с трудом вытаскивать бумажник из заднего кармана, сидя на узком заднем сиденье автомобиля	Ищите пути для снижения времени, требующегося потребителю для завершения задачи, и исключения трения из пользовательского опыта

### Как ставить под сомнение принятые в отрасли предположения

Еще один источник осмысленных перемен связан с нарушением правил. Для стимулирования прорывного мышления сначала сформулируйте превалирующие в отрасли предположения или неписанные правила, определяющие ее работу, а затем поставьте их под сомнение\*.

Прежде всего создайте общие предположения об индустрии на основе следующей формулы:

Каждый в <отрасли или категории> знает, что <предположение>...

Попросите проделать это упражнение каждого из участников. Стремитесь собрать как можно больше предположений, связанных с разными этапами пользовательского опыта. После завершения работы проголосуйте за предположения, наиболее релевантные для вашего проекта или проблемы, требующей решения. На рис. 8.8 приведен пример сбора и расстановки по приоритетам предположений об отрасли во время одного из моих семинаров.

Подумайте о том, как можно изменить или даже перевернуть с ног на голову каждое из предположений. Представьте себе, как сделать что-то противоположное. Какие общепринятые истины и клише вы можете сломать? Что произойдет, если полностью отказаться от какого-то этапа или элемента?

Чтобы понять, как это работает, обратите внимание на несколько примеров инноваций, изменивших правила игры, и на то, как именно они сломали существовавшие в отрасли предположения.

- Каждый производитель швабр знал, что тряпки для них покупаются один раз, пока P&G не вывела на рынок швабры Swiffer со сменной насадкой.

\* Больше информации по этой теме можно найти в книге Люка Уильямса *Disrupt*, где детально описан процесс разрушения принятых в отрасли предположений.



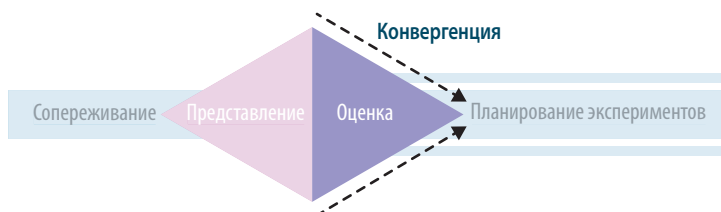
Рис. 8.8. Обсуждение принятых в отрасли предположений в ходе семинара

- Все в авиационной отрасли знали, что пассажирские места распределяются заранее, пока компания Southwest не предложила новую систему — «кто первый пришел, тот первый занял».
- Все, кто занимался прокатом автомобилей, знали, что автомобили арендуются посуточно и для оформления сделки надо заполнить множество бумаг, пока компания Zipcar не дала клиентам возможность бронировать автомобили через Сеть с почасовой оплатой.
- Все, у кого имеются незначительные проблемы со здоровьем, знали, что им необходимо посещать врача, пока в мини-клиниках CVS MinuteClinics не ввели в обиход перечень болезней, не требующих дорогостоящих визитов к доктору для постановки диагноза.

Чтобы изменить игру, вы должны прежде всего знать, во что именно вы играете. Карта служит фоном, помогающим выявлять самые распространенные в отрасли предположения. Отказ от принятых предположений или переворачивание их с ног на голову побуждает команду размышлять вне привычных рамок.

### Оценка

К этому моменту семинара у команды уже должно появиться много концепций. Но это всего лишь первый шаг. Не задерживайтесь на нем. Вместо этого оцените непосредственно ход семинара. Иными словами, перейдите от дивергентного мышления к конвергентному (рис. 8.9).



**РИС. 8.9.** Завершив работу с дивергентным мышлением, займитесь конвергенцией — превращением идей в концепции и их расстановкой по приоритетам

Расставьте идеи по приоритетности, сформулируйте детали каждой концепции и быстро протестируйте их для получения немедленной обратной связи.

*ДИАГРАММЫ НЕ ДАЮТ ОТВЕТОВ; ОНИ СТИМУЛИРУЮТ ОБЩЕНИЕ.*

## Расстановка по приоритетам

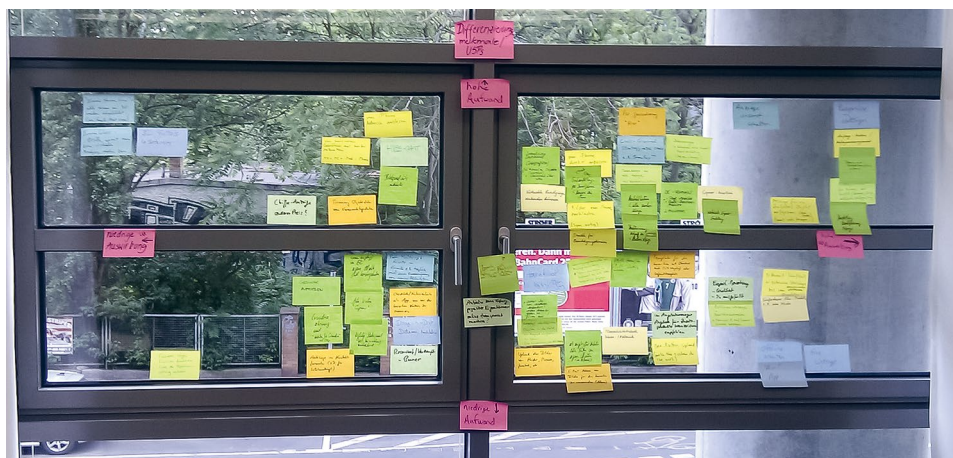
Для начальной расстановки по приоритетам можно воспользоваться матрицей «осуществимости и ценности» (рис. 8.10). На одной оси расположите идеи по убыванию/возрастанию простоты реализации (ось осуществимости). На другой — по силе влияния, которое они могут оказать на пользовательский опыт индивидуума. Матрица помогает вам оценить идеи и возможности, обнаруженные в процессе анализа карты.



**РИС. 8.10.** Вы можете разобраться с приоритетами работы благодаря матрице, позволяющей расставить идеи по степени их влияния и осуществимости

Цель этой работы состоит в сортировке возникших идей по соответствующим квадрантам. После сортировки вы можете провести дальнейшую расстановку по приоритетам внутри каждого квадранта. Кроме того, если осуществимость идеи низка (то есть концепцию сложнее воплотить в жизнь), вы можете найти пути для ее перемещения вверх в матрице: упростить ее, чтобы облегчить внедрение, рассмотреть альтернативные пути для внедрения или сделать и то и другое.

На рис. 8.11 показан пример распределения идей по приоритетности в матрице из проведенного мной семинара. Вместо сетки матрицы мы использовали обычное окно. Нам удалось быстро выявить пять высокоэффективных идей, которые инженеры могли бы внедрить буквально на следующий день без дополнительного финансирования или привлечения ресурсов.



**РИС. 8.11.** Разбивка идей по степени их осуществимости и ценности для потребителя может делаться на простой сетке

После того как вы найдете «быстрые победы», переходите к идеям, которые обладают высокой ценностью, но более сложны в реализации. Обычно для них требуется работа по планированию, дизайну и разработке. Выберите для дальнейшего развития концепции, обладающие наибольшим потенциалом и вызывающие сильный отклик у большинства участников. Вы можете попросить о принятии решения ответственного лицо или проголосовать с помощью стикеров, чтобы получить согласие всей группы.

## Четкое выражение

Иновации часто возникают не в результате откровения. Не ждите, что вы сможете опознать настоящую инновацию сразу в момент ее появления. Сначала вам придется сформулировать свои идеи путем нескольких итераций. Найдите несколько простых артефактов, представляющих каждую концепцию, однако оставьте возможность для их интерпретации и корректировки на основе новой информации.

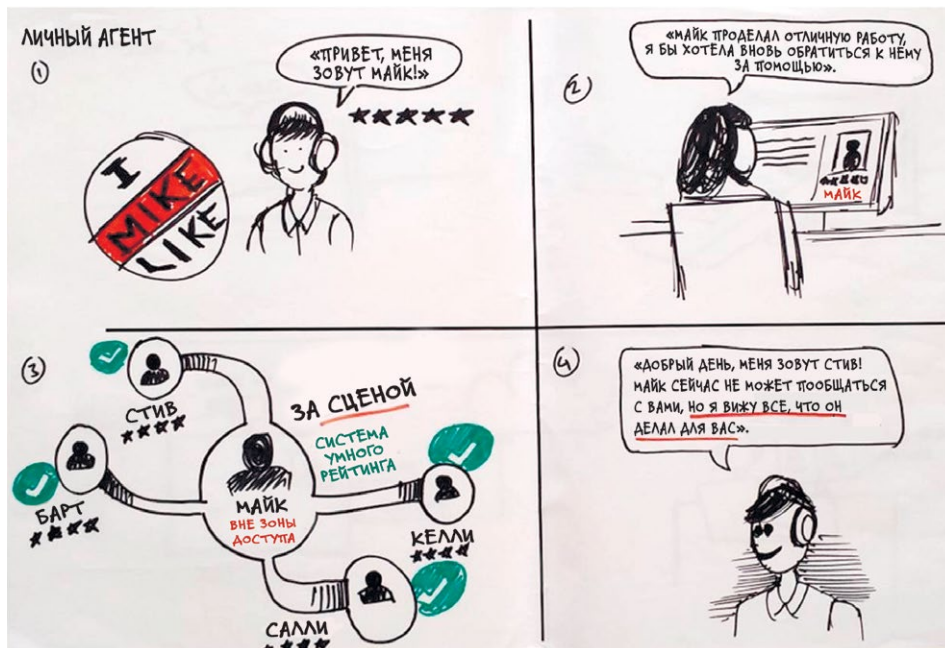
Максимально быстро создайте четкое описание концепции, по которой вы хотите получить обратную связь. Описания самых интересных идей для дальнейшей оценки можно создать всего за несколько часов. Наличие таких артефактов помогает освободить мышление, а также оперативно подтвердить или опровергнуть ценность идеи. Вот несколько техник для этого.

## Напишите сценарии

Зафиксируйте детали концепции в тексте. Как можно более детально опишите ожидаемый пользовательский опыт. Описание даже самых простых концепций может занять несколько страниц. Дайте остальным прочитать его и попросите их поделиться своей критической оценкой.

## Создайте сториборды

Представьте желаемый опыт в виде набора графических картинок, а затем передайте их группе для критической оценки идеи. На рис. 8.12 приведен пример простого сториборда, созданного во время семинара. В данном случае мы решили на основе проведенной оценки притормозить реализацию одной концепции.



**РИС. 8.12.** Сториборды обеспечивают визуальное представление идеи со сравнительно небольшими усилиями для тестирования концепции

## Нарисуйте схему процесса

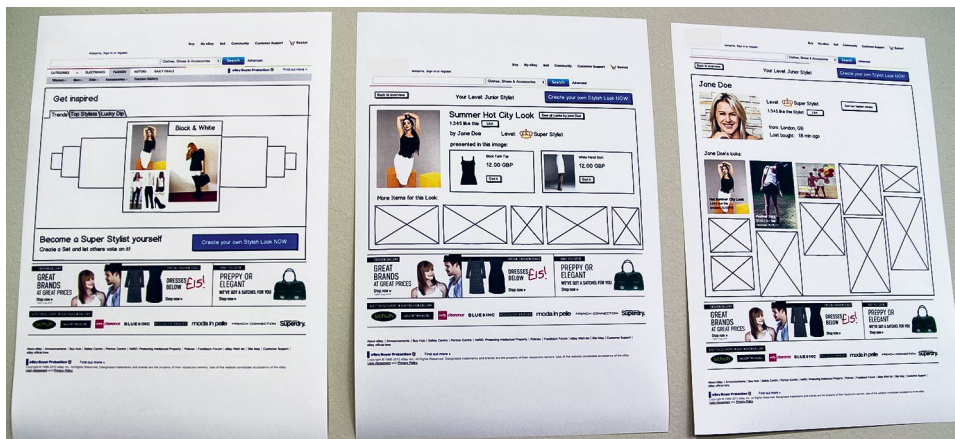
Быстро выразите свою идею в виде шагов на схеме процесса. Это поможет вам провести нужные связи и одновременно увидеть все движущиеся части механизма.

## Набросок идеи

Быстро нарисуйте эскиз продукта или сервиса, чтобы поделиться с другими.

## Создайте каркасы решения

Нарисуйте простые картинки, отражающие форму предлагаемого взаимодействия (рис. 8.13).



**Рис. 8.13.** Каркасы, созданные во время синхронизационного семинара, помогают быстро воплотить идеи в жизнь

## Создайте прототип с низкой степенью точности

С помощью онлайн-инструментов типа InVision вы можете создать простые прототипы программ всего за несколько часов. Включите в эти прототипы минимум информации, достаточный для получения обратной связи относительно сути идеи.

Даже в случае физических продуктов вы можете создать прототип в течение однодневного семинара. К примеру, в ходе одного семинара мы тестировали идеи по улучшению пользовательского опыта, связанного с отправкой товаров, для большого веб-сайта, занимающегося электронной коммерцией. Мы отправились в соседнее почтовое отделение, купили коробку подходящего размера, а затем немного видоизменили ее в соответствии с нашими предположениями. Это позволило нам быстро получить обратную связь от потенциальных потребителей.

## Обратная связь по концепциям

Получайте обратную связь по вашим концепциям настолько быстро, даже во время семинара. Это не контролируемое и тщательное исследование, а лишь быстрый способ для оценки ваших предположений относительно идеального решения. Решает ли ваша концепция эту проблему? Двигаетесь ли вы в правильном направлении?

Чтобы улучшить оценку с помощью обратной связи от потенциальных конечных пользователей, применяйте некоторые из перечисленных ниже простых методов.

## Тестирование «в коридоре»

Получите обратную связь от людей, не входящих в состав участников семинара, например от коллег из других отделов. В условиях удаленной работы коллеги, не принимавшие участия в семинаре, могут поделиться обратной связью о ваших концепциях через системы телеконференций.

## Онлайн-тестирование

В Сети уже есть множество сервисов, предлагающих обратную связь относительно концепций и прототипов, — к примеру, *Usertesting.com*. Получить результаты обычно можно в течение нескольких часов.



## Фокус-группы

Пригласите людей в фокус-группы до начала семинара, чтобы получить от них непосредственную обратную связь. Представьте концепции небольшой фокус-группе из двух-трех человек и наблюдайте за их реакцией.

### Интервью в формате «размышления вслух»

Попросите участников думать вслух в ходе собраний под руководством модератора в тот момент, когда они взаимодействуют с вашим прототипом или артефактом. Как и в случае с фокус-группами, вы должны пригласить участников заблаговременно. На рис. 8.14 показано, как проходило тестирование концепции во время одного из моих семинаров. Тесты проводились в отдельной комнате, а команда могла наблюдать за ними по видеосвязи.



**РИС. 8.14.** Тестирование концепции во время синхронизационного семинара, позволяющее получать немедленную обратную связь от потенциальных пользователей

Проведите командные обсуждения на тему обратной связи, которую вы собираете. Примите решение о том, нужны ли изменения и заслуживает ли концепция дальнейшей работы. В любом случае убедитесь в том, что вы принимаете во внимание знания, полученные в процессе оценки.

Общая цель в этой точке состоит в том, чтобы сначала понять проблему, которую вы решаете, а затем с помощью артефактов, созданных в ходе семинара (сторибордов, диаграмм, концепций и т. д.), получить оперативную обратную связь относительно сформулированных вами концепций. Перед тем как приступить к разработке полномасштабных решений, убедитесь в том, что вы решаете правильную проблему.

# КАК ПРЕДПОЛАГАЕМЫЙ ДИЗАЙН СИНХРОНИЗИРУЕТ РАБОТУ КОМАНДЫ НАД ПРОБЛЕМОЙ, ТРЕБУЮЩЕЙ РЕШЕНИЯ

ЛЕО ФРИШБЕРГ

Работая в качестве UX-стратега внутри корпоративных команд или в качестве стороннего консультанта, я неоднократно замечал, что организации не могут заниматься вопросом оценки проблем с той же степенью детализации и теми же нюансами, что и в случае разработки решений. Но что, если мы могли бы применить такие же процессы, которые используем в повседневной работе (agile-подход или итеративные эксперименты), для разработки стратегии и оценки проблем? Как можно поэкспериментировать со стратегией еще до того, как начать тратить ресурсы на ее реализацию?

Мы вместе с Чарльзом Лэмбдином написали книгу *Presumptive Design: Design Provocations for Innovation*, посвященную решению этих вопросов. Предполагаемый дизайн (Presumptive Design, PrD) — это основанный на дизайне исследовательский метод, ориентированный на валидацию проблем на уровне общей стратегии или отдельных свойств. Процесс начинается с создания артефактов, олицетворяющих проблему (*творческое собрание*).

Затем команды передают эти артефакты пользователям, которые (предположительно) страдают от проблем. В ходе *занятий по оценке* пользователи пробуют решить проблему с применением артефакта. Через несколько сессий команда понимает, в чем заключаются настоящие проблемы пользователей, и меняет подход, продолжая повторять процесс до тех пор, пока не удовлетворяется, найдя проблему, достойную решения.

На конференции UXStrat-2015 в Афинах, штат Джорджия, у нас с Чарльзом и Джимом появилась возможность применить метод PrD в рамках занятия на парном семинаре (рис. 8.15). Во время семинара на тему создания карт пользовательского опыта, проведенного Джимом, участники сделали карту с описанием предполагавшейся стратегической задачи: туристическое бюро вымышленного города верило, что обновление веб-сайта позволит лучше реализовать миссию и расширить охват.

После этих двух коротких семинаров турбюро получило четкую обратную связь относительно стратегии обновления сайта. Потенциальные посетители города выступили против нее. Проблема была не в самом веб-сайте. Обратная связь показала, что турбюро могло лучше служить своей миссии, если бы изучило другие элементы пользовательского опыта туристов.

В целом PrD представляет собой ответвление обычного подхода к дизайну, ориентированному на пользователей. PrD начинается не с исследований, как стандартный процесс дизайнера, а с создания артефактов, на которые могут реагировать пользователи, — будь то карта пути, набросок или модель, сделанная из подручных материалов. Затем эти артефакты становятся основным элементом экспериментального исследования и дают возможность найти правильные проблемы, достойные решения.

На втором семинаре, проводившемся сразу после первого, участники предложили свои карты потенциальным туристам и дали им простое задание: «Представьте себе,

что вы собираетесь в поездку. Обозначьте на диаграмме шаги, которые вы совершаете в процессе планирования».



**РИС. 8.15.** Посетители UXSTRAT-15 оценивают карту, чтобы тут же дать обратную связь о предлагаемой концепции

PrD синхронизирует команды для решения конкретных проблем следующим образом.

1. Вовлечением лидеров и внутренних стейкхолдеров в создание решений, воплощающих их предположения. Так, в примере UXStrat-15 турбюро предположило, что ему необходимо обновить свой веб-сайт.
2. Быстрым донесением предположений внутренней команды (а также различных формулировок проблем и возможных решений) до значимых заинтересованных лиц (ключевых потребителей или пользователей). В примере UXStrat-15, фактический путь реальных туристов отклонился от пути, обозначенного на картах, предложенных командами, что показало ошибочность изначальной стратегии.
3. Снижением влияния HiPPO (человека с самой высокой зарплатой) на оценку проблемы. Даже если команда дизайнеров знает, что предлагаемый подход неверен, PrD позволяет быстро собрать данные, необходимые ей, чтобы проиллюстрировать, что именно неверно и до какой степени.
4. Более четким пониманием командой пространства проблемы («неизвестных факторов с неизвестной степенью важности») после проведения серии итеративных экспериментов.

#### Что еще почитать по теме

- Leo Frishberg and Charles Lambdin, *Presumptive Design: Design Provocations for Innovation* (Morgan Kaufmann, 2015) — первая глава этой книги доступна в интернете по адресу <https://www.uxmatters.com/mt/archives/2015/09/presumptive-design-design-provocations-for-innovation.php>.

## ПРИМЕРЫ И КЕЙСЫ

- Leo Frishberg and Charles Lambdin, *Presumptive Design: Design Research Through Looking Glass*, UXmatters (Aug 2015), <https://www.uxmatters.com/mt/archives/2015/08/presumptive-design-design-research-through-the-looking-glass.php> — взгляд на то, как предполагаемый дизайн позволяет перевернуть процесс исследования и дизайна с ног на голову.
- *PresumptiveDesign.com* — статьи, дискуссия, скидочный код на приобретение книги.

### Об авторе



Лео Фришберг — стратег, менеджер по дизайну и влиятельный мыслитель с более чем двадцатилетним опытом управления инновациями, ориентированными на пользователей, для таких компаний, как athenahealth, Intel и Home Depot. Книга *Presumptive Design*, написанная им в соавторстве с Чарльзом Лэмбдином, раскрывает революционный метод для снижения риска в процессе изобретения будущего.

# Проведение синхронизационного семинара

Диаграммы не дают ответов — они стимулируют общение. Ваша работа как координатора семинара состоит в том, чтобы сделать это общение возможным. Ваша роль как при личном общении, так и при дистанционном начинается с тщательной подготовки, затем переходит к координации собрания и завершается серьезной работой по его окончании.

## 1. Подготовка

Заранее займитесь организацией синхронизационного семинара. Во многих компаниях бывает сложно отвлечь на эту работу сотрудников на целый день или даже несколько дней. Включите семинар в свое изначальное предложение и заблаговременно запланируйте мероприятие — еще до того, как начнете создавать диаграмму. Семинар — это часть процесса создания карты.

Синхронизационный семинар может проводиться в присутствии участников или удаленно. Я не рекомендую смешивать форматы удаленного и личного участия — в подобных гибридных ситуациях очень сложно выстраивать нужный баланс взаимодействия. Вам стоит выбрать, что лучше для ваших целей — личное или удаленное присутствие участников.

Подумайте о создаваемой вами среде для обсуждения. Для семинаров с личным участием предпочтительно иметь пространство за пределами обычного офиса, чтобы избежать отвлекающих факторов. Я предпочитаю комнаты большого размера, чтобы участники не были ограничены в своих перемещениях.

*СИНХРОНИЗАЦИОННЫЙ СЕМИНАР — ИНКЛЮЗИВНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ПОЭТОМУ ЗАПЛАНИРУЙТЕ ПРИГЛАШЕНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ЛИЦ, ВЫПОЛНЯЮЩИХ РАЗЛИЧНЫЕ ФУНКЦИИ В ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ.*

Собрания с личным участием обычно планируются на целый день или даже несколько дней. При проведении дистанционного семинара подумайте о том, чтобы разделить его на еще более мелкие отрезки времени; к примеру, вместо одного восьмичасового собрания запланируйте два четырехчасовых в течение двух дней, чтобы обеспечить более глубокую степень вовлечения.

Включите в план паузы, перерывы на питание и социальное взаимодействие. К примеру, обед за пределами помещения, где проводится семинар, может оживить настроение группы и помочь ей сконцентрироваться во время последующей работы. Хорошая организация также предполагает наличие правильных инструментов, материалов и рабочих потоков. Подумайте обо всех деталях, определяющих, каков будет опыт участия в семинаре.

Синхронизационный семинар — инклюзивная деятельность, так что вам стоит пригласить ряд заинтересованных лиц, выполняющих различные функции в вашей организации. Цель состоит в том, чтобы добиться вовлеченности и разных точек зрения, в том числе сторонних отраслевых экспертов. Кстати, дистанционные собрания обладают своими преимуществами, поскольку позволяют участвовать в мероприятии коллегам, не имеющим возможности путешествовать. Лучшее всего с задачей справляются группы, состоящие из 6–12 участников, хотя допустимы группы и большего размера.

Заранее распределите роли и объясните, чего именно ждете от участников. Это особенно важно для дистанционных собраний. Некоторые ключевые роли описаны ниже.

- *Координатор*: это человек, управляющий ходом семинара, который в идеале может выступить и создателем карты, однако может привлечь и других координаторов, помогающих направлять собрание в нужную сторону.
- *Лидеры групп*: если вы планируете разбить собравшихся на группы меньшего размера, попросите одного из представителей группы стимулировать дискуссию и работу над задачей.
- *Лица, принимающие решения*: включите заинтересованных лиц из числа руководителей, чтобы иметь возможность принимать решения относительно ресурсов или финансирования. При необходимости они могут служить своего рода «решающим голосом».
- *Дизайнеры*: включите в команду дизайнеров и других людей, способных помочь вам выразить представленную концепцию в виде графических элементов.
- *Отраслевые эксперты*: подумайте о привлечении на семинар профессионалов со стороны и заранее объясните всем участникам, в чем состоит их роль.
- *Модератор тестов*: также при необходимости включите в команду людей, способных координировать проведение тестов.
- *Участники*: это понятие описывает всех остальных людей в составе группы.

Запланируйте повестку дня семинара, отражающую желаемую форму взаимодействия (как было отмечено выше в этой главе). Нет ничего страшного, если вы начнете импровизировать и отклонитесь от графика, однако помните, что повестка позволяет сохранять общую структуру собрания. При работе с дистанционными командами подумайте о том, как можно организовать асинхронную работу до и после собрания в режиме реального времени, чтобы максимизировать эффективность совместно проведенного времени.

Помните о желаемых результатах собрания, чтобы направлять поток работы в нужную сторону: понять опыт (сопереживание), изучить решения на основе инсайтов, расставить идеи по приоритетам (представление) и выбрать направление для движения вперед (оценка). Главное состоит в том, чтобы во время собрания последовательно пройти по всем трем этапам и убедиться, что проведенная работа соответствует вашим целям. На рис. 8.16 показано, как может выглядеть общая форма однодневного семинара.

Кроме того, возможно проводить семинары продолжительностью несколько дней (как показано на рис. 8.17 и 8.18). Они направлены на то, чтобы несколько раз пройти через все три типа мышления — сопереживание, представление и оценку, — перед тем, как окончательно решить, какие идеи стоит развивать в ходе экспериментов на следующем этапе.

Если речь идет о группах, работающих дистанционно, то в этом случае семинар продолжительностью один день можно разбить на два отдельных собрания по полдня. При работе с распределенными командами проведите еще более короткие собрания, например четыре двухчасовых. Попытайтесь раздать побольше заданий на периоды до и после дистанционных семинаров, чтобы сделать ваши собрания в режиме реального времени более эффективными.

За неделю до начала синхронизационного семинара я рекомендую провести короткое собрание. Раздайте материалы, представьте участников друг другу, а затем огласите ожидания, чтобы потом не тратить время на организационные вопросы. Займитесь предварительной работой, чтобы ускорить повестку основного собрания и побудить людей озаботиться этой темой еще до начала встречи.

## 2. Проведение семинара

После того как группа соберется для работы, обозначьте свои ожидания от нее. Еще раз обсудите с присутствующими формат семинара и убедитесь в том, что они знают о необходимости продолжить работу и после его завершения. Общение не прекращается по окончании семинара — это постоянный процесс.

После разогревающего упражнения обратите внимание аудитории на опыт, представленный на вашей диаграмме. Эта диаграмма должна стать основным элементом собрания. Затем, следуя формату, описанному выше, переходите от сопереживания к опыту, чтобы изучить и оценить концепции.

- *Уловите суть текущего опыта.* Начните с упражнений, которые помогают людям усвоить его. Например, вы можете попросить участников прочитать описания этого опыта и поделиться своим мнением.
- *Стимулирование дивергентного мышления.* Мозговой штурм — основной способ для генерации новых идей. Используйте диаграмму как трамплин для нахождения решений с применением некоторых техник, обсужденных в этой главе.
- *Создайте артефакты.* Сделайте быстрые наброски или прототипы своих идей. Пространство, в котором вы проводите семинар, должно напоминать скорее боевой командный пункт, а не конференц-зал. Синхронизационные семинары — это активная работа.
- *Выберите концепции.* Концентрируйтесь на идеях, обладающих высокой ценностью для потребителей и организации.
- *Проводите тесты.* Быстро оцените каждую из самых интересных концепций, отобранных ранее.

Кроме того, вам стоит распланировать социальную активность. Во многих случаях люди, которых вы собираете вместе, никогда прежде не работали друг с другом. Если речь идет об очном, офлайн-овом собрании, включите в график социальное мероприятие, например совместный ужин. В случае дистанционной работы запланируйте упражнение по развитию командного духа. Для продолжения сотрудничества очень важно, чтобы люди лучше узнали друг друга на личном уровне. Это помогает выстроить доверие и взаимное уважение, которые неминуемо повлияют на успех будущего проекта.

## 3. Дальнейшие действия

Синхронизационный семинар — это творческая задача, приводящая к практически применимым исходам. Синхронизационная деятельность не завершается с окончанием семинара. Убедитесь в том, что вы сохраняете нужный импульс и после завершения собрания. Подумайте о путях дальнейшей работы с командой и о том, как поделиться с ней результатами проекта.

- *Получите обратную связь в ходе собрания.* Проведите по окончании семинара короткий опрос относительно вашего совместного проекта в целом. Это можно сделать устно в конце встречи или с помощью короткого онлайн-опроса. Главное на этом этапе — понять, как вы можете улучшить такой тип проектов в будущем.
- *Обновите диаграмму.* Используйте обратную связь, полученную в ходе собрания, для обновления диаграммы. Включите в нее дополнения и комментарии, которые сделали другие участники. Вы можете также нанести на диаграмму и другие исходы.



**РИС. 8.16.** Пример потока работ в рамках однодневного семинара. Деятельность делится на три этапа взаимодействия, в том числе период планирования экспериментов по завершении семинара

**РИС. 8.17.** Двухдневный семинар позволяет как минимум два раза изучить вопрос синхронизации еще до начала экспериментов в области планирования

**РИС. 8.18.** В ходе трехдневного семинара вы можете несколько раз пройти через цикл сопереживания, представления и оценки до начала экспериментов в области планирования



- *Распределите материалы.* Сгруппируйте результаты семинара и раздайте их людям, не принимавшим участия в мероприятии. Запланируйте встречу для презентации результатов семинара с более широкой группой заинтересованных лиц.
- *Сделайте диаграммы заметными.* Создайте различные формы диаграмм и сделайте их заметными. Распечатайте увеличенные копии для офисов. Напечатайте листовки или другие раздаточные материалы с диаграммой, которые ваши коллеги могут держать на своих столах. Добавьте ее в презентации и другие внутренние документы. При проведении онлайн-мероприятий разошлите диаграмму в формате PDF или ссылку на вашу карту.

Кроме того, вам нужно будет убедиться, что запланированные эксперименты действительно проводятся (мы поговорим об этом в следующих главах). Сохраняйте импульс, двигайтесь в соответствии с планом действий и общайтесь с людьми, отвечающими за каждый эксперимент. При необходимости проводите еженедельные короткие собрания, позволяющие отслеживать прогресс.

## Итоги

Диаграмма — это средство для синхронизации команды вокруг темы опыта. Однако диаграммы не дают ответов; вместо этого они стимулируют общение. Они чем-то сродни костру, вокруг которого люди собираются, чтобы поделиться историями и осмыслить свой опыт.

На этом этапе процесса ваша роль исследователя и создателя карты переключается на роль *координатора*. Цель этого переключения двояка: синхронизировать внутреннюю перспективу организации с внешним миром, а затем использовать этот инсайт для создания новых идей. В ходе синхронизационного семинара вы будете переключаться между тремя видами деятельности: сопереживанием, представлением и оценкой.

Подумайте о диаграмме как о прототипе пользовательского опыта. Она позволяет участникам команды поставить себя на место пользователя. В ходе синхронизационного семинара сначала пройдитесь вместе по всей диаграмме и оцените свои текущие результаты на каждом этапе. Затем выявите возможности, изучая слабые стороны, разрывы и избыточность, а также области, в которых добиваются успеха конкуренты. Диаграммы помогут вам более четко понять, какие именно проблемы требуют решения.

Затем представьте себе возможные решения. Выберите идеи с наибольшим потенциалом и представьте их тем или иным образом. Это можно сделать довольно быстро с помощью сценариев, сторибордов и каркасов. Используйте эти артефакты, чтобы получить обратную связь от остальных участников. Оцените результаты и проведите несколько итераций.

Даже в рамках однодневного семинара вы можете провести несколько простых тестов. К примеру, пригласите несколько человек со стороны, чтобы они дали критическую оценку вашим сторибордам и наброскам. Проведите столько итераций, сколько можете, и запланируйте дальнейшие итерации после семинара. Если вы работаете с удаленной группой, разбейте собрание на более мелкие отрезки времени и проведите тесты. Кроме того, вы можете попытаться собрать обратную связь от потребителей в промежутке между встречами.

Проведение семинара — непростая задача. Она требует основательного планирования. А процесс синхронизации не прекращается с созданием диаграммы или после завершения семинара. После того как вы заинтересовали своей работой участников, подумайте о том, как сохранить этот интерес. В следующей главе мы обсудим, как переходить к планированию, а затем и к разработке.

## Что еще почитать по теме

Chris Ertel and Lisa Kay Solomon, *Moments of Impact* (Simon & Schuster, 2014)

*Эта книга посвящена вопросу организации эффективных собраний. Советы авторов помогут вам правильно распределить время, проводимое с другими людьми. Прочитав книгу, вы станете лучше понимать динамику группового сотрудничества в режиме реального времени и научитесь проводить более результативные семинары.*

Leo Frishberg and Charles Lambdin, *Presumptive Design* (Morgan Kaufmann, 2015).

*Предполагаемый дизайн — это исследовательский метод, позволяющий снизить риски за счет быстрого выявления возможностей для инновации и улучшения. Он представляет собой разновидность уже привычного подхода к дизайну, ориентированному на пользователей. Предполагаемый дизайн начинается с того, что вы быстро создаете артефакты и узнаете что-то новое после знакомства с ними ваших коллег и потребителей. Авторы этой книги детально описывают комплексный подход к планированию творческой работы.*

Daniel Stillman, *Good Talk* (Management Impact Publishing, 2020)

*Стиллман — лидер в области техник фасилитации. Эта работа стала результатом его многолетней деятельности в данной области. Карты пользовательского опыта представляют собой, по сути, инструменты коммуникации, и эта книга поможет вам правильно выстроить эффективное общение вокруг них. Стиллман пишет простым и доступным языком, и в его книге вы найдете немало практических советов.*

Mark Tippin and Jim Kalbach, *Definitive Guide to Facilitating Remote Workshops* (MURAL, 2019)

*Соавтором этой бесплатной электронной книги выступил мой коллега по MURAL Марк Типпин. Книга представляет собой практическое руководство, основанное на нашей работе и наблюдениях за десятками команд, работающих дистанционным образом. Даже после окончания пандемии подобное удаленное сотрудничество не перестанет иметь место. Соответственно, для управления им нужны хорошие навыки удаленной фасилитации. Бесплатный файл в формате PDF можно загрузить со страницы [mural.co/ebook](http://mural.co/ebook).*

Дейв Грей, Санни Браун, Джеймс Макануфо. Геймшторминг\*

*Геймшторминг — незаменимый набор инструментов для интерактивных семинаров. В книге вы найдете детальные инструкции и примеры каждого из них. Во введении в книгу дан хороший обзор основных вопросов, связанных с проведением семинаров.*

---

\* Грей Д., Браун С., Макануфо Д. Геймшторминг. Игры, в которые играет бизнес. СПб. : Питер, 2012. Прим. ред.

## КАРТА КЛИЕНТСКОГО ПУТИ, СОЗДАННАЯ ВО ВРЕМЯ ИГРЫ НА СЕМИНАРЕ

КРИСТОФ ТАЛЛЕК

Работа со множеством стейкхолдеров — это непростая задача. У каждого из них может иметься свое видение мира, определяемое его личными целями и точкой зрения, а также прежним опытом работы в бизнесе, политике или инженерии.

We Design Services (WDS), ведущая компания в сфере инноваций сервиса, разработала игру с *картой клиентского пути* для укрепления коммуникации в подобной сложной среде. Игра использует путь клиента в качестве катализатора для взаимодействия внутри команды.

Вы можете использовать одну из нескольких конфигураций игры, но в любом случае типичный процесс состоит из следующих шагов.

1. *Подготовьте игровое поле.* До начала игрового собрания создайте бланки с обозначением «плавательных дорожек» для релевантных точек контакта и типов информации. После этого распечатайте набор карточек, представляющих возможные точки контакта. Их состав будет варьироваться в зависимости от рассматриваемой области деятельности и типа конкретной ситуации.
2. *Выберите персоны.* Для начала попросите участников игры выбрать персону. Спросите: «Чей путь вы собираетесь картографировать?»
3. *Установите цели.* Определите цели для этой персоны. В чем состоит ее главная потребность? Чего она пытается добиться?
4. *Добавьте точки контакта.* Затем разместите на поле точки контакта для выбранной персоны в том порядке, в котором она, скорее всего, будет с ними сталкиваться. Этот шаг лучше делать всей командой.
5. *Размышление.* Найдите закономерности пользовательского опыта в различных точках контакта. Где имеются разрывы и проблемы? Где находятся эмоциональные взлеты и падения? В чем состоят возможности для организации?
6. *Повторите шаги.* Выберите другую персону или измените цели, а затем повторите процесс. Как различаются пути? Как выглядят общие для них закономерности? Как может отличаться опыт работы с точками контакта у не самых типичных клиентов?

Впервые мы применили эту технику в проекте для крупного французского города, руководство которого хотело собрать стейкхолдеров для совместного упражнения с целью переосмысления системы городского транспорта.

Этот проект был непростым: люди, собравшиеся за столом, имели совершенно разные точки зрения (рис. 8.19). Помимо пользователей системы, там были представители компаний-автопроизводителей, крупных коммерческих фирм, организаций общественного транспорта и профсоюзов.

Эта новая методология позволила нам найти общий язык, который понимали все участники и в котором ни у кого не было возможности доминировать над остальными. Этот язык помог выявить общую ценность для различных стейкхолдеров.



**РИС. 8.19.** Создание игровой общей карты клиентского пути позволяет объединить всех участников семинара



## ПРИМЕРЫ И КЕЙСЫ

Самый первый семинар подтвердил, что групповое создание карт клиентского пути — это эффективный способ визуализации общих точек контакта, интересов и путей создания ценности. Он позволил участникам открыть глаза на происходящее вокруг.

После окончания семинара его участники рассказывали нам о том, что у них появилось более четкое ощущение сплоченности и эффективного кросс-функционального взаимодействия команды. К сожалению, эта техника редко используется государственными органами, стремящимися наполнить энергией свои локальные экосистемы.

Основная проблема — это мышление, ограниченное рамками отдельных подразделений. Карты клиентского пути в игровой форме помогают сломать барьеры между отделами и позволяют компаниям мыслить целостным и плодотворным образом.

Тестируя свой подход в работе с другими компаниями, мы раз за разом обнаруживали, что синхронизация различных точек зрения позволяет открывать немало новых возможностей для бизнеса.

Игра по созданию карты клиентского пути была изначально разработана Кристофом Таллеком и Полом Каном. На рис. 8.20 приведен пример поля для игровой карты клиентского пути, а также ее элементов. Помимо этого, Таллек и Кан создали онлайн-версию игры; вы можете найти ее шаблон на странице <http://prezi.com/1qu6lq4qucsm/customer-journey-mapping-game-transport>.

### Об авторе



Кристоф Таллек — партнер и управляющий директор Hello Tomorrow — консалтинговой компании, ставящей своей целью решение насущных проблем в областях промышленности, экологии и общественного развития. Таллек активно увлекается вопросами дизайна, науки, технологий и системного мышления. Ранее Кристоф основал во Франции инновационное агентство We Design Services (WDS), работающее с Airbus, Всемирным банком и другими глобальными компаниями и организациями.

# Источники диаграмм и изображений

Рис. 8.2: фото Натана Люси, проводящего синхронизационный семинар, используется с разрешения.

Рис. 8.3: фото Джима Калбаха.

Рис. 8.4: фото команды, использующей технику бизнес-оригами Джесс Мак-Маллин, используется с разрешения.

Рис. 8.5: фотографии семинара по созданию диаграмм Джима Калбаха.

Рис. 8.6: карта пути, созданная Джимом Калбахом в Visio.

Рис. 8.8: фотография упражнения по слову принятых предположений, автор Джим Калбах.

Рис. 8.11: фотография упражнения по расстановке приоритетов, автор Джим Калбах.

Рис. 8.12: пример сториборда, созданного во время семинара Эриком Хэнсоном, используется с разрешения.

Рис. 8.13: фото каркасов, созданных во время семинара, автор Джим Калбах.

Рис. 8.14: тестирование концепций во время семинара, автор фото Джим Калбах.

Рис. 8.15: фотография занятия на тему предполагаемого дизайна, автор Лео Фришберг, используется с разрешения.

Рис. 8.19, 8.20: фотографии Кристофа Таллека, используются с разрешения.

*Если ты не знаешь куда идешь,  
сгодится любая дорога.*

— Льюис Кэрролл

#### **В ЭТОЙ ГЛАВЕ**

---

- Эксперименты в области планирования
- Карты дизайна и пользовательских историй
- Канвас бизнес-модели и канвас ценностного предложения
- Примеры и кейсы: быстрый онлайн-семинар по созданию карт и дизайну



# ПРЕДСТАВЛЕНИЕ БУДУЩИХ ВПЕЧАТЛЕНИЙ: КАК СОЗДАВАТЬ ПРАВИЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ

Во вступлении я призвал вас сопереживать людям, которых вы обслуживаете. Вполне понятно, как этого добиться — вам нужно рассматривать свое предложение по принципу «снаружи внутрь», а не «изнутри наружу». Кроме того, важно развить эмпатию еще до того, как вы начнете создавать новые решения. Следует четко понимать разницу между *обретением* эмпатии и *применением* сопереживания как действием.

Я уже сталкивался с подобной ловушкой в прошлом. К примеру, в одной компании, где я работал прежде, небольшая команда провела два месяца за закрытыми дверями, создавая новую концепцию, которая должна была помочь в планировании мероприятий. Однако у этой команды не имелось никакого контакта с потенциальными потребителями.

Итог оказался плачевным: всем, кто тесно работал с нашими целевыми пользователями, тут же стало понятно, что у решения есть серьезные недостатки. Оно не было обращено к реальным потребностям аудитории и не соответствовало ее ментальной модели. Несмотря на усердие команды, концепт продукта оказался мертворожденным. Команда могла бы потратить время с большей пользой, если бы точнее определила проблему, которую нужно решить. Обратите внимание: я говорю не о масштабных исследованиях до начала творческой работы. Определение не должно занимать много времени, и здесь картографирование помогает командам сформировать общее понимание опыта пользователя и обозначить рамки проблемы. По этой причине моя книга до сих пор была ориентирована на визуализацию *текущего состояния* — диаграмму мира в том виде, в каком он существует прямо сейчас.

После того как вы обретете эмпатию и найдете правильную возможность для реализации, вам нужно перейти к этапу создания конкретных решений для дальнейшего внедрения. Все это — части вашей роли как создателя карты. Работа не ограничивается проведением исследований и созданием диаграмм. Вы также должны запланировать последующие действия, связанные с реализацией ваших решений.

В этой главе обсуждаются некоторые пути, позволяющие применять результаты картографирования на практике. Прежде всего обязательно проведите эксперименты, запланированные в конце синхронизационного семинара. Затем подумайте

о проектировании будущего пользовательского опыта через сторилайны, создание карт и картографирование пользовательских историй. И, наконец, решите, как сделать процесс создания карты живым и постоянным: эмпатия к потребителям должна существовать всегда.

## Проведите эксперименты

Создание новой ценности приносит с собой неопределенность. Хотя вы, возможно, уже получили обратную связь по вашим идеям во время синхронизационного семинара, вы все же не знаете, как на предлагаемую инновацию отреагирует рынок.

Важно разобраться с ожиданиями, которые могут быть у вашей команды и стейкхолдеров после синхронизационного семинара. Результаты работы — это не готовые к внедрению идеи, а гипотезы, нуждающиеся в тестировании. Вам предстоит еще многое сделать для того, чтобы придать нужную форму лучшим из найденных концепций и доказать их жизнеспособность путем экспериментов.

Начните с создания ясного заявления о гипотезе для каждой из концепций, которую вы решили реализовать. По структуре такое заявление может состоять из трех частей:

*Мы верим, что представление [решения, сервиса] для [человека, потребителя, пользователя]*

*Может привести к [желаемый исход, предполагаемый эффект],*

*И мы поймем это, когда увидим [результат, измеримое влияние].*

Обратите внимание на то, что эта гипотеза сформулирована в виде убеждения. Вы не узнаете реальную степень ее влияния до тех пор, пока не представите ее рынку. Стоит отметить, что если у вас нет измеримого исхода, то нет и тестируемой гипотезы. Не забудьте включить оценочные показатели.

Затем создайте план экспериментов, которые нужно провести в течение следующих недель. Некоторые конкретные подходы включают в себя следующее.

- **Поясняющее видео.** Создайте видеofilm с объяснением сути вашего сервиса и распространите его в Сети. Измерьте степень интереса с помощью трафика и скорость и частоту отклика.
- **Стартовая страница.** Создайте стартовую страницу (порой называемую фальшивой витриной) с объявлением даты вывода на рынок предлагаемого вами сервиса.
- **Тестирование прототипа.** Создайте частично работающую версию вашей концепции. Протестируйте ее с потенциальными потребителями и измерьте конкретные аспекты, такие как доля заданий, доведенных до конца, и степень удовлетворенности.
- **Услуги «консьержа».** Для начала создайте имитационную версию вашего сервиса. Пригласите небольшое количество потенциальных пользователей подписаться на него, а затем предоставляйте сервис в ручном режиме.
- **Ограниченный выпуск продукта.** Создайте вариант вашего сервиса с одной-двумя работающими функциями. Измерьте степень их успеха и привлекательности.

Возможны также комбинации описанных выше методов. Читатели, знакомые с современной литературой на тему «бережливых» техник, наверняка встречали некоторые

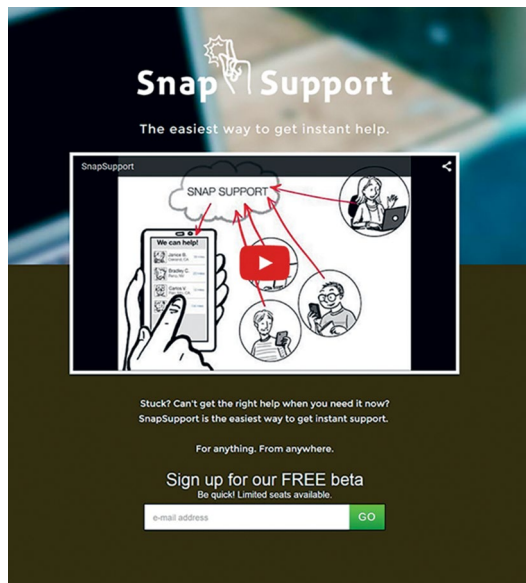
из этих подходов. Больше информации о формализации правил и проведении экспериментов на рынках можно найти в книгах Эрика Риса «Бизнес с нуля»\*, Аш Маурьи *Running Lean*, а также Джеффа Готельфа и Джоша Сейдена *Lean UX*.

Важно, чтобы еще до начала семинара участники были готовы продолжить работу после его завершения. К примеру, как-то раз я провел многодневный синхронизационный семинар, который начался с изучения карты пользовательского опыта. Мы легко накидали десятки идей, расставили их по приоритетности и оставили лишь те, которые были обдуманы более детально и быстро протестированы во время собрания.

Одним из участников семинара был менеджер проекта, отвечавший за создание плана будущих экспериментов. Еще мы забронировали немного времени, чтобы поработать над концепциями после завершения семинара. Соответственно, вместо концепций и сырых прототипов после семинара у нас появился план, позволявший двигаться вперед, с описанием дополнительных экспериментов и необходимых для этого ресурсов.

Для одной из самых интересных концепций проектная команда завербовала профессионального графического дизайнера, который нарисовал сториборд. Затем раскадровку превратили в видео с наложенным поверх звуком. В процессе создания сториборда и видео изначальная концепция видоизменялась и расширялась. За счет одного лишь визуального воплощения мы смогли узнать много нового и произвели ряд изменений.

Затем мы поместили видео на стартовую страницу сайта, и посетители получили возможность подписаться на уведомление о бета-релизе (рис. 9.1). Подписавшимся выслали короткую анкету из трех вопросов. Некоторые из наших идей, изначально признанных самыми полезными, были встречены холодно, тогда как другие, которые мы особо не выделяли, привлекли больше внимания. Мы скорректировали свои приоритеты и видоизменили концепцию.



**Рис. 9.1.** Проект SNAPSUPPORT начался в форме концептуального видео и стартовой страницы, призванных протестировать реакцию рынка на идею еще до создания работающего прототипа

\* Рис Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. М. : Альпина Паблишер, 2018. Прим. ред.

На основе этих точек контакта мы смогли измерить поток посетителей веб-сайта за определенный период времени, количество подписок и ответов на нашу анкету. Мы также поговорили с некоторыми избранными пользователями, чтобы лучше понять их мотивацию и узнать, что именно заинтересовало их в нашем ценностном предложении. В итоге SnapSupport превратился в нечто иное, чем изначальная идея, которую мы обсуждали на семинаре.

Майкл Шраге предлагает для анализа ценности предложений технику 5×5 — формальный метод, основанный на экспериментах. Идея состоит в том, чтобы взять пять команд по пять членов в каждой и дать им по пять дней для придумывания идей экспериментов. Затем каждая команда получает пять недель для их проведения и по \$500.

Цель таких экспериментов состоит не в запуске на рынок продукта, сервиса или новой «фишки», а в том, чтобы понять, какие решения позволяют решить имеющуюся проблему лучше других. Нередко небольшие тесты способны создать инсайты с огромным влиянием на будущее. При этом ваша роль переключается с создателя карты на координатора работ; кроме того, вы отвечаете и за надлежащую реализацию последующих шагов.

## Важность идей переоценена

Создание новых идей — это очень забавный и даже притягательный процесс. Поверьте, я знаю, о чем говорю. В качестве руководителя группы дизайнеров я провел множество собраний на эту тему. Можно сказать, что я в каком-то смысле «идеоголик».

Возможно, это знакомо и вам: команда собирается на несколько часов или дней для мозгового штурма. Ей дают инструкцию: «Найдите как можно больше потенциальных идей». В конце работы на стене комнаты, где проводится семинар, могут появиться сотни стикеров с идеями (рис. 9.2). Именно количество стикеров и служит в таких случаях критерием успешности.

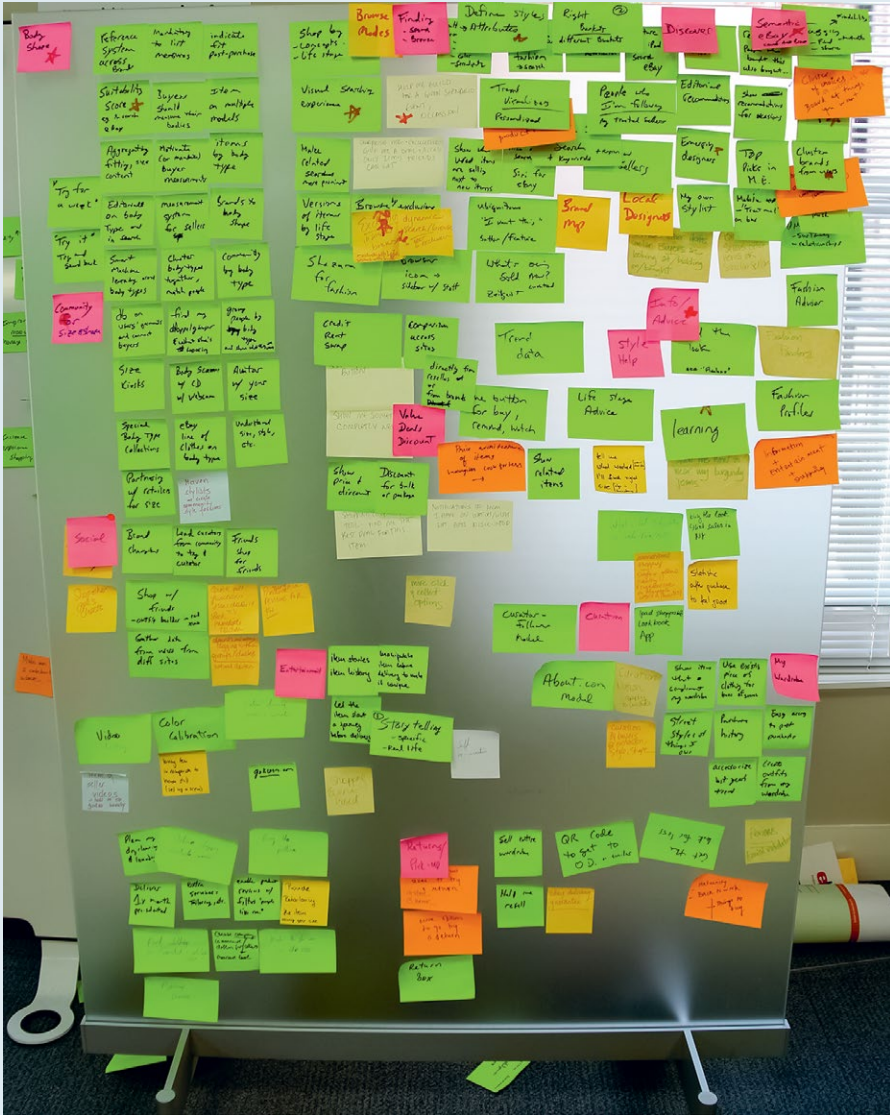
Однако проблема редко бывает связана с количеством идей. Мне еще не доводилось видеть компании, не имеющие *достаточно много* идей. Напротив, многие из них буквально купаются в идеях, но не знают, что с ними делать. Несмотря на такое незнание, мы продолжаем заниматься упражнениями в этой области.

Отчасти эта проблема связана с ошибочным, «дарвинистическим» восприятием жизненного цикла идеи. Мы предполагаем, что лучшие концепции поднимаются на поверхность просто из-за того, что они достаточно хороши. По этой логике, чем больше идей вы соберете, тем больший процент их окажется в итоге жизнеспособным.

Однако большинство решений в организации принимается совсем не таким образом. Никто не вытаскивает лучшие идеи из кучи. Напротив, природные силы внутри любой организации отвергают идеи вне зависимости от того, хороши они или плохи. И главная из этих сил — неуверенность.

Иными словами, новые концепции, пусть даже четко зафиксированные в тщательно созданном прототипе, означают, что менеджеры должны играть в рискованную игру.

Многие идеи кажутся отличными в тот момент, когда приходят нам в голову. «Вот оно! Вот как мы спасем компанию!» — думаем мы с полной уверенностью в своей правоте. Однако когда возникает необходимость принимать непростые решения и наши невинные идеи сталкиваются с реальностью, даже лучшие из них могут быстро увянуть.



**Рис. 9.2.** Создать много новых идей несложно, но это не должно быть конечной точкой работы

Хорошие идеи обещают слишком много, но дают слишком мало. Они отвлекают нашу энергию от гадких утят — не самых красивых идей, способных при должном внимании превратиться в прекрасных лебедей.

Отчасти проблема состоит в том, что нам сложно (если вообще возможно) узнать великую идею в зародыше. Мы ждем некоего момента, в котором нас осенит. Но как выглядит подлинная инновация в самом начале? Как вы поймете, что отыскали нечто значительное?

Опыт человечества свидетельствует, что поначалу признания не находят даже самые значительные, меняющие мир инновации. Как напоминает нам Скотт Беркун в своей книге «Откуда берутся гениальные идеи? 10 мифов об инновации»\*, большинство инноваций возникают без какого-либо мистического откровения.

Взять, к примеру, первый полет на самолете братьев Райт. За этим историческим событием наблюдало всего несколько человек, а братья смогли продать свой первый самолет лишь через шесть лет. Никто не мог предвидеть, что их изобретение приведет к появлению целой отрасли с многомиллиардными оборотами.

Мы одержимы истоками идей, однако нам нужно думать не только о том, как и где зарождаются идеи, но и о том, где и как они находят свое место в организациях. Мы должны честно посмотреть на естественный жизненный цикл идей и понять, помогают ли они движению организации вперед.

Важно правильно понимать, в чем состоят ваши ожидания. И для начала следует признать, что идея на стикере — это всего лишь начало долгого итеративного процесса. Вы не можете сразу же перейти от стикеров на стене к внедрению, кроме того, даже реализованная идея начинает приносить деньги лишь через несколько лет.

Разумеется, организации стремятся сократить период неприбыльности инноваций. Однако инновация — это процесс постоянного переосмысления на всех уровнях — концептуальном, техническом и коммерческом. К счастью, есть несколько простых вещей, которые вы можете сделать для сохранения импульса в подобных ситуациях.

- *Управляйте процессом создания идей как постоянным проектом.* Попросите менеджеров проекта принять участие в вашем семинаре создания идей или мозговых штурмах. После этого их задача будет состоять в разбивке желаемых исходов на практически применимые шаги. Попросите их создать план для последовательной разработки идей по мере их возникновения.
- *Нацеливайтесь на эксперименты как исходы.* Сделайте так, чтобы именно проведенные эксперименты считались результатом вашего синхронизационного семинара. Это требует некоторого смирения, однако позволяет задать правильные ожидания.
- *Делайте небольшие ставки.* Не стоит нацеливаться только на прорывные инновации. Понятно, что каждый хочет создать аналог iPod для своей отрасли, но помните, что больше — это не всегда лучше. Вместо этого делайте множество мелких ставок. Вы никогда не знаете заранее, насколько значительной со временем может оказаться идея.
- *Найдите ресурсы для продолжения еще до начала работы.* Перед тем как вы начнете генерировать идеи, убедитесь в том, что у вас есть возможность для проведения последующих экспериментов. Сформируйте небольшие команды, способные выделить на эти эксперименты свое время. Заранее определитесь с бюджетом. Даже недорогой эксперимент может занять от четырех до восьми недель и потребовать бюджета в несколько тысяч долларов.
- *Проводите недорогие тесты.* Будьте готовы переосмысливать идеи снова и снова на основе получаемой обратной связи из реального мира. Помните, что ваш результат порой может совсем не напоминать изначальную концепцию.

\* Беркун С. Откуда берутся гениальные идеи? 10 мифов об инновации. СПб.: Питер, 2011. Прим. ред.

### Да здравствуют идеи!

Из всего вышесказанного не следует, что вам не стоит заниматься мозговыми штурмами в свободной форме. Создание идей — это здоровая часть опыта сотрудника, позволяющая объединить людей и обеспечивающая безопасную возможность для тренировки творческих способностей.

Главное — это помнить, что идеи сами по себе чаще всего переоценены. Серьезные деловые решения не принимаются на основании набросков. А потому тем, кто хочет преуспеть, стоит установить для себя реалистичные ожидания и быть готовым защищать свои идеи с точки зрения пригодности для бизнеса.

## Проектирование нового пользовательского опыта с помощью карт

Картографирование — важный способ работы, позволяющий фиксировать наблюдения из реального мира в визуальной форме. Однако оно способно также помочь вам описать пользовательский опыт для новых решений в самых сложных или объемных контекстах эксперимента. Для того чтобы ваши команды могли создавать подходящие продукты и сервисы, им нужно понимать, как выглядит опыт во всей своей полноте, даже когда они не контролируют все его элементы. Существует несколько техник, основанных на картографическом мышлении, которые вы можете успешно применять для оценки общего впечатления. К ним относятся карты идеального состояния работы, сторилайны, карты дизайна и карты пользовательских историй.

### Карты идеального состояния работы, или создание карт целевых сервисных сценариев

Как уже было сказано выше, эта книга концентрируется на картах текущего состояния — понимании пользовательского опыта в настоящее время, позволяющем развить эмпатию и выявить новые возможности. Однако в какой-то момент вы наверняка захотите заняться картами, описывающими будущее или желаемое состояние, называемыми картами идеального состояния работы, или картами целевых сервисных сценариев. Как следует из названия, карта идеального состояния работы описывает пользовательский опыт от решений, еще не существующих в реальности. В отличие от карт текущего состояния, в основе карт идеального состояния работы не лежат результаты исследований. Вместо этого они описывают видение потенциального пользовательского опыта и служат инструментом коммуникации для команды, создающей новый сервис того или иного рода.

Для создания карт идеального состояния пользовательского опыта используются два метода. Часто я стараюсь избегать создания отдельной диаграммы — вместо этого пользуюсь возможностью включать будущий опыт в карту текущего состояния — к примеру, в нижней части диаграммы (см. рис. 9.3). Это позволяет наглядно увидеть, что именно необходимо сделать для перехода от настоящего к будущему. Вы помещаете в одно пространство и проблему, и средства ее решения.

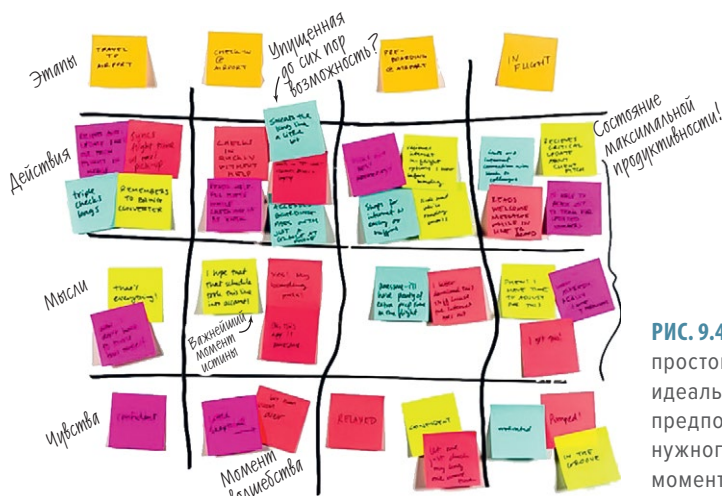


**РИС. 9.3.** Карты текущего и идеального будущего состояния позволяют увидеть связи и отношения между ними

Впрочем, иногда будущее состояние описывает потоки взаимодействий совсем с другой хронологией шагов. К примеру, карта опыта использования такси будет совершенно не похожа на карту опыта при использовании сервиса Uber. В случае Uber метод оплаты определяется еще до начала поездки, а конечная точка известна до того, как пассажир сядет в машину. Чаевые же пользователь дает позже. В таких случаях представление идеального будущего состояния лучше всего изображать на отдельной диаграмме.

В наборе IBM Enterprise Design Thinking есть инструмент по созданию карт идеального состояния работы. Согласно информации на сайте <https://www.ibm.com/services/business/design-thinking>, этот инструмент дает возможность создавать черновики будущего опыта пользователя и показывать, как новые идеи могут удовлетворять текущие потребности.

Для начала проведите на доске четыре строки и озаглавьте их «Этапы», «Действия», «Мысли» и «Чувства». Затем в одиночку или в составе группы представьте себе, как может выглядеть идеальный пользовательский опыт, заполняя строки с помощью записей на стикерах. Сравните идеальное будущее состояние с текущим и найдите участки, на которых возникают взлеты и падения. В чем состоят ваши возможности? Как выглядит момент озарения, способного повлиять на ваши решения? См. «волшебный момент» на рис. 9.4.



**РИС. 9.4.** Принятый в IBM простой подход к картам идеального состояния предполагает выявление нужного «волшебного момента» в желаемом пользовательском опыте



## Сторилайны

Рассказывание историй — это не только способ передачи видения. Оно помогает нам осмысливать сложные проблемы. По мнению специалиста по цифровой стратегии Донны Лихау, автора книги *The User's Journey: Storymapping Products That People Love*, принципы рассказывания историй могут применяться и при дизайне продуктов и сервисов.

Лихау предлагает структуру, типичную для большинства историй и называемую *сюжетной аркой*, или *нитью повествования* (рис. 9.5). Истоки этой структуры можно найти еще во времена Аристотеля. Эта вневременная форма повествования уже много тысячелетий используется для создания историй в совершенно разных культурах.



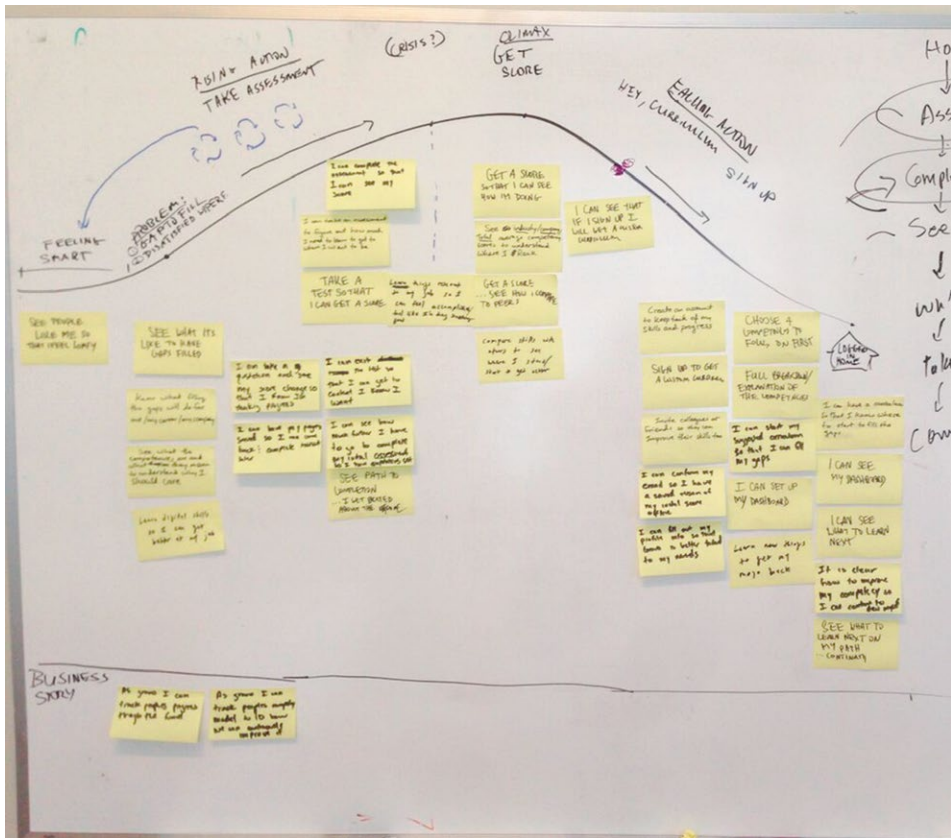
**РИС. 9.5.** Типичная сюжетная арка показывает, как активно развивается действие перед принятием решения

Перечислим элементы арки повествования.

- **Экспозиция:** хорошие истории имеют четкий контекст и с самого начала представляют персонажей и ситуации.
- **Побуждающее обстоятельство:** в этой точке что-то начинает идти не так или происходит какое-то изменение ситуации.
- **Развитие действия:** хорошая история разворачивается с ходом времени. Интенсивность действий и их количество повышаются по мере развития истории.
- **Кризис:** история достигает кульминации в точке максимального напряжения. В этот момент возникает точка невозврата.
- **Кульминация / разрешение конфликта:** кульминация — самая волнительная часть истории и точка, в которой аудитория понимает, что все, возможно, снова будет хорошо. В этот момент происходит разрешение проблемы, возникшей из-за побуждающего обстоятельства.
- **Затухание действия:** но это еще не все. После кульминации история продолжается, постепенно затухая.
- **Финал:** это конец повествования. Обычно в этот момент происходит возврат к изначальному состоянию.

Смысл сторилайна заключается не в рассказывании историй, а, скорее, в постепенном выстраивании продуктов и услуг так, как если бы вы создавали повествование. Иными словами, вы можете применить сюжетную арку для проектирования самого процесса. Для этого Лихау рекомендует прежде всего создать карту идеального клиентского пути по принципу повествования. Затем, руководствуясь этим потоком, вы приступаете к дизайну своего продукта или сервиса.

На рис. 9.6 приведен пример применения сюжетной арки для планирования контента в области цифрового сервиса. Цель работы состоит в том, чтобы превратить клиентский путь пользователя в драматичную и захватывающую историю. Результатом становится стратегия для контента и функций, адекватно учитывающих потребности аудитории.



**РИС. 9.6.** Пример сюжетной арки, созданной в ходе семинара, и представляемого в ней контента наглядно показывает, как происходят развитие действия и разрешение конфликта

Сюжетные арки могут применяться в ходе семинаров по дизайну достаточно прямолинейным образом. Лихау вместе со своей коллегой Лиз Хьюберт описывает этот процесс в статье *Storymapping: MacGyver Approach to Content Strategy*.

1. Организуйте семинар с привлечением широкого круга заинтересованных лиц.
2. Изобразите на доске клиентский путь пользователя в виде сюжетной арки.
3. Нанесите на карту отдельные элементы контента, которые могут понадобиться пользователям на каждом этапе.

4. Ниже разместите имеющийся в настоящее время контент.
5. Выявите пробелы и слабые стороны в существующем контенте.
6. Определите приоритеты и спланируйте более широкую стратегию в области контента.

Следование этим шагам приводит к формированию конкретной и осмысленной стратегии в области контента. Оно позволяет синхронизировать работу команды на пути к общей цели и создавать более интересный для аудитории сервис.

## Желание перемен

Недостаточно просто создавать продукты и сервисы, удовлетворяющие нуждам и создающие позитивный пользовательский опыт. Нужно научиться представлять себе, как *могут* вести себя пользователи.

И здесь на сцене появляется Потребность (the Ask) — категория, особо выделяемая профессором МТИ Майклом Шраге в книге *Who Do You Want Your Customers to Become?* По мнению Шраге, успешные инновации не просто подталкивают пользователей к тому, чтобы делать что-то по-новому, — они просят их *стать* кем-то другим.

К примеру, Джордж Истмен не просто изобрел в конце XIX века доступную и легкую в использовании автоматическую фотокамеру; он создал *фотографов*. Его инновация позволила всем делать то, что прежде умели лишь опытные профессионалы.

С этой точки зрения Google — это не просто мощный поисковый алгоритм, а решение, позволяющее каждому стать *экспертом в области исследований*. Так, решение eBay — популярной торговой платформы — позволило появиться новому поколению предпринимателей.

Однако инновации, которые просят людей стать кем-то, кем они не хотят быть, обычно терпят неудачу. Возьмем, к примеру, Segway. Кем просит нас стать этот бренд? «Безумным ученым» в шлеме, несущимся вдоль тротуара? Или авторитетной фигурой (например, офицером полиции), возвышающейся над другими пешеходами? Или просто *чудиком на скутере* (рис. 9.7)?

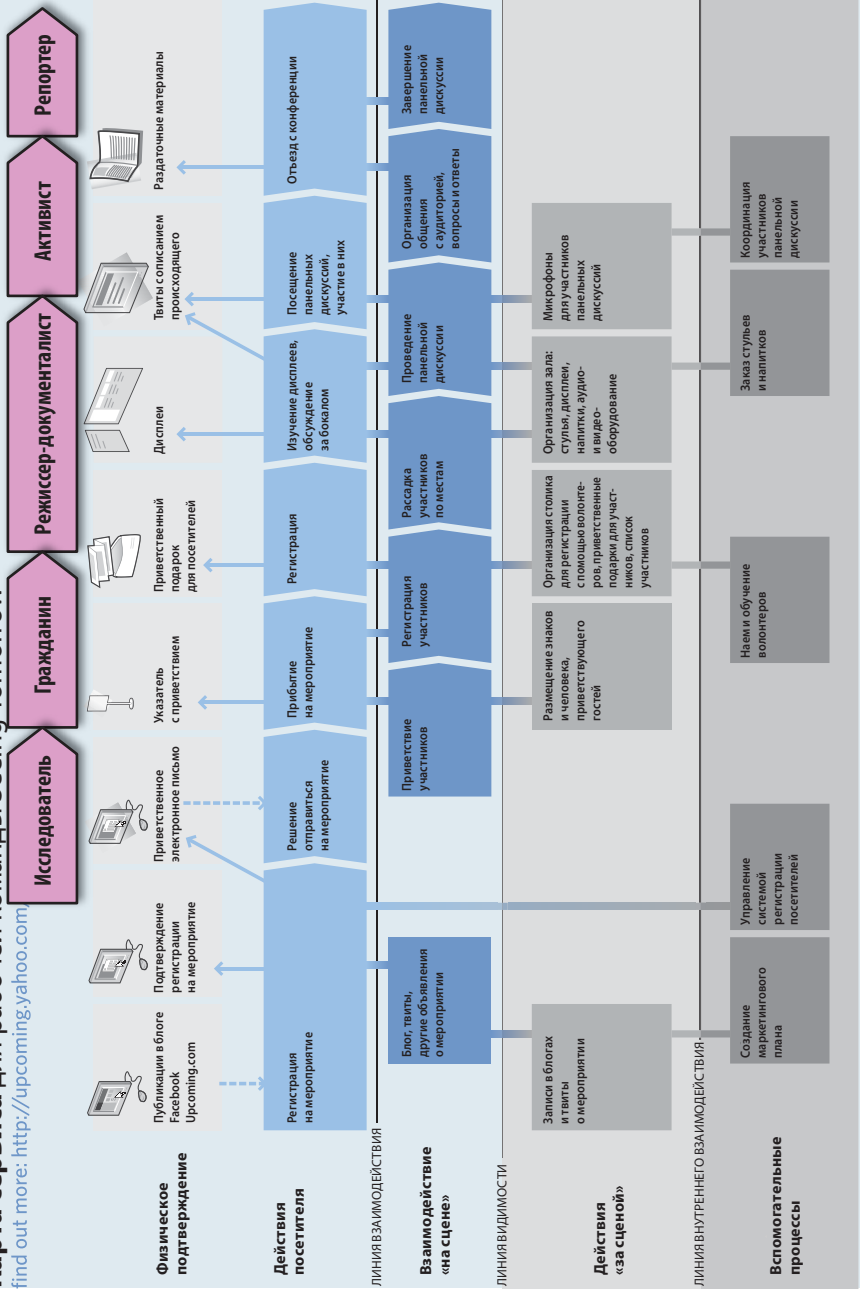
Возьмем другой пример — рекламную кампанию «Двойная порция» компании McDonald's. С точки зрения бизнеса кампания была очень эффективной. Всего за несколько дополнительных центов, которые тратит организация, потребители получают то, что кажется им выгодной сделкой. Однако реклама, по сути, призвала их к нездоровому образу жизни и в итоге навредила репутации компании.



РИС. 9.7. SEGWAY просит нас стать кем-то, кем мы не хотим

# Карта сервиса для рабочей команды Seeing Tomorrow

find out more: <http://urcoming.yahoo.com>



**РИС. 9.8.** Пример карты сервиса с возможными ответами по методу Потребности для каждого этапа

В табл. 9.1 эти примеры даны в виде перечня. Они демонстрируют эффект трансформации, который оказали продукты и услуги на людей (как позитивный, так и негативный).

**ТАБЛИЦА 9.1.** Какое позитивное и негативное влияние оказали на людей инновационные продукты и услуги?

Kodak	= камера	> фотографии
Google	= поисковый механизм	> эксперты-исследователи
eBay	= торговая платформа	> предприниматели
Segway	= новое транспортное средство	> «чудики на скутере»
но ...		
Двойная порция	= больше ценности за те же деньги	> нездоровый образ жизни

Как применять метод Потребности для синхронизации диаграммы?

- На каждой важной развилке диаграммы задайте вопрос: «В кого мы хотим превратить наших потребителей?»
- Соберите возможные ответы и решите, какой из них лучше.
- Повторяйте этот процесс на каждой крупной развилке диаграммы.
- Проведите мозговой штурм на тему возможных решений.

К примеру, на рис. 9.8 (на предыдущей странице) показан сервис-блупринт из предыдущей главы, созданный Брэндоном Шауэром. Сверху указаны возможные гипотетические роли — ответы на главный вызов, Потребность, для каждого этапа пути.

Метод Потребности позволяет открывать двери для по-настоящему вдохновляющего мышления и преобразующих инноваций. Процесс начинается с исхода, а не решения. Мозговые штурмы на тему исходов обычно дают возможность получить много новых идей, совершенно непохожих на то, что возникает в итоге ранее упоминавшихся упражнений на синхронизационном семинаре.

## Карты дизайна

*Карты дизайна* — это простые диаграммы идеального пользовательского опыта, создаваемые командой. Эта техника описана Тамарой Эдлин и Холли Джеймсен Карп в главе 10 книги *Persona Lifecycle*.

Создание карты — это простая деятельность, для которой достаточно только стикеров и доски. В результате работы вы получаете карту идеального будущего пользовательского опыта. Карта имеет четыре основных элемента, каждый из которых отмечается стикерами разных цветов.

- *Шаги*: синими стикерами обозначаются шаги, которые выбранная вами персона предпринимает в ходе процесса.
- *Комментарии*: зеленые стикеры используются для описания деталей каждого действия, в том числе мыслей, чувств и болевых точек.
- *Вопросы*: желтые стикеры содержат вопросы команды относительно пользовательского опыта. Они помогают выявлять пробелы в знаниях и сделать предположения о возможном пользовательском опыте.
- *Идеи*: розовые стикеры используются для фиксации идей о том, как можно улучшить предполагаемый сервис.

Лукас интересуется приложениями	Лукас создает активную систему	Лукас выделяет доступ к базе данных в электронной почте и контактам	Лукас ищет новый продукт (например, электронную)	Лукас старается шире использовать приложения	Система автоматическим образом связывается с другими приложениями	Лукас (возможно, у Лукаса) возникает проблема с продуктом	Лукас открывает приложение или заходит на сайт	Лукас открывает приложение, связываясь с другими приложениями	Лукас автоматически связывается с другими приложениями	Лукас разговаривает с сотрудниками	Или — Лукас выключил серверную инфраструктуру
Бесплатные приложения	На платформе регистрация через социальные сети	Разрешим ли людям доступ к своим контактам?	Случаях, когда мы можем помочь решить проблему и улучшить взаимодействие	Система уведомляет в базе данных всех пользователей	Система автоматически решает для пользователей определенные обслуживания	Мы можем создать основу «платины», позволяющую клиентам получать больше	Веб-сайт постоянно мониторит взаимодействие с клиентами	Если Лукас не в состоянии самостоятельно решить проблему, он передает ее связанным с другими приложениями	Приложение, которое передает статусы сообщений, в один клик.	Обычно приложение даже на входящих звонках	Как отличить валюту от серверной инфраструктуры?
Третья ссылка на веб-сайте	Какие социальные заботы для регистрации?	Какие социальные заботы для регистрации?	Сколько мы можем найти приложений на платформе?	Сколько мы можем найти приложений на платформе?	Инструкция, которую вы можете использовать	Будем ли мы понимать, что это устройство, которое мы используем?	Инструкция, которую вы можете использовать	Инструкция, которую вы можете использовать	Инструкция, которую вы можете использовать	Мы можем передать эту информацию клиенту? У нас уже была история подобного общения	Будем ли мы верить людям, доверяющим сервису?
Качество приложения	Качество приложения	Качество приложения	Приложение, которое уведомляет нас о проблемах	Приложение, которое уведомляет нас о проблемах	Приложение, которое уведомляет нас о проблемах	Мы можем определить, что это устройство, которое мы используем?	Мы можем определить, что это устройство, которое мы используем?	Мы можем определить, что это устройство, которое мы используем?	Мы можем определить, что это устройство, которое мы используем?	Мы можем определить, что это устройство, которое мы используем?	Мы забываем часть данных из серверной инфраструктуры

РИС. 9.9. Пример карты дизайна, составленной на основе техники из книги PERSONA LIFECYCLE

На рис. 9.9 (на предыдущей странице) приведен пример карты дизайна для вымышленного мобильного приложения. Шаги (синие стикеры) образуют основу хронологии в верхней части карты. Ниже прикрепляются комментарии, вопросы и идеи для каждого шага, образуя пересекающуюся сетку стикеров.

Эдлин и Карр рекомендуют использовать карты дизайна асинхронным образом. Идея состоит в том, чтобы поместить карту в общем офисном пространстве и попросить работников вносить в ее развитие свой личный вклад в удобное для них время. В течение нескольких дней или недель участники команды могут добавлять вопросы и идеи, приходящие им в голову. Карта растет и развивается естественным образом.

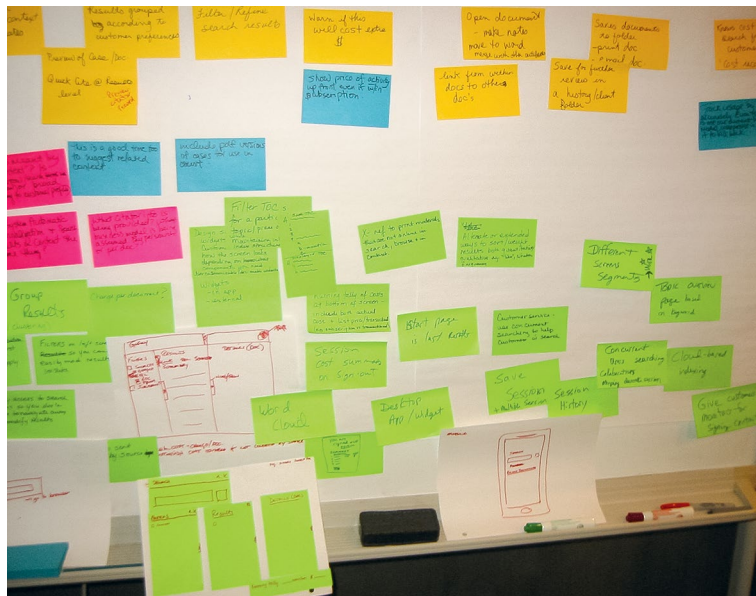
Карты дизайна могут также использоваться на семинарах для представления идеального пользовательского опыта. К примеру, однажды я использовал эту технику в ходе синхронизационного семинара с тремя группами. Прежде всего каждая группа создала идеальную последовательность шагов для одного из трех вариантов опыта, на которые мы нацеливались. Они также добавили комментарии для более детального описания шагов.

Затем я поменял группы так, чтобы каждая из них начала работать над картой дизайна, созданной другой группой. Участники знакомились с шагами и добавляли свои комментарии относительно новой для себя карты дизайна, а также фиксировали вопросы, связанные с каждым этапом, с помощью стикеров другого цвета.

После этого я еще раз поменял задания для групп. Сначала они ознакомились со всеми шагами, комментариями и вопросами своих коллег, а затем я поставил перед ними задачу придумать новые идеи и поместить их в нижней части карты. Для лучших идей группы создали вайрфреймы. Каждая группа работала со всеми тремя диаграммами и смогла создать нечто новое, развивая мысли своих коллег.

На рис. 9.10 приведена часть доски, использованной для этого упражнения. Обратите внимание на то, что цветовые коды стикеров отличались от предложенных Эдлин и Карр: мы использовали желтые стикеры для описания отдельных шагов, синие — для комментариев, розовые — для вопросов и зеленые — для идей; однако сам процесс создания карты остался прежним.

**РИС. 9.10.** Раздел карты дизайна, созданной во время семинара. Для различных типов информации используются стикеры разных цветов



## Карты пользовательских историй

В детстве я много играл с Картофельной Головой. Эта игрушка представляет собой пластиковую голову, к которой можно добавить различные части лица. Итоговые комбинации получаются довольно смешными: например, очки комика Граучо Маркса с большими красными губами.

Производители программ обычно предпочитают не создавать продукты, напоминающие Картофельную Голову. Однако отсутствие общего видения того, что именно вы создаете, может привести к тому, что вы, сами того не подозревая, начнете совмещать элементы, плохо сочетающиеся между собой.

Agile-разработка — подход, широко принятый в области создания программных продуктов, — стремится разбить продукт на небольшие части, называемые пользовательскими историями. Они представляют собой короткие описания функции с точки зрения пользователя. Пользовательские истории обычно имеют общий формат:

*Я, как <тип пользователя>, хочу <описание цели>, поскольку <какая-то причина>.*

Хотя пользовательские истории делают процесс разработки более управляемым, в результате команды могут утратить представление о большой картине того, что они создают. Концентрация на отдельных функциях формирует у команды «туннельное» видение, не позволяющее помнить об общей конечной цели.

Чтобы избежать эффекта Картофельной Головы в процессе разработки программ, преподаватель Джефф Паттон придумал технику под названием *карты пользовательской истории*. Он советует командам разработчиков отказаться от мысли о том, что все участники имеют одно и то же представление о конечном продукте. В своей книге «*Пользовательские истории. Искусство гибкой разработки ПО*» Паттон описывает и это явление, и способы его преодоления:

*Суть в том, что если у меня есть какая-то идея и я записал ее на бумаге, то вы после прочтения вполне можете представить что-то совершенно иное, чем я... Но если мы соберемся вместе, вы можете описать мне, что думаете, а я смогу задать вопросы. Беседа пойдет живее, если мы сможем представить друг другу наши мысли, рисуя картинки либо фиксируя идеи на стикерах или карточках. Если у каждого из нас будет возможность объяснить свои мысли с помощью слов и картинок, мы придем к общему мнению.*

Сила карт пользовательских историй состоит в том, что их очень просто понять. На рис. 9.11 приведен пример, созданный Стивом Рогальски, экспертом в области гибкой разработки из компании Protegra. Вы можете видеть, как происходит синхронизация между видами деятельности пользователей (оранжевые и синие стикеры) и запланированными функциями (желтые).

Истоки идеи по созданию карт пользовательских историй лежат в моделировании задач — концепции, изначально предложенной Ларри и Люси Константин<sup>\*\*</sup>. Это достаточно гибкая техника, допускающая различные пути создания карт. Чаще всего при создании таких карт используются следующие элементы.

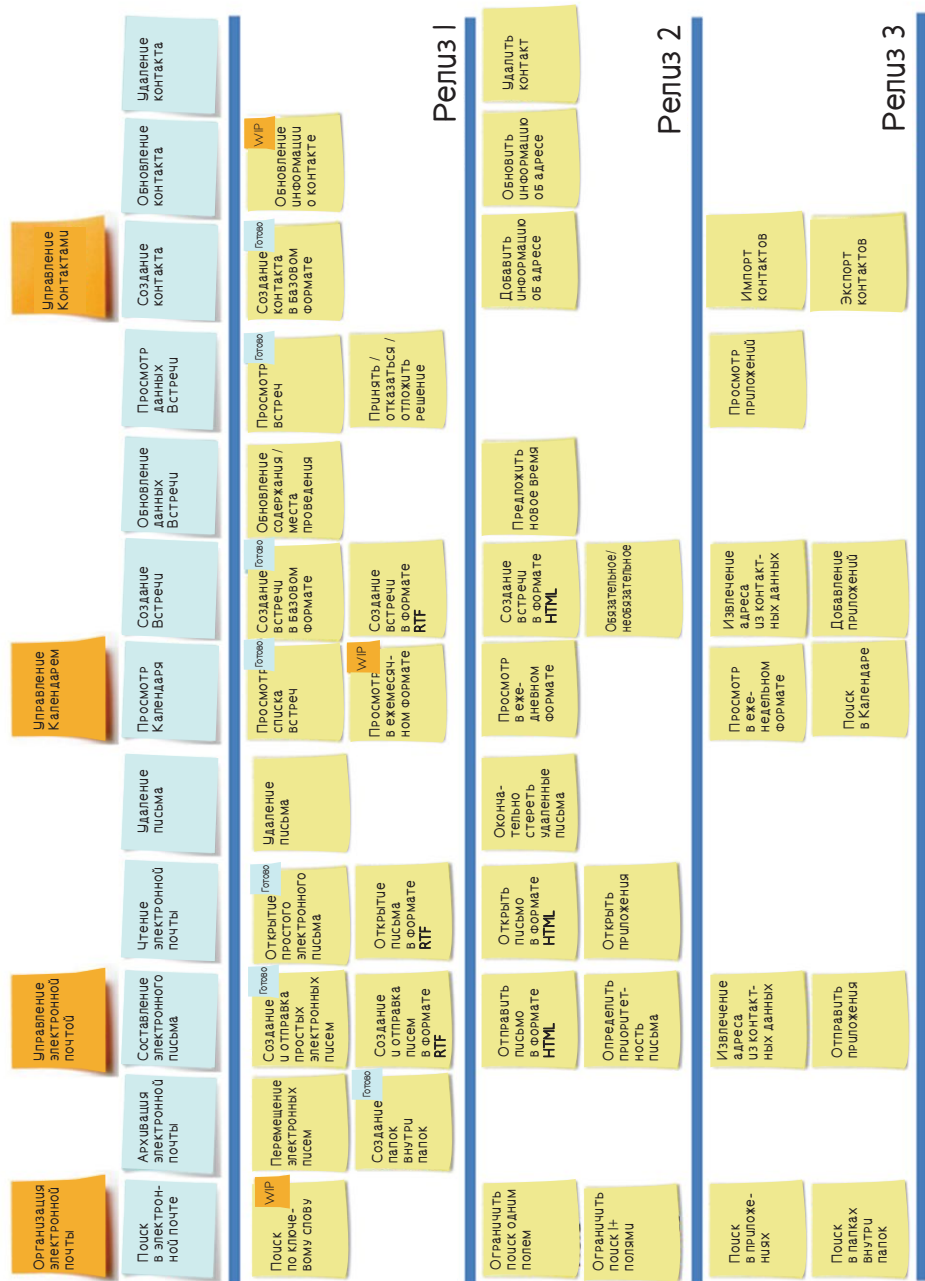
- *Типы пользователей.* Краткое описание различных ролей, для которых предназначена система. Обычно они перечислены в верхней части карты или сбоку (не показано на рис. 9.11).

---

\* Паттон Д. Пользовательские истории. Искусство гибкой разработки ПО. СПб.: Питер, 2018. Прим. ред.

\*\* См., к примеру, Larry Constantine, Essential Modeling: Use Cases for User Interfaces, ACM Interactions (Apr 1995). Прим. авт.





**РИС. 9.11.** Карты пользователей позволяют исторически проследить задачи с желаемым опытом пользователей

- *Основной стержень.* Последовательность видов деятельности пользователя, приведенная в верхней части диаграммы. Часто их сопровождает более детализированное описание пользовательских задач, образующих единый поток, проходящий через все этапы; они перечислены горизонтально сразу под этапами основного стержня.
- *Истории пользователей.* Основная часть (тело) карты содержит истории, необходимые для достижения желаемых исходов. Обычно они расставлены по степени приоритета и разделены на так называемые релизы.

Основной стержень здесь выглядит так же, как в хронологии на карте пользовательского опыта. Однако на карте пользовательской истории обычно отсутствуют многие детали и контекст (например, мысли и чувства). Вместо этого она концентрируется на разработке продуктов.

Процесс создания карт пользовательских историй требует участия команды с самого начала. Следуйте перечисленным ниже шагам, помогающим вовлечь всех участников в процесс создания карты.

### **Задайте рамки для идеи**

Обсудите с командой, *почему* вы создаете продукт. Выявите и запишите преимущества и решаемые проблемы. Кроме того, решите, *для кого* вы создаете продукт. Запишите свои ответы в верхней части карты.

### **Большая картина**

Проиллюстрируйте поток решений хронологическим образом, включая детали о конкретных действиях. По возможности включите сюда имеющиеся в настоящее время у пользователей болевые точки и моменты удовольствия для подкрепления ваших предложений в области развития.

### **Изучение**

Используйте карту для стимулирования общения на тему желаемых исходов и пользовательского опыта. Опишите функции, поддерживающие нужды пользователей, и запишите их в виде историй на карте. При необходимости сделайте наброски возможных решений, а затем шагните назад и побеседуйте с потребителями.

### **Создайте стратегию релиза**

Разбейте пользовательскую историю на различные релизы, начиная с минимума, необходимого для достижения желаемого исхода.

### **Выстраивайте, измеряйте, обучайтесь новому**

По мере развития проекта отслеживайте, что нового узнает команда при изучении карты пользовательской истории. Держите карту в заметном месте и почаще к ней обращайтесь.

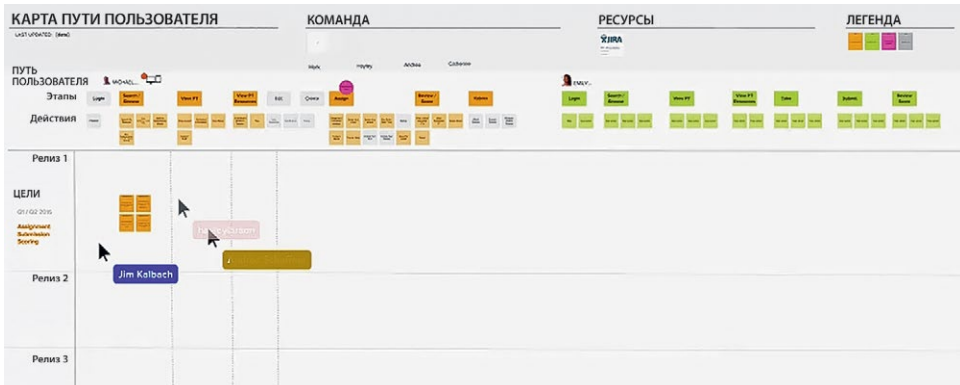
Карта пользовательской истории иллюстрирует, как истории пользователей связываются друг с другом в рамках всеохватывающей модели. Это позволяет командам увидеть, как работают системы во всей их полноте. Что еще более важно, они синхронизируют процессы планирования и разработки с реальным опытом пользователей. В конечном счете задача состоит в том, чтобы команда разработчиков получила единое понимание происходящего, направляющее их решения, улучшающее эффективность и приводящее к лучшим исходам.

Обычно это упражнение проводится в офлайне, с помощью стикеров и доски. На рис. 9.12 приведен пример карты, созданной во время командного семинара.



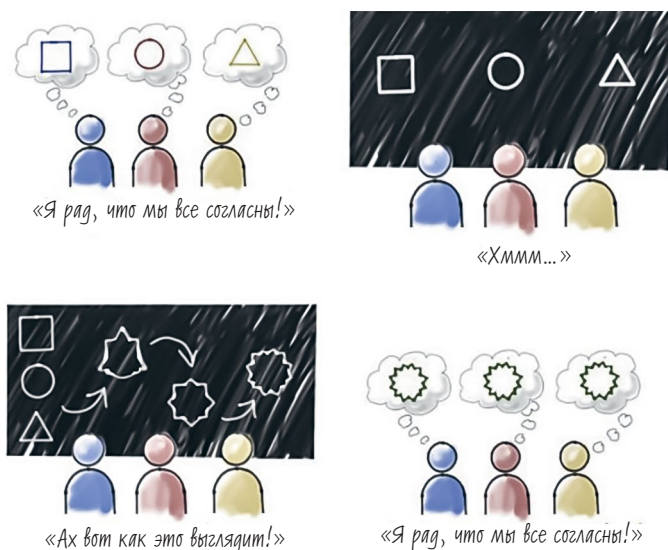
**Рис. 9.12.** Этот пример карты пользовательской истории, созданной командой в рамках очного семинара, помогает увидеть, как распределяются по релизам приоритеты в рамках проекта

Карту истории можно создавать и в онлайн с помощью программ типа MURAL. Как-то раз я руководил процессом создания карты пользовательской истории для крупного издательства, сотрудники которого были разбросаны от США (Чикаго) до Ирландии (Дублин). Мы использовали программу для организации видеоконференции, а затем все вместе перешли на виртуальную доску MURAL, чтобы создать карту пользовательской истории (рис. 9.13).



**Рис. 9.13.** Карты пользовательской истории легко создавать в онлайн с удаленными командами. Синхронизация возможна даже тогда, когда участники находятся в разных местах

Итог выглядит так: не стоит предполагать, что все участники сформировали для себя одинаковый ментальный образ того, в чем состоит суть проекта или идеи. Чтобы подчеркнуть важность визуализации процесса, Джефф Паттон использует изображение, приведенное на рис. 9.14, в своей книге и в публичных выступлениях.



**РИС. 9.14.** Не стоит считать, что в головах у всех участников возникает одна и та же картина решения

Визуализация — будь то карты текущего состояния или какой-то сценарий будущего — играет огромную роль для создания общей реальности и выведения всей команды на одну и ту же позицию.

## Дизайн-спринты

Этот популярный формат помогает командам пройти через структурированные шаги, позволяющие проектировать конкретные решения. После завершения синхронизационного семинара (описанного в предыдущей главе) у вас появляется общее направление, которому надо следовать. В этот момент организуйте дизайн-спринт, чтобы быстро добиться согласия относительно решения.

Само слово *спринт* заимствовано из методов гибкого проектирования, при котором действия по созданию программ разбиваются на короткие этапы продолжительностью по 1–4 недели. Дизайн-спринты концентрируются на решении концептуальных проблем перед началом основной разработки.

Между многодневными синхронизационными семинарами и дизайн-спринтами имеется много общего. К примеру, карта клиентского пути представляет собой основную часть дизайн-спринтов, как отмечено в бестселлере Джейка Кнаппа «Спринт. Как разработать и протестировать новый продукт всего за пять дней»\*. На рис. 9.15 показана типичная последовательность работ при проведении дизайн-спринта.

\* Кнапп Д., Ковитц Б., Зерацки Д. Спринт. Как разработать и протестировать новый продукт всего за пять дней. М. : Альпина Паблишер, 2019. Прим. ред.



**РИС. 9.15.** Дизайн-спринты обычно начинаются с создания карты пользовательского опыта. Она помогает понять контекст решений, которые команды будут разрабатывать в течение следующей недели

Авторы книги *Design Sprints* Ричард Бэнфилд, Тодд Ломбардо и Трейс Уокс также много пишут о функции карт в процессе спринта. По их словам, «создание карт добавляет вашему проекту нужный контекст и позволяет выделить возможности, которые в ином случае можно было бы упустить из виду».

Но если синхронизационный семинар посвящен тому, чтобы добиться согласия в вопросе, какая проблема больше других заслуживает решения, дизайн-спринт нацелен на создание конкретных решений. Спринты могут использовать карту пользовательского опыта в качестве начальной точки для создания контекста, однако затем они быстро смещаются на вопросы, связанные с конкретными видами деятельности. Синхронизационные семинары и дизайн-спринты дополняют друг друга, представляя различные способы размышлений на заданную тему.

## Резюме

Большинство техник, описанных в этой книге, в основном посвящены созданию карт для *текущего состояния* или визуализации пользовательского опыта в существующей прямо сейчас форме. Карты *идеального состояния* направлены на изображения желаемого пользовательского опыта, который еще должен быть создан.

Очень важно сразу же планировать эксперименты, которые помогают подтвердить или опровергнуть ваши предположения относительно пользовательского опыта, связанного с идеальным будущим состоянием. Для этого можно использовать довольно простые и экономичные тесты, позволяющие оценить реакцию на придуманные вами сценарии.

После этого вы можете нанести на карту желательный будущий опыт. Во многих случаях в отдельной диаграмме нет смысла: будущее состояние может быть добавлено к уже существующей карте. Впрочем, при необходимости можно создать и дополнительную карту, позволяющую команде поразмышлять о желаемом пользовательском опыте. Техники для иллюстрирования желаемого пользовательского опыта включают в себя сторилайны, карты дизайнера и карты пользовательской истории. Дизайн-спринт представляет собой сжатый формат для решения конкретных проблем в области сервис-дизайна. В результате возникают решения, предполагающие движение вперед — к внедрению.

В целом визуализация пользовательского опыта, связанная с текущим или идеальным будущим состоянием, помогает синхронизировать мышление команд на основе общего понимания и развития коллективной эмпатии.

## Что еще почитать по теме

Donna Lichaw, *The User's Journey* (Rosenfeld Media, 2016)

*Лихау регулярно пишет статьи и читает лекции на тему сторилайнов. В этой книге описываются техники, разработанные ею за долгие годы. В Сети можно найти много информации по данной теме, в том числе несколько статей на тему UXmatters (uxmatters.com).*

John Pruitt and Tamara Adlin, *Persona Lifecycle* (Morgan Kaufmann, 2006)

*Эта полноформатная книга на тему персон — основной источник знаний по данной теме. На ее почти 700 страницах содержится масса полезной и доступной для понимания информации.*

Michael Schrage, *Who Do You Want Your Customers to Become?* (Harvard Business Review Press, 2012)

*Это небольшая электронная книга, содержащая мощный месседж. Вместо того чтобы смотреть на то, как выглядят ваши нынешние потребители, пытаться удовлетворить и порадовать их, стремитесь к их трансформации: дайте им возможность стать кем-то или чем-то, чем они пока что не являются. Простой вопрос «В кого вы хотите превратить своих потребителей?» помогает переосмыслить то, на что вы тратите свои усилия. Вы можете сделать намного больше, чем просто понемногу улучшать свои предложения.*

John Vetan, Dana Vetan, Codruta Lucuta, and Jim Kalbach, *Design Sprint Facilitator's Guide V3.0* (Design Sprint Academy, 2020)

*Это руководство, написанное очень доступным языком, содержит целый ряд прикладных советов и рекомендаций от экспертов с многолетним опытом. Мне повезло сотрудничать с Design Sprint Academy в работе над этим практичным руководством по проведению дизайн-спринтов, особенно его разделов, связанных с созданием карт.*

Джейк Кнапп, Брейден Ковитц, Джон Зерацки «Спринт. Как разработать и протестировать новый продукт всего за пять дней» (Альпина Паблишер, 2019)

*Эта книга положила начало общей тенденции создания дизайн-спринтов и продолжает выступать одним из главных источников информации о данной технике. См. также книгу Richard Banfield, C. Todd Lombardo, and Trace Wax, *Design Sprint* (O'Reilly, 2015).*

Джефф Паттон, «Пользовательские истории. Искусство гибкой разработки ПО» (Питер, 2019)

*Паттон первым стал разрабатывать технику составления карт пользовательских историй и в этой книге детально объяснил свой подход. Книга написана легким языком, автор быстро переходит к сути дела. В последних ее главах можно больше узнать о валидации на основе бережливых процессов.*

## БЫСТРЫЙ ОНЛАЙН-СЕМИНАР ПО СОЗДАНИЮ КАРТ

ДЖИМ КАЛБАХ

MURAL (*mural.co*) — очень популярная виртуальная доска для сотрудничества в области дизайна. Ее устройство на основе облачного сервиса позволяет группам делать визуализации в онлайн вне зависимости от того, где находятся их участники. Я присоединился к команде MURAL в марте 2015 года.

Мы использовали этот продукт для изучения пользовательского опыта от работы в самой программе MURAL и оценки необходимых улучшений. Для этого мы провели в Буэнос-Айресе семинар продолжительностью полтора дня с группой из восьми человек, представлявших различные рабочие функции. Семинар состоял из трех частей.

### Часть 1. Сопереживание

Цель этого этапа состоит в том, чтобы понять опыт пользователя. Для этого я еще до начала собрания изобразил элементы пользовательского опыта на карте с помощью MURAL (рис. 9.16). В созданной мной схеме было три основных раздела.

- *Цепочка ценности.* Чтобы понять, как работает поток ценности, я нарисовал карту для цепочки потребительской ценности (слева сверху). Она описывает вовлеченных действующих лиц и их взаимоотношения друг с другом.
- *Протоперсоны.* В верхней правой части рис. 9.16 вы видите три протоперсоны. Они были основаны на действующих лицах диаграммы для цепочки ценности. Главной персоной для этого упражнения стала София, руководитель отдела дизайна.
- *Карта пользовательского опыта.* В середине находилась карта пользовательского опыта, основанная на проведенном мной ранее исследовании на тему командного сотрудничества, а также на недавних интервью с потребителями. Круглые формы обозначают повторяющееся поведение.

Ниже я оставил пропуск, в который планировалось добавить результаты второй части семинара.

В составе группы мы обсудили каждый из этих элементов, чтобы понять пользовательский опыт в большом охвате. Цифровой формат диаграммы позволил нам присоединять и обновлять данные на лету. К примеру, мы добавляли детали о протоперсонах в процессе их обсуждения.

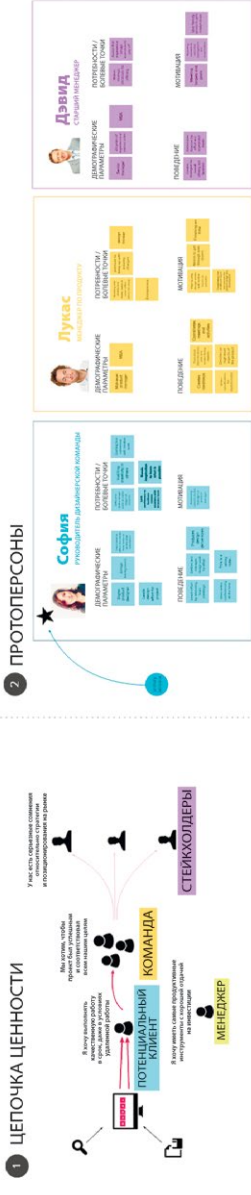
### Часть 2. Представление

Затем мы устроили мозговой штурм на тему барьеров для потребления. Мы задались вопросом: «Что именно мешает главной персоне регулярно пользоваться нашей услугой?»

Поскольку наше виртуальное пространство практически ничем не ограничивалось, нам было несложно записывать ответы прямо под картой пользовательского опыта. Ответы мы разбивали на кластеры и расставляли по приоритетам с помощью инструмента голосования, встроеного в MURAL.

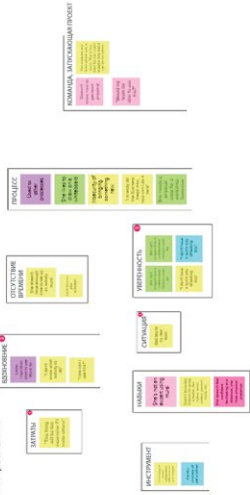
После этого мы провели упражнение по поиску решений, называемое дизайн-студией. Для каждого из выявленных нами барьеров участники поодиночке набросали возможные решения. Затем мы сфотографировали их наброски и загрузили в другой проект, чтобы с ними могли ознакомиться все участники семинара (рис. 9.17).

# ОПЫТ АДАПТАЦИИ



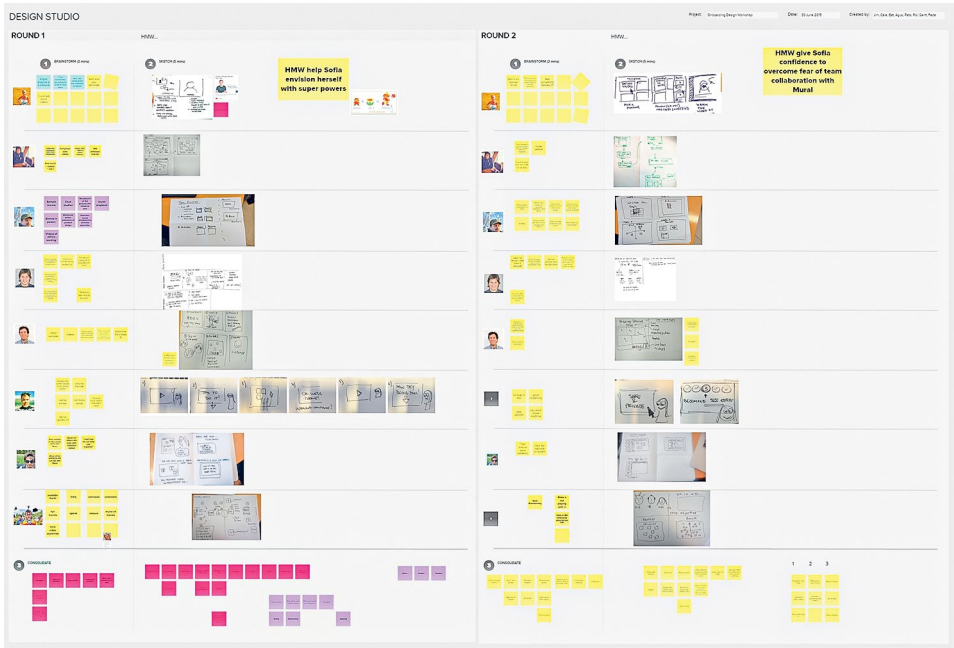
## МОЗГОВОЙ ШТУРМ

Как выглядят барьеры на пути потребления?



**Рис. 9.16.** В одном проекте можно разместить цепочку ценности, протоперсон и карту пользовательского опыта, а также результаты первоначального мозгового штурма





**РИС. 9.17.** Техника дизайн-студии позволяет команде прийти к совместному финальному решению (в данном случае согласованному в онлайн в программе MURAL)

### Часть 3. Оценка

После обеда команда разбилась на две группы. Каждая из них концентрировалась на сведении набросков к единому решению. Наша цель состояла в создании тестируемых артефактов к концу дня.

С помощью *Usertesting.com*, онлайн-немодерируемого дистанционного сервиса для тестирования, мы быстро получили обратную связь относительно предлагавшихся нами решений. Тесты проводились вечером и ночью, так что к утру мы уже имели первые результаты.

Некоторые из наших предположений получили подкрепление, а другие были отвергнуты. На основе этой обратной связи мы провели еще несколько итераций в предлагавшемся дизайне. На последнем этапе мы создали конкретный план внедрения в течение следующих нескольких месяцев.

### Заключение

Такой быстрый подход позволил нам перейти от осознания пользовательского опыта к созданию прототипов и тестированию менее чем за два дня. Мы не писали ни предложений, ни отчетов, ни каких-либо других документов.

Создание карт пользовательского опыта не обязательно должно быть долгим процессом, и работа значительно упрощается в случае использования онлайн-инструмента типа MURAL. Более того, работа в онлайн позволяет совмещать различные элементы в одном месте для лучшего их обзора. Это помогает вовлечь в дальнейший процесс сотрудников, не присутствовавших на семинаре. Создание онлайн-карты пользовательского опыта превращает процесс из статичного и однократного в постоянный вне зависимости от того, где находятся и работают участники.

## Источники диаграмм и изображений

Рис. 9.2: фотография с реального семинара (автор Джим Калбах).

Рис. 9.4: пример карты идеального состояния работы из набора инструментов IBM Enterprise Design Thinking ([ibm.com/design](http://ibm.com/design)).

Рис. 9.6: фото упражнения по созданию сторилайна, сделано Донной Лихау, используется с разрешения.

Рис. 9.7: фото Скотта Меррилла (<https://skippy.net>), используется с разрешения.

Рис. 9.8: карта сервиса, созданная Брэнденом Шауэром из Adaptive Path, используется с разрешения.

Рис. 9.9: пример карты дизайна, созданной Джимом Калбахом с использованием MURAL.

Рис. 9.10: изображение карты дизайна, автор Джим Калбах.

Рис. 9.11: карта пользовательской истории, созданная Стивом Рогальски из Protegra ([protegra.com](http://protegra.com)), используется с разрешения.

Рис. 9.12: карта пользовательской истории, созданная Стивом Рогальски, используется с разрешения.

Рис. 9.13: пример карты пользовательской истории, автор Джим Калбах, создано в MURAL.

Рис. 9.14: иллюстрация из книги Джеффа Паттона «Пользовательские истории. Искусство гибкой разработки ПО».

Рис. 9.15: график дизайн-спринта, созданный в Sprint Джейком Кнаппом, используется с разрешения.

Рис. 9.16: карта клиентского пути и командного мозгового штурма, автор Джим Калбах, создано в MURAL.

Рис. 9.17: пример дизайн-студии, автор Джим Калбах, создано в MURAL.





# ЧАСТЬ 3

## Основные типы диаграмм в деталях

В части 3 детально обсуждаются наиболее часто используемые типы диаграмм. В ней представлены соответствующие техники и соответствующие архетипы, создающие более широкий контекст для процесса создания карт.

- *Карты сервиса* — одни из самых старых формальных техник, задающие тон для других диаграмм. В главе 10 мы рассмотрим концепцию карт сервиса и расскажем о том, как она развивалась.
- *Карты клиентского пути* считаются одним из самых популярных типов диаграмм. В главе 11 детально описываются современные практики создания карт пути потребителя и сходных с ней техник.
- *Карты пользовательского опыта* очень напоминают карты сервиса и карты клиентского пути, однако имеют ряд важных отличий, о которых мы поговорим в главе 12.
- *Создание диаграмм ментальной модели* — уникальная техника, придуманная Инди Янг. Я призываю вас прочитать ее книгу *Mental Models*. Обратите внимание на то, что в главе 13 суммированы ключевые аспекты этого метода и связанных с ним подходов.
- Глава 14 концентрируется на *моделях экосистемы*, или диаграммах, дающих общее представление обо всей системе и о том, как ее части связаны друг с другом, как они помогают или препятствуют потоку ценности между различными сущностями.

Создание карт пользовательского опыта — это не единственный метод, а способ рассказать историю о синхронизации ценности. Рассказывать такие истории можно множеством методов. Таким образом, эта книга посвящена возможностям, а не конкретной технике. Понимание этих базовых инструментов и их вариантов крайне важно для решения о том, какую карту стоит использовать в той или иной ситуации.

## В ЭТОЙ ГЛАВЕ

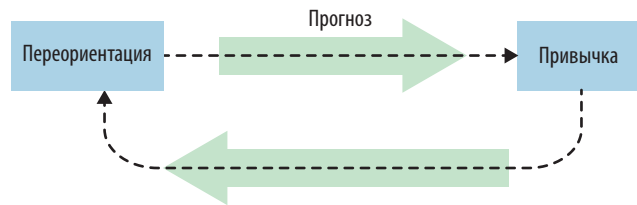
---

- Прошлое и история визуализации сервисов
- Бережливые техники и диаграммы
- Расширение сферы применения карт сервиса
- Элементы карт сервиса
- Примеры и кейсы: проведение совместных совещаний с выполнением прикладной карты сервисного сценария

## КАРТЫ СЕРВИСА

В своей первой книге *Designing Web Navigation* я рассказывал о принципе *волатильности при переходе* (*transitional volatility*). Впервые описанная Дэвидом Дэниелсоном в 2003 г., эта волатильность представляет собой степень изменения пользовательского опыта персоны при перемещении с одной страницы веб-сайта на другую. Если уровень волатильности слишком высок, человек начинает теряться в гиперпространстве.

На рис. 10.1 показано, как работает эта закономерность. Сначала вы привыкаете к месту, в котором находитесь (привычка), затем у вас формируются ожидания относительно следующей точки пути (прогноз), а после этого вы адаптируетесь к новому положению (переориентация). Затем эта закономерность повторяется.



**РИС. 10.1.** Закономерность волатильности при переходе на разных точках контакта

Аналогичный эффект проявляется, хотя и в намного большем масштабе, когда человек взаимодействует с организацией. Вместо перехода со страницы на страницу они движутся от одной точки контакта к другой. При каждом взаимодействии возникает период переориентации (порой достаточно короткий). Если переориентация в каждой точке контакта оказывается слишком долгой, общее впечатление будет несвязным.

Высокая степень волатильности при переходе связана с непоследовательностью действий в различных точках контакта. Возможно, вам самим доводилось сталкиваться с чем-то подобным. К примеру, как-то раз у меня произошел неприятный инцидент с кредитной картой. Компания, выпустившая карту, и банк, выдавший ее мне, никак не могли договориться о том, кто именно несет ответственность за возникшую у меня проблему. Они винили друг друга, а я оказался между двух огней.

Эта проблема длилась несколько месяцев, и для ее решения я использовал средства связи. Для каких-то запросов я заходил на веб-сайты, для решения других задач мне приходилось звонить по телефону. Мы обменивались электронной почтой, писали друг другу письма, а один раз мне даже пришлось воспользоваться факсом. Степень переориентации в каждой точке контакта была очень высокой. И, судя по всему, я был единственным, кто хотел решить эту проблему. Стоит ли говорить, что с тех пор я не имею никаких дел ни с этой компанией, ни с этим банком.

Еще одна неприятная история произошла не так давно и была связана с одной платформой, на которой публикуются музыкальные произведения. Ее онлайн-бизнес отделен от бизнеса по выпуску компакт-дисков, хотя есть и общие ресурсы — например, загрузка файлов. Попытка разобраться с проблемой заставила меня несколько раз повторять одни и те же действия и общаться с представителями обоих направлений. Это стоило мне многих часов драгоценного времени.

Совет прост: не заставляйте пользователей самостоятельно справляться с пробелами в вашем предложении. Это ваша работа. Картографирование пользовательского опыта позволяет вам выявить проблемы волатильности в общей системе взаимодействий и найти инновационные решения для их преодоления.

При этом я вовсе не хочу сказать, что вы должны заниматься дизайном каждой точки контакта. Некоторые вещи всегда будут находиться вне вашего контроля. Однако понимание факторов, формирующих пользовательский опыт, позволяет вам лучше понять, на чем стоит сосредоточиться и как избегать негативного опыта, даже такого, который вы никак не можете контролировать.

Более того, речь идет не о полном единообразии по всем направлениям, а, скорее, о *согласованности* концепции и дизайна всей системы. Создайте сбалансированное восприятие вашей организации, однако оставьте людям достаточно контроля для формирования их собственного пользовательского опыта.

Хотя мы живем в экономике, основанной на сервисе, хороший сервис-дизайн встречается далеко не всегда. Отчасти проблема состоит в том, что, в отличие от физических товаров, переходы между точками контакта при предоставлении сервиса невидимы. Они происходят в реальном времени, а затем эти моменты исчезают навсегда.

*Сервис-дизайн* — активно развивающаяся область, которая стремится исключить ненамеренный пользовательский опыт при взаимодействии с сервисом. Цель сервис-дизайна состоит в том, чтобы последовательно совершать действия, создающие, приносящие и поддерживающие позитивный опыт пользователей сервиса. И основная деятельность в этой области как раз связана с нанесением пользовательского опыта на карты сервиса. Данная глава содержит обзор и описание исторического фона, на котором развивались карты сервиса. Помимо прочего, она затрагивает вопросы связанных и расширенных техник, такие как бережливое потребление и создание карт сервисного сценария с эмоциональной кривой.

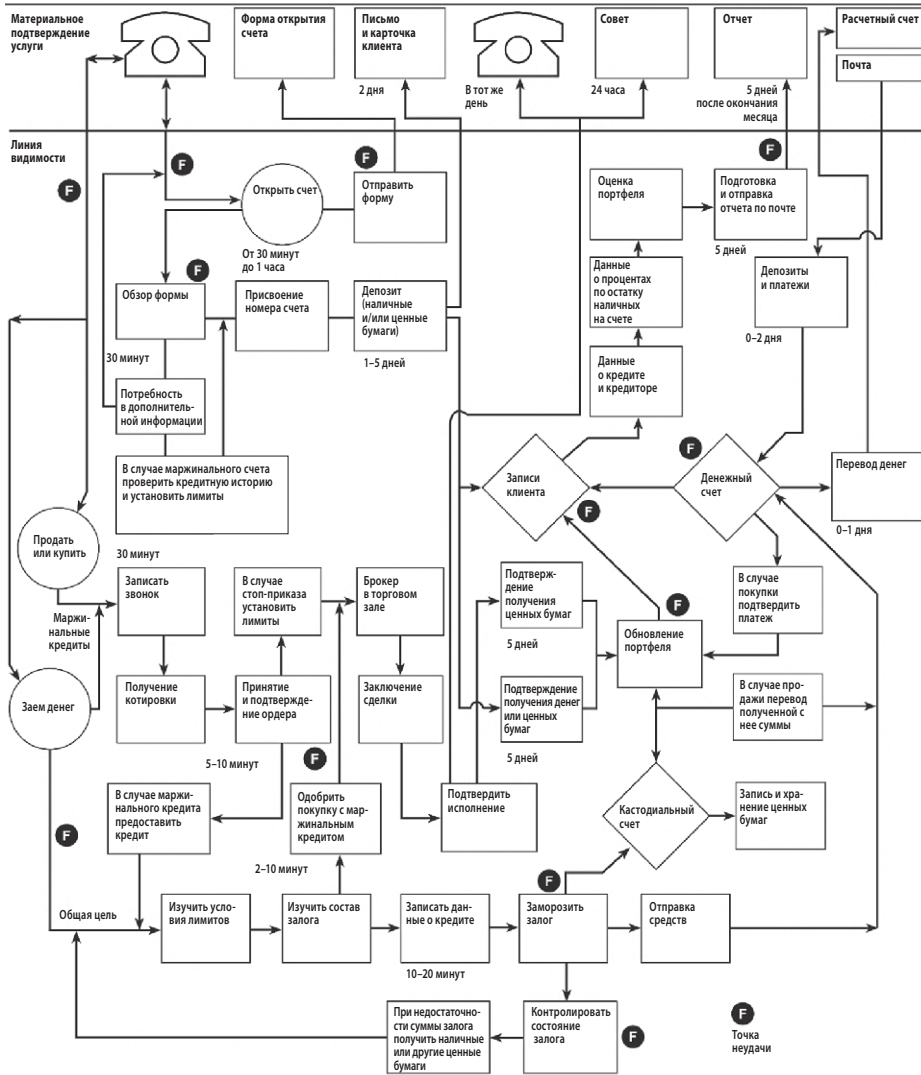
## Визуализация сервиса

В самой идее сервис-дизайна нет ничего нового. Ее можно отследить вплоть до работ Дж. Линн Шостак, написанных в начале 1980-х. Краеугольный камень сервис-дизайна — это карты сервисного процесса. Шостак в своих статьях называет их картами *servica*. На рис. 10.2 приведен пример карты, взятый из статьи Шостак *Designing Services That Deliver*, написанной в 1984 году.

Эта карта довольно проста и напоминает диаграмму потока. Тем не менее она позволяет выявить ценный инсайт в опыте общения с дисконтным брокером. К примеру, из него понятно, что для этапа «подготовка и отправка выписок» необходимо сделать не менее десятка шагов.



**Приложение 5. Карта сервиса в области дисконтного брокерского обслуживания**



**РИС. 10.2.** Один из первых примеров карты сервиса, созданный Дж. Линн Шостак, демонстрирует всю сложность процесса предоставления сервиса

Шостак также отмечает на карте сервиса потенциальные точки отказа (отмеченные буквой F в черном круге). Это критически важные точки, в которых при предоставлении сервиса может проявляться непоследовательность или даже случиться полный крах.

Шостак подчеркивает важность создания карт при предоставлении сервиса. Она пишет:

*Корень большинства проблем с сервисом состоит в отсутствии системного дизайна и контроля. Использование карт сервиса может помочь разработчику услуги не только заблаговременно выявить проблемы, но и увидеть потенциал для новых возможностей на рынке.*

<...>

*Карта сервиса стимулирует творчество, упреждающее решение проблем и контролируемое внедрение решений. Она может снизить вероятность неудачи и укрепить способность руководителей проектировать новый сервис с достаточной эффективностью. Метод картографирования сервиса помогает сократить время и отказаться от несистемного создания новых услуг. Он обеспечивает более высокий уровень видения прерогатив при управлении сервисом.*

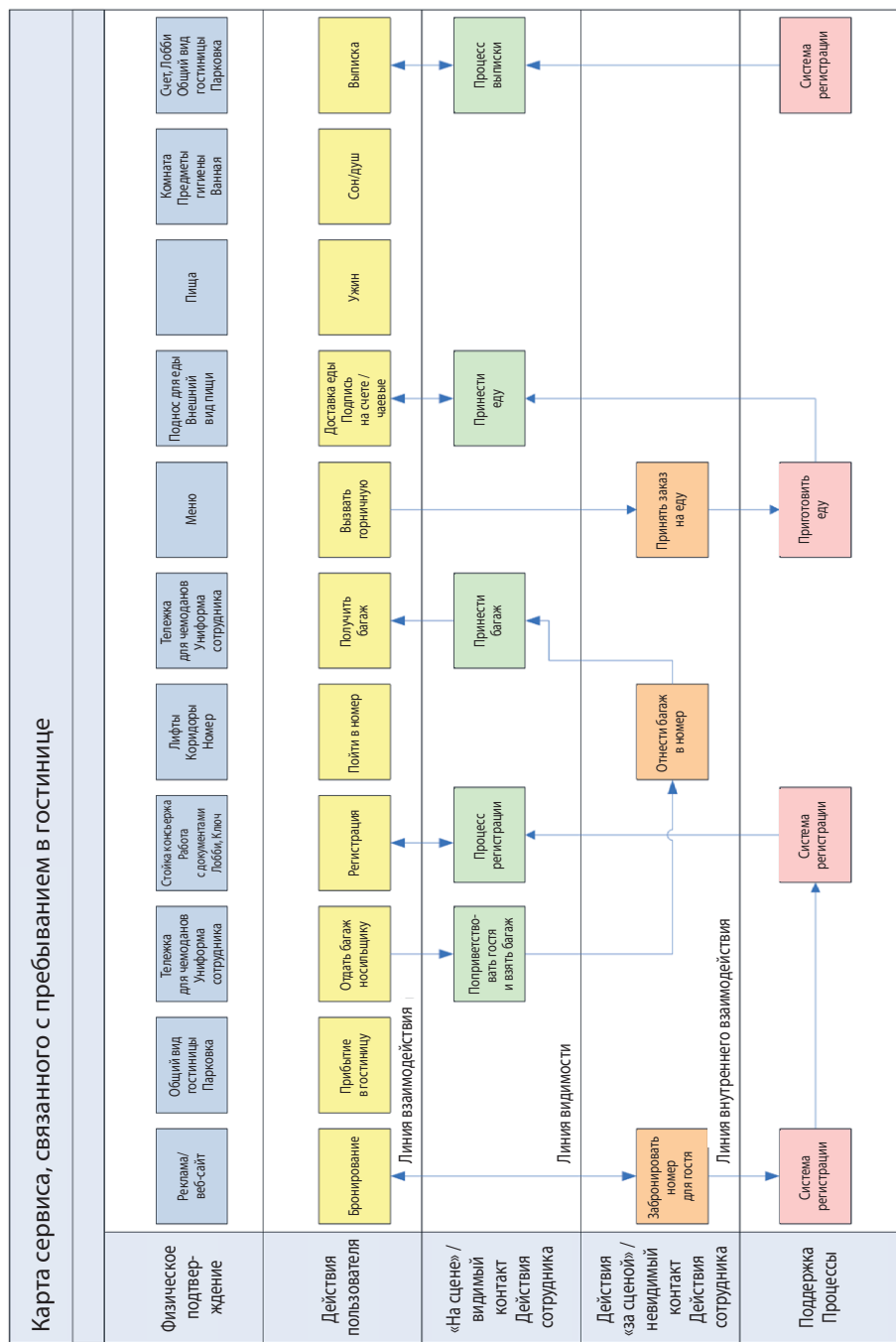
С тех пор карты сервиса получили широкое распространение. К примеру, Британский институт стандартов создал общие руководства для сервис-дизайна в стандарте BS 7000-3: 1994. Этот стандарт придает нужное направление процессам дизайна сервиса в различных отраслях, ориентированным на подходе с точки зрения потребителей. Цель создания карт сервиса состоит в том, чтобы изолировать точки неудачи — то есть шаги, на которых у сервиса могут возникнуть проблемы, — и перейти к поиску соответствующих решений.

Мэри Джо Битнер с коллегами предложили более структурированный и нормализованный подход к созданию карт сервиса. На рис. 10.3 приведен пример карты для гостиницы, созданный Битнер и ее командой.

Различные ряды для разной информации и цветовое кодирование делают эту карту более простой для понимания, чем карта Шостак. Этот метод основан на диаграммах «плавательных дорожек», используемых в моделировании бизнес-процессов. Это позволяет схеме более четко отразить и пользовательский опыт от взаимодействия с сервисом, и процессы предоставления сервиса изнутри компании, а также показать возможности для улучшения.

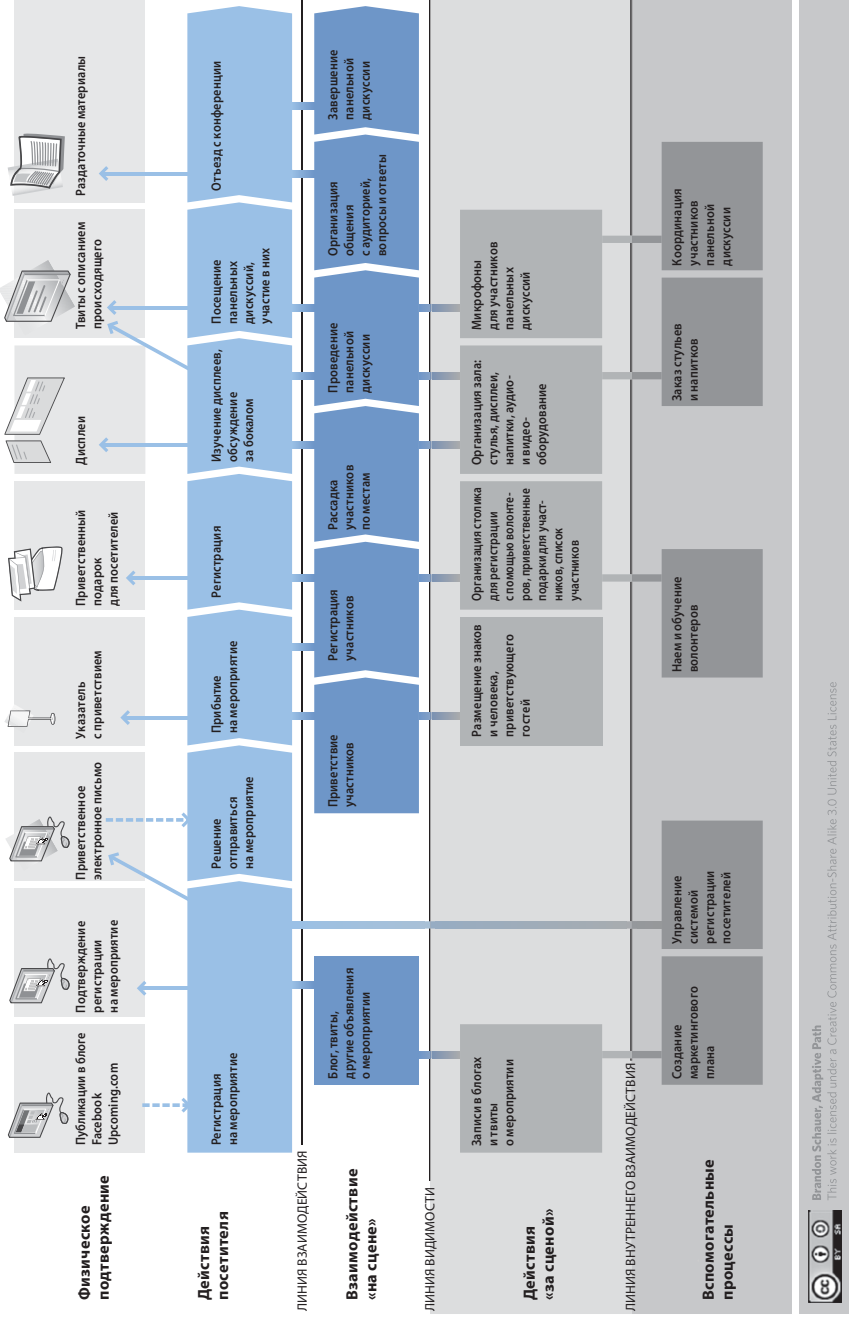
В частности, такая схема позволяет увидеть разделение взаимодействий «на сцене», связанных с пользовательским опытом человека, и взаимодействий «за сценой», то есть процессов, необходимых для предоставления сервиса. Понятия «на сцене» и «за сценой» часто встречаются в литературе по сервис-дизайну, и они наглядно отражают основные принципы синхронизации ценности, представленные в этой книге. Такое обозначение отсылает к театру, в котором зрители видят лишь происходящее на сцене. Все, что происходит за ней, для них неизвестно, но тем не менее оказывает важную вспомогательную роль для основного действия.

Современные версии сервис-блупринтов следуют закономерностям, установленным Битнер и ее коллегами. На рис. 10.4 показан пример карты сервиса, созданной Брэндонном Шауэром. Сам Шауэр ранее работал стратегом в Adaptive Path, известной консультационной группе, чья деятельность связана с дизайном пользовательского опыта, а теперь является старшим вице-президентом Rare — группы, занимающейся вопросами климатических изменений. На сервис-блупринте показан опыт участника конференции.



**РИС. 10.3.** Эта карта сервиса гостиничных услуг, созданная Битнер и ее коллегами, описывает стандартный путь при создании диаграмм

## Карта сервиса для рабочей команды Seeing Tomorrow find out more: <http://upcoming.yahoo.com/event/T768041>



**Рис. 10.4. Пример карты сервиса для участников конференции**  
позволяет визуально синхронизировать виды деятельности, происходящие «на сцене» и «за сценой»

Brandon Schauer, Adaptive Path  
This work is licensed under a Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 United States License



## Расширение сферы применения карт сервиса

Техники создания сервис-блупринтов продолжают развиваться. К примеру, Томас Рейнер с коллегами модифицировали стандартный формат Битнер, добавив в него несколько поставщиков. В 2009 г. они написали о своем подходе статью *Exploring Service Blueprints for Multiple Actors*. На рис. 10.5 показано взаимодействие между тремя действующими лицами на общественной парковке: автомобилистом, оператором и владельцем парковочного места.

Подход Рейнера показывает: хотя на первый взгляд сервис парковки кажется довольно простым, «за сценой» находится более сложная структура (визуализированная в их диаграмме). По мере того как сервисы становятся более сложными и включают в себя все больше офлайн- и онлайн-точек контакта, диаграммы, позволяющие показывать все тонкости отношений «за сценой» (как на рис. 10.5) становятся все более необходимыми.

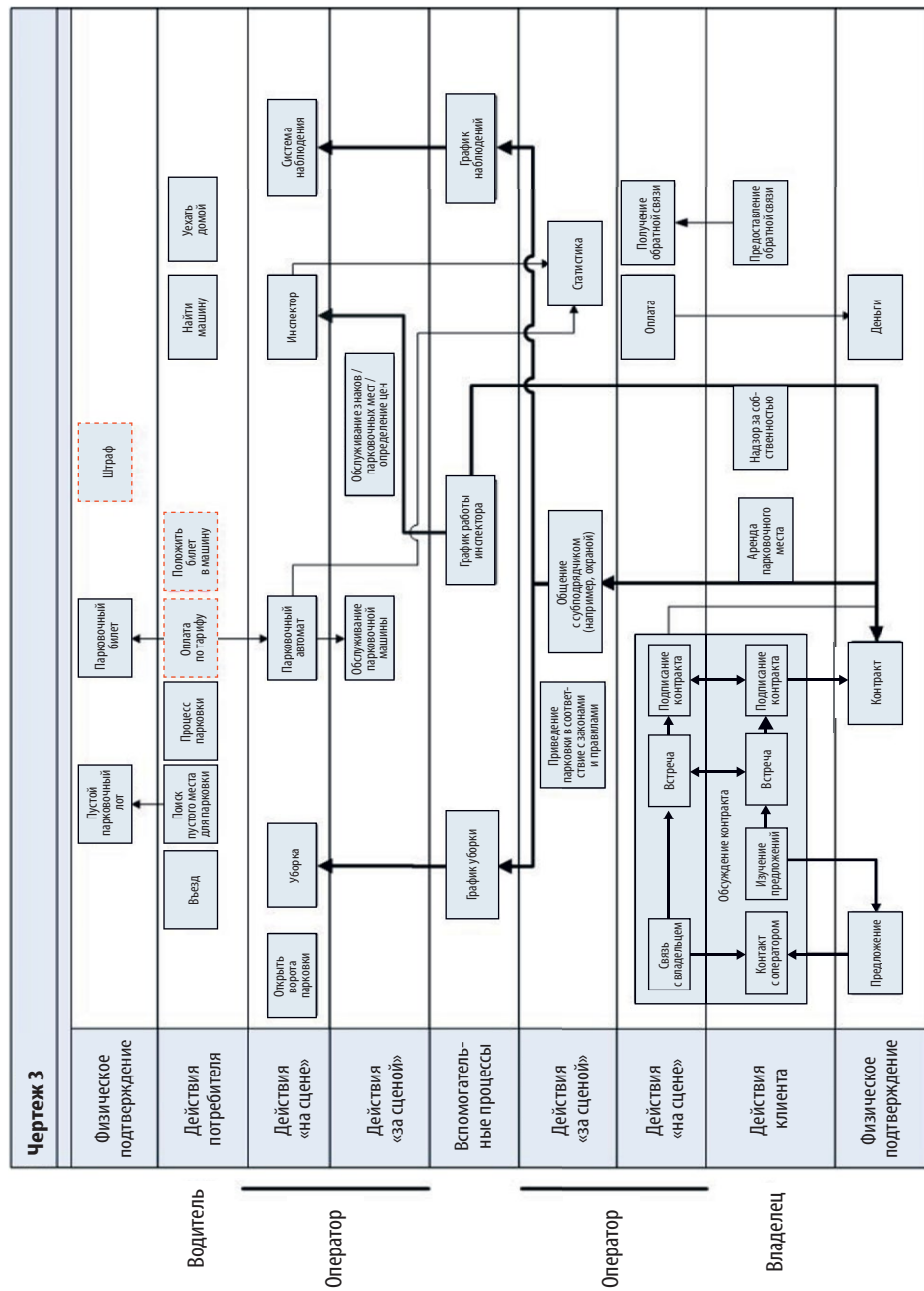
Эрик Флауэрс и Меган Миллер, основатели сообщества Practical Service Design, тоже модифицировали стандартную технику создания сервис-блупринтов. Их подход направлен на координацию действий на сцене и за ней, однако принимает во внимание намного больше аспектов.

Кроме того, их модель отказывается от жесткого подхода «плавательных дорожек» в пользу столбцов с разноцветной маркировкой. Это позволяет сэкономить место и упрощает просмотр (в частности, в онлайн). Столбцы могут иметь различную высоту.

В верхней части каждого столбца приводится описание шага или этапа в сервисном взаимодействии, а за ним — описание точки контакта. Если возможно, их целесообразно сопровождать снимком экрана или фотографией.

Еще ниже приводится описание действующих лиц и систем, вовлеченных в процесс. В большинстве случаев для представления этих четырех верхних уровней у вас будет иметься достаточно информации. Следующие элементы опциональны, и их количество может варьироваться; они включают в себя детали на тему применимой политики и правил, наблюдения и факты, показатели и данные, а также критически важные моменты. Для вовлечения в процесс других участников вы можете зафиксировать открытые вопросы, поступившие от команды, и даже начать генерировать идеи для решения выявленных возможностей. На рис. 10.6 показан базовый прикладной шаблон сервис-блупринта.

Этот более гибкий подход лишен догматических ограничений. Он может быть адаптирован и расширен для различных ситуаций. Вы увидите законченный пример и при желании сможете больше узнать об этом подходе — в частности, о том, как проводить результативные собрания на тему создания сервис-блупринтов, — в примере, приведенном в конце этой главы.



**РИС. 10.5.** Расширенный подход к сервис-блупринтам, позволяющий изобразить множество стейкхолдеров на одной диаграмме



## Карты сервисного сценария с эмоциональной кривой

Традиционные карты сервиса часто подвергаются критике за то, что им недостает информации об эмоциональном состоянии человека. Для преодоления этого проблема Сьюзен Спрагаген и Кэрри Чен добавили к сервис-блупринтам дополнительное измерение чувств и придумали новый подход, который назвали «карты сервисного сценария с эмоциональной кривой».

На рис. 10.7 приведен пример (см. также главу 1, рис. 1.4) визита пациента к офтальмологу. Ключевые компоненты карты сервисного сценария с эмоциональной кривой, отличающие ее от традиционных, выглядят следующим образом.

- *Эмоциональные реакции.* Эмоции потребителя четко определены и показаны графически в виде иконок, фотографий, графиков или других элементов.
- *Макет.* Клиентскому пути «на сцене» выделяется больше места, чем видам деятельности «за сценой», поскольку этот этап процесса описывает точку зрения потребителя.
- *Личность поставщика.* Роли участников в процессе предоставления сервиса определяются в зависимости от их функции по отношению к области сервиса. Именно поэтому вместо общих терминов типа «поставщик» и «потребитель» используются понятия, более соответствующие реальным участникам команды организации — поставщика сервиса.

Фундаментальная проблема, проиллюстрированная картой сервиса в примере, связана с вопросом согласия с рецептом. Так, у нашего пациента возникли вопросы и сомнения относительно рецепта и стоимости лекарства. Карта сервисного сценария с эмоциональной кривой иллюстрирует источники этих чувств, отслеживая два эмоциональных состояния — отвлечение и беспокойство. Обычно при использовании традиционных техник создания сервис-блупринтов этим аспектам не уделяется внимания.

## Связанные подходы

Понятие бережливости довольно широкое по своей сути и используется во множестве контекстов. Впрочем, во всех случаях есть одна общая черта: речь всегда идет об уменьшении отходов в той или иной форме. Джеймс Вумек и Дэниел Джонс, первопроходцы движения за бережливость, описывают его фундаментальные принципы в своей знаменитой книге «Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании»\*. Они рекомендуют предпринять следующие шаги.

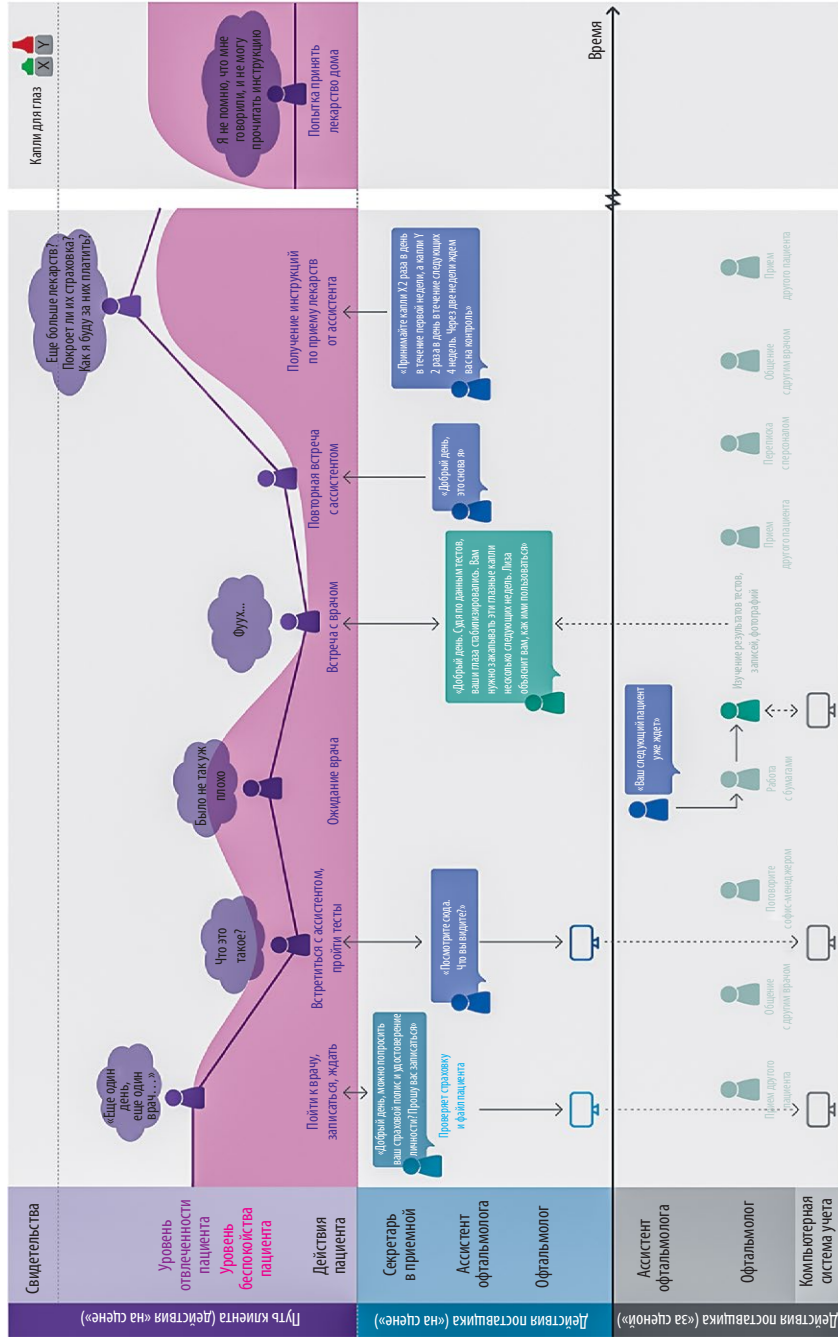
1. *Уточнить ценность.* Определите, какую именно ценность вы создаете с точки зрения пользователей. Дайте определение на основе общего пользовательского опыта, а не отдельных примеров взаимодействий.
2. *Выявить цепочку ценности.* Такая цепочка представляет собой набор всех действий и процессов, необходимых для того, чтобы организация могла предоставлять эту ценность. При бережливом подходе цель состоит в исключении шагов, не добавляющих ценности.

---

\* Вумек Д. П., Джонс Д. Т. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. М. : Альпина Паблишер, 2008. Прим. ред.



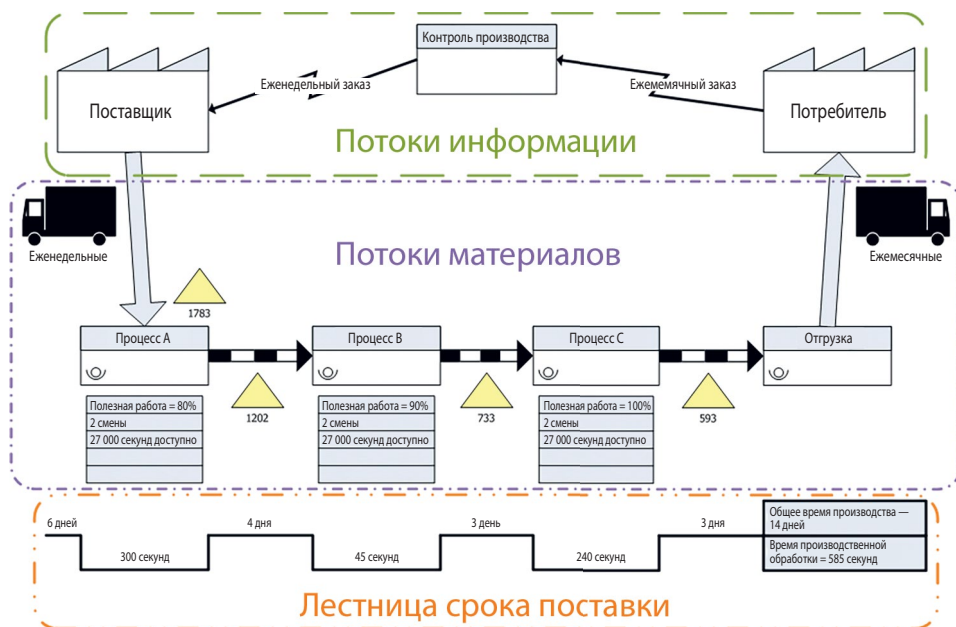
Карта сервисного сценария с эмоциональной кривой, описывающая визит к офтальмологу



**РИС. 10.7.** Карта сервисного сценария с эмоциональной кривой включает в себя эмоциональную реакцию, позволяющую увидеть более эмпирическую картину взаимодействия

3. *Оптимизировать поток.* Бережливость прямо связана с повышением эффективности производства. Это предполагает оптимизацию сервисных процессов «за сценой».
4. *Создайте рычаг для пользователя.* После того как вы создадите нужный поток, позвольте пользователю самому «вытянуть» эту ценность на следующие этапы. Начните с потребности или нужды пользователя, а затем подстройте под них свое предложение.

Диаграммы — неотъемлемая часть бережливых практик. Картирование потока обмена или создания ценности — это набор конкретных техник, иллюстрирующих цепочку создания ценности (см. пункт 2). Графики основаны исключительно на процессах, происходящих «за сценой» и необходимых для донесения ценности до потребителя (как показано на рис. 10.8).



**РИС. 10.8.** В этом примере карты для потока обмена ценности особый акцент делается на времени и эффективности

Эта диаграмма напоминает нижнюю половину типичного сервис-блупринта. И хотя карты потока обмена или создания ценности могут показаться не слишком ориентированными на потребителя по своей природе, их основная цель — передать, как именно происходит донесение ценности. Авторы Карен Мартин и Майк Остерлинг объясняют преимущества этого инструмента в своей книге *Value Stream Mapping*:

*В большинстве организаций ни один человек не может описать все события, требующиеся для превращения запроса со стороны потребителя в товар или услугу... Этот пробел в понимании приводит к тому, что улучшения в одной функциональной области создают новые проблемы в другой. <...> Именно такие проблемы заставляют самые благонамеренные компании внедрять «решения», мало что делающие для преодоления реальных проблем или улучшения пользовательского опыта.*

Быть бережливым — значит быть синхронизированным. Таким образом, карты синхронизации не только вписываются в каноны бережливой деятельности, но и способны потенциально расширить их с помощью глубокого описания потребительского опыта.

### Бережливое потребление

Одна из целей дизайна, ориентированного на ценность, состоит в снижении степени сложности с точки зрения потребителя. Для иллюстрации этой идеи Дж. Линн Шостак изучила конкретные временные рамки для разных типов взаимодействия в своих исследованиях в 1980-е годы вопросов картографирования.

На рис. 10.9 показаны точные сроки оказания отдельных услуг, взятых Шостак в качестве примера, — в данном случае речь идет об уличном чистильщике обуви. Поскольку оказание услуги происходит в режиме реального времени, проектировщики сервиса должны создать стандарты и подходящую временную шкалу, а затем указать их непосредственно на карте сервиса.

Джеймс Вумек и Дэниел Джонс предложили термин «бережливое потребление» (lean consumption) в одноименной статье 2005 года. В ней авторы описывают потенциал для позитивной финансовой отдачи и повышения ценности для обеих сторон уравнения.

*Компании могут полагать, что они экономят время и деньги, перекладывая часть работы на потребителей, которые в итоге должны часами самостоятельно настраивать купленные ими компьютеры. Однако в реальности справедливо обратное. Налаживая системы для продажи товаров и услуг и упрощая для потребителей процессы покупки и введения товаров в эксплуатацию, все большее число компаний снижает свои расходы, экономя при этом время всем участникам процесса. В ходе работы эти компании больше узнают о своих потребителях. Они укрепляют лояльность клиентов и привлекают новых, которые уходят к ним от конкурентов, менее ориентированных на своих потребителей.*

Для визуализации бережливого потребления авторы рекомендуют создавать карты шагов, которые клиенты проходят в процессе потребления продуктов и услуг. Они называют эти диаграммы картами бережливого потребления.

На рис. 10.10 и 10.11 изображены карты бережливого потребления, созданные Питом Абиллой, консультантом по проектированию услуг и бизнесу. Сравните картину до (рис. 10.10) и после (рис. 10.11) корректировок в сервисе по ежегодной технической проверке и регистрации автомобилей в США.

### Приложение 1. Карта сервиса для уличного чистильщика обуви

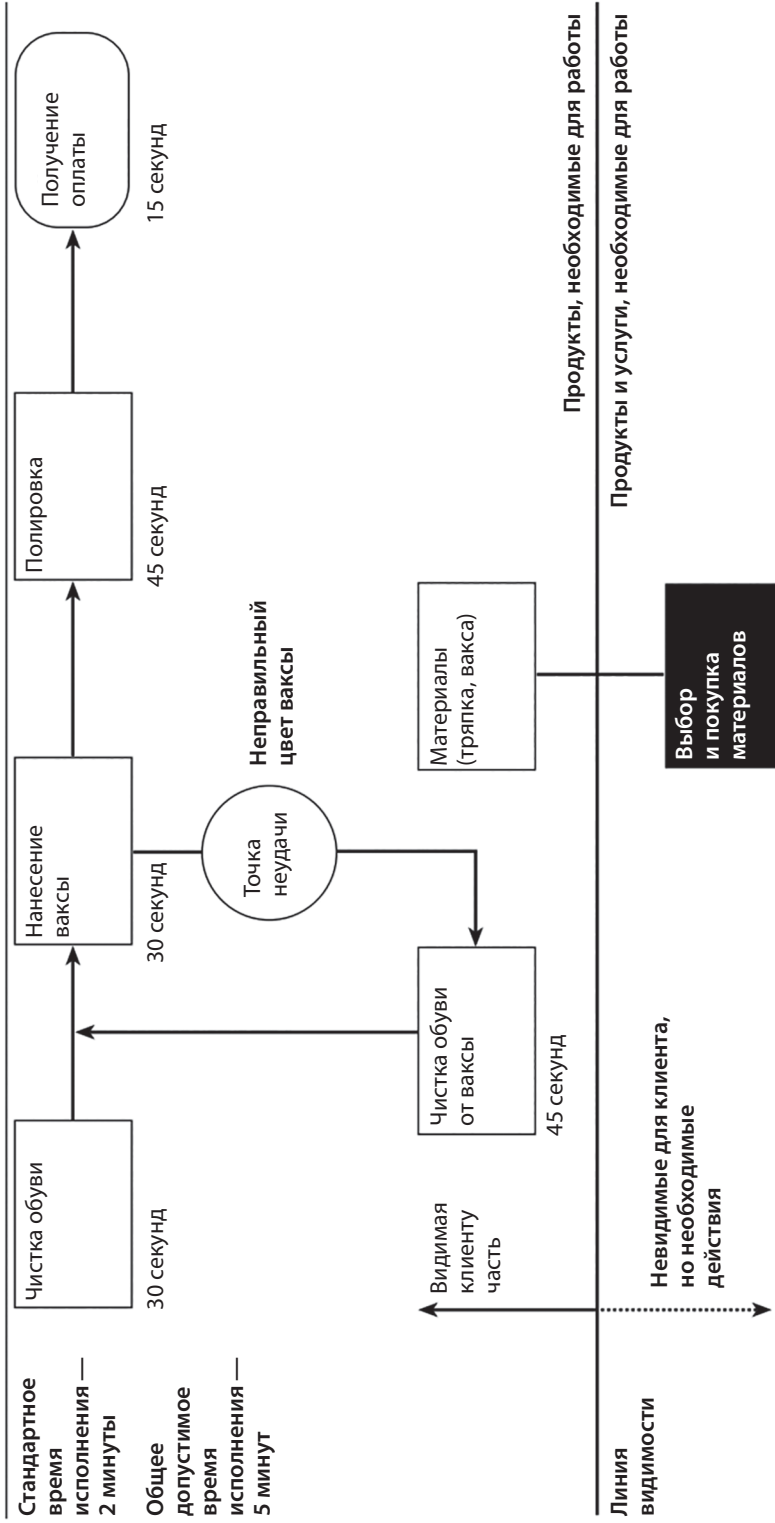
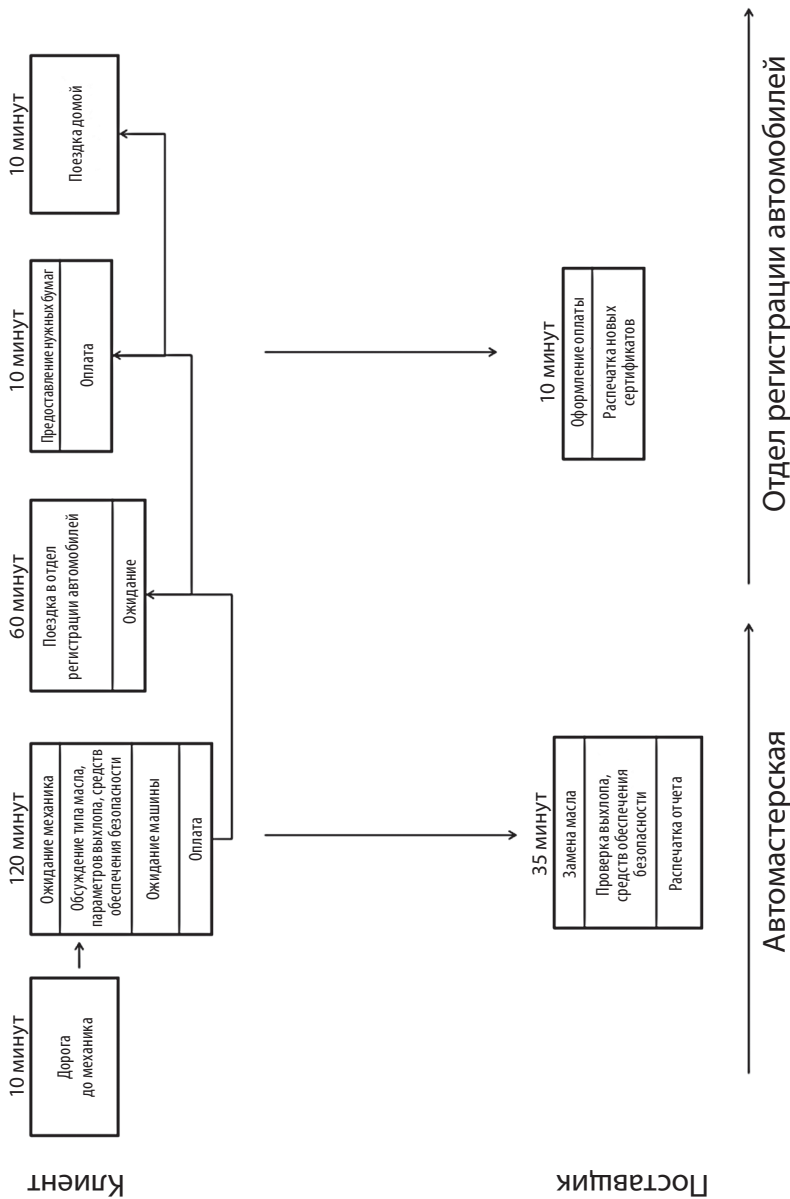
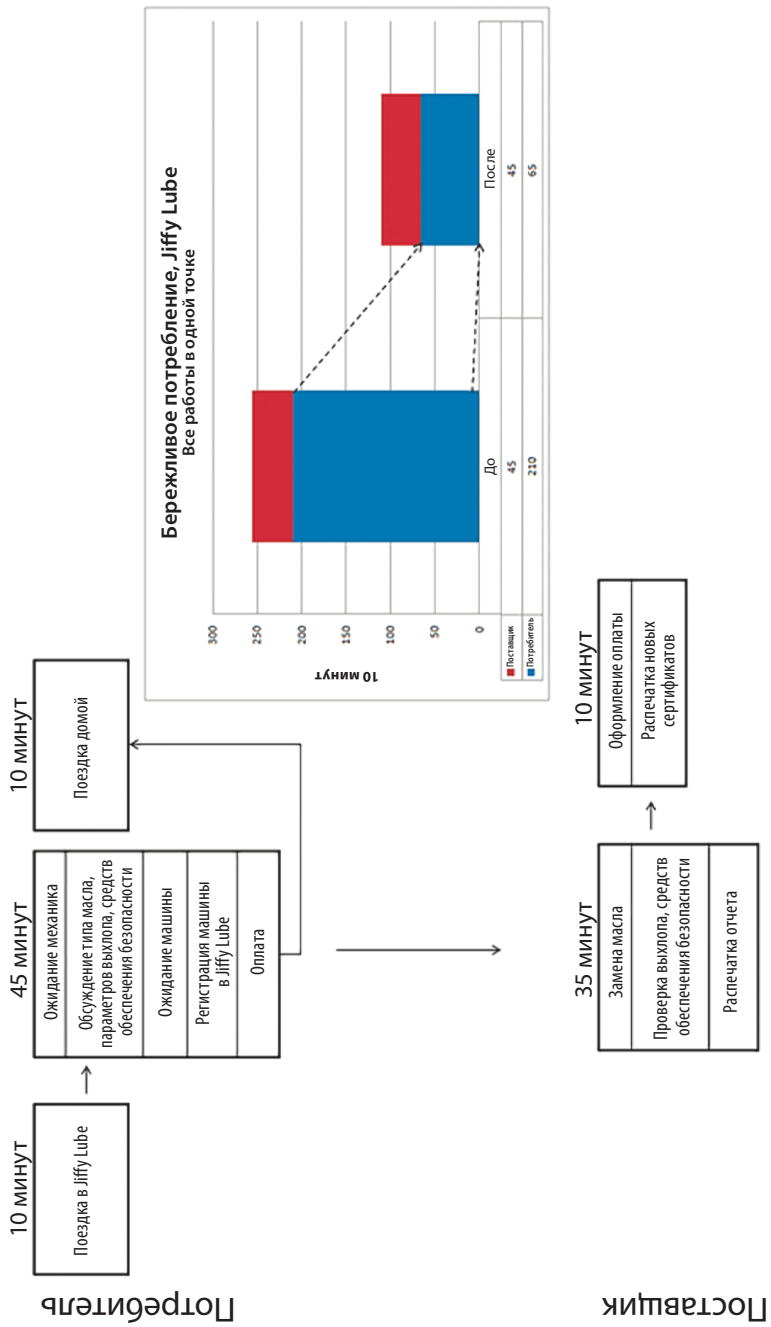


Рис. 10.9. Эта простая карта сервиса для чистильщика обуви содержит график работ с точностью до секунды



[www.shmula.com](http://www.shmula.com)

**РИС. 10.10.** ДО ИЗМЕНЕНИЙ — проверка и регистрация автомобиля занимает у клиента 210 минут и требует общения с двумя поставщиками сервисов



Jiffy Lube

www.shmula.com

РИС. 10.11. ПОСЛЕ ИЗМЕНЕНИЙ — новая схема предоставления сервиса сокращает отнимаемое у пользователя время до 65 минут

Из графика видно, что процесс занимает у пользователя в целом 210 минут. Точки контакта связаны с двумя поставщиками — автомехаником и отделом регистрации автомобилей (DMV). После того как сервисы этих поставщиков по технической проверке и регистрации были объединены в рамках Jiffy Lube, национальной сервисной сети в США, процесс сократился всего до 65 минут.

С точки зрения бережливого потребления цель для поставщиков сервисов проста и ясна: не тратьте впустую время пользователя. Бережливость при оказании услуг повышает уровень удовлетворенности и лояльности клиента. А это в конечном счете сказывается и на финансовых результатах компании.

## Элементы карты сервиса

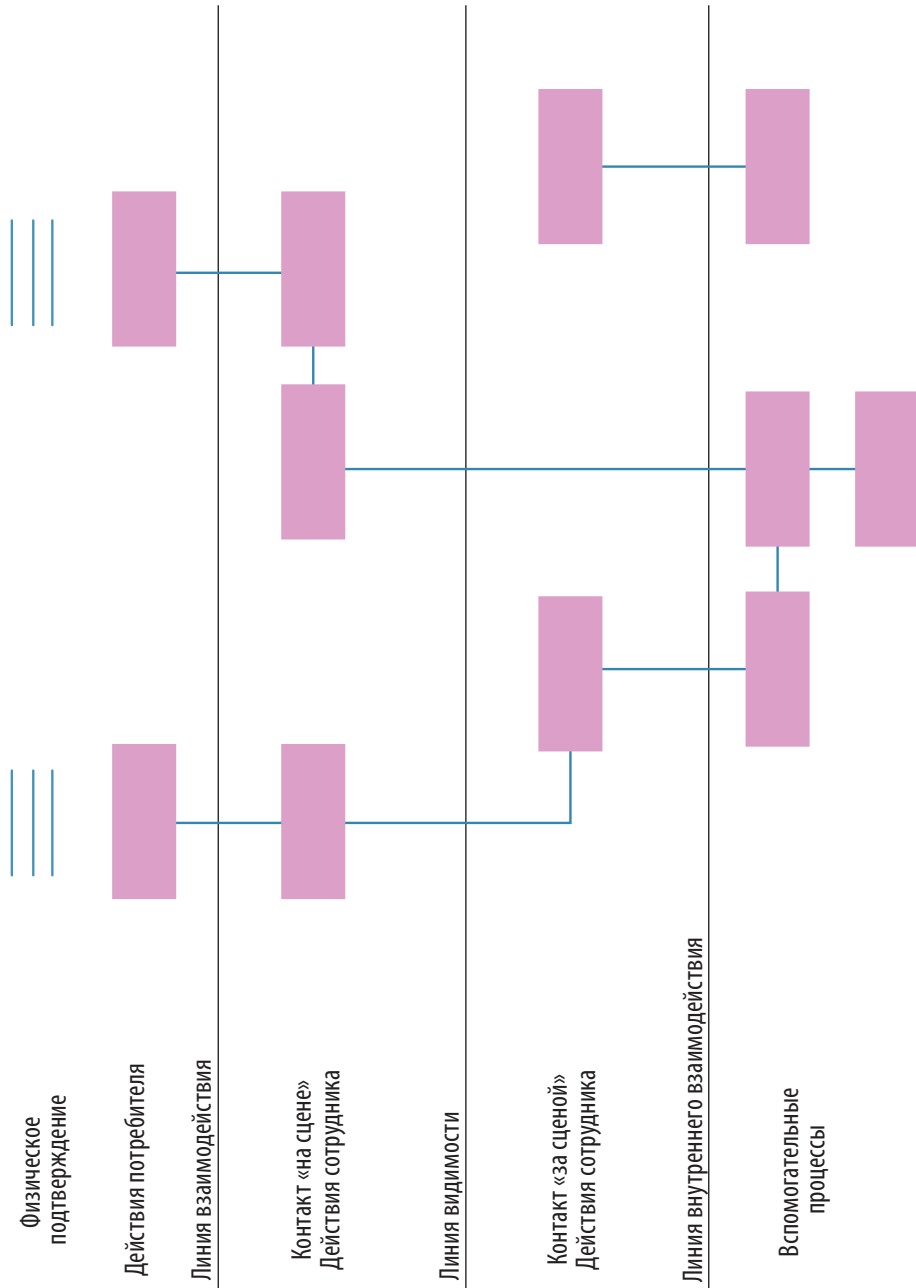
Карты сервиса состоят из нескольких уровней информации. Системное видение пользовательского опыта взаимодействия с сервисом возникает как раз при анализе взаимодействия между ними. Карта сервиса имеет пять ключевых компонентов, показанных на рис. 10.12.

- **Физическое подтверждение.** Наглядное выражение точек контакта, с которыми имеет дело пользователи. Этими точками могут быть физические устройства, программные продукты, а также общение лицом к лицу.
- **Действия пользователя.** Основные шаги, которые делает пользователь при взаимодействии с сервисной организацией.
- **Точки взаимодействия «на сцене».** Действия поставщика, заметные пользователю. Линия видимости отделяет точки контакта «на сцене» от действий «за сценой».
- **Действия «за сценой».** Внутренние механизмы организации для предоставления сервиса, незаметные для пользователя, однако прямо влияющие на его опыт.
- **Вспомогательные процессы.** Внутренние процессы, оказывающие опосредованное влияние на опыт пользователя. Они могут включать в себя взаимодействия между организацией и ее партнерами или сторонними поставщиками.

В табл. 10.1 суммированы основные аспекты, характеризующие сервис-блупринты на основе структуры, описанной в главе 2.

**ТАБЛИЦА 10.1.** Определяющие аспекты карты сервиса

Точка зрения	Индивидуум как получатель услуг. Обычно ориентирована на одно действующее лицо, однако может также включать множество действующих лиц при изучении всей сервисной экологии
Структура	Хронологическая
Диапазон	Чаще всего иллюстрируется конкретный пример, однако также возможны обзоры всей сервисной экосистемы
Фокус	Концентрация на процессах предоставления сервиса в каждой точке с акцентом на действиях «за сценой» и точках контакта. Расширенные формы сервис-блупринтов добавляют информацию об эмоциях
Использование	Используется для диагностики, улучшения и управления существующими сервисными системами. Пригодна для анализа конкретных графиков сервисных взаимодействий, в некоторых случаях — вплоть до минуты
Сильные стороны	Простая и заранее определенная структура с ясным объектом для концентрации внимания. Для ее использования достаточно сравнительно простых исследований. Подходит для совместной творческой работы с командами и стейкхолдерами. Удобство понимания: все содержимое умещается на одной странице
Слабые стороны	Упускает из виду множество контекстуальных подсказок и сторон опыта, связанных с внешней средой (например, «шумная обстановка» или «очень вкусная еда»). Термин «карта» в данном случае не вполне точен: речь идет скорее о диаграммах потока, чем о чертежах в архитектурном смысле



**РИС. 10.12.** Основные элементы и структура карты сервиса выравнивают стандартные элементы по строкам



## Что еще почитать по теме

Mary Jo Bitner, Amy L. Ostrom, and Felicia N. Morgan, *Service Blueprinting: Practical Technique for Service Innovation*, Working Paper, Center for Leadership Services, Arizona State University (2007)

*Эта научная статья содержит массу практической информации, в том числе детальные инструкции по созданию сервис-блупринтов. В ней также описывается множество примеров использования. Это отличный обзор создания карт сервиса в целом.*

Erik Flowers and Megan Miller, *Practical Service Design* [веб-сайт], <http://www.practicalservicedesign.com>

*Флауэрс и Миллер создали очень полезный сборник контента и ресурсов, в том числе шаблоны, помогающие применять их подходы к сервис-блупринтам на практике. Авторы — большие любители создания блупринтов в онлайн. Они написали полноценное учебное пособие о том, как разрабатывать диаграммы с помощью MURAL. Вы можете пообщаться с ними в активно действующем сообществе на базе Slack.*

Andy Polaine, Lavrans Løvlie, and Ben Reason, *Service Design* (Rosenfeld Media, 2013)

*Это один из лучших ресурсов для всестороннего понимания идеи сервис-дизайна в целом. Книга написана очень тщательно и содержит ряд убедительных доводов в пользу развития данной области. Глава 5 посвящена теме диаграмм как части дисциплины сервис-дизайна.*

G. Lynn Shostack, *How to Design Service*, *European Journal of Marketing* (Jan 1982)

G. Lynn Shostack, *Designing Services That Deliver*, *Harvard Business Review* (Jan 1984)

*Эти две статьи часто называют предвестниками движения по сервис-дизайну, и я рекомендую их прочитать. Хотя они были написаны несколько десятилетий назад, наблюдения и советы Шостак вполне актуальны и в наши дни.*

Marc Stickdorn and Jakob Schneider, *This is Service Design Thinking* (Wiley, 2012)

Marc Stickdorn, Markus Edgar Hormess, Adam Lawrence, and Jakob Schneider, *This is Service Design Doing* (O'Reilly, 2018)

*Эти две книги уже стали привычными ориентирами в области сервис-дизайна. Первая описывает базовую теорию, однако в ней можно найти немало практических примеров и техник создания карт. Вторая книга — это сборник методов и техник, сопровождаемых обширной онлайн-библиотекой шаблонов и упражнений.*

James Womack and Daniel Jones, *Lean Consumption*, *Harvard Business Review* (Mar 2005)

*Вумек был одним из пионеров движения за бережливость. В своей знаменитой статье он призывает читателей переключить внимание с процессов, связанных с бережливостью и происходящих внутри организации, на изучение пользовательского опыта. Вместе с Джонсом они убедительно доказывают правильность такого подхода и делятся своими мыслями о следующем этапе развития общества — бережливом потреблении.*

# ПРОВЕДЕНИЕ СОВМЕСТНЫХ СОВЕЩАНИЙ С ВЫПОЛНЕНИЕМ ПРИКЛАДНОЙ КАРТЫ СЕРВИСНОГО СЦЕНАРИЯ

ЭРИК ФЛАУЭРС И МЕГАН МИЛЛЕР

Карты сервиса позволяют получить полное представление о том, как на самом деле работает компания. В результате их создания возникают применимые на практике инсайты, помогающие выстраивать согласие и эмпатию. Мы обнаружили, что традиционные сервис-блупринты обычно концентрируются на отдельных типах взаимодействий, часто упуская из виду большую картину. Именно поэтому мы решили создать новый формат блупринтов — более практичный и обеспечивающий более полный обзор.

Для иллюстрации различий между этими подходами давайте представим себе, что мы хотим построить дом. В качестве инструкции мы можем взять обычный акварельный рисунок, сделанный художником (традиционные карты сервиса), или чертеж, созданный архитектором (прикладные карты сервисного сценария). Оба они рассказывают свои истории, однако лишь один из них позволит вам перейти к практическим шагам.

Наш формат карт сервиса много заимствовал у других источников, в том числе у классических сервис-блупринтов, карт клиентского пути и карт эмпатии, а также сторителлинга. Подход развивался по мере того, как мы решали вполне реальные задачи вместе со своими клиентами, и каждая итерация делала его все более применимым в практических условиях. Прикладная карта сервисного сценария основана на том, что мы берем элементы окружающей реальности и соединяем их в нечто большее, учитывая вклад тысяч людей по всему миру.

Мы помогали в освоении этого формата банкам, поставщикам услуг в области здравоохранения, технологическим компаниям, видеостриминговым сервисам и даже правительствам. Постепенно мы разработали техники ведения семинаров на рабочих местах. Мы обнаружили, что самое главное во время собрания — это убедиться в практической применимости инсайтов в конкретном моменте. Не заканчивайте собрание по созданию прикладных карт сервисного сценария, не добившись от участников идей, способных совершить весомые перемены. Это не учебный семинар, а настоящая работа.

В целом можно выделить шесть шагов по созданию прикладных карт сервисного сценария, помогающих успешно пройти весь процесс.

- *Изучите все пространство возможностей.* Прежде всего дайте определение возможности, над которой вы хотите поработать. Это может быть известная вам проблема или желание заполнить какой-то пробел, способный влиять на каналы, команду и контексты.
- *Выберите сценарии.* Выберите набор важных или особенно болезненных сценариев для вашей карты.
- *Создайте карты сервиса для сценариев.* С помощью нашей техники создания карт сервиса картографируйте комплексное видение пользовательского опыта при взаимодействии с сервисом.

- *Соберите критически важные моменты и идеи.* Потенциальные возможности для улучшения сервиса возникают при интерпретации инсайтов, найденных вашей командой.
- *Выявите общие темы.* Разбейте критически важные моменты по кластерам и темам, применимым в различных сценариях, чтобы изучить возможности для долгосрочных улучшений в рамках всей системы.
- *Займитесь конкретными действиями.* Создайте такой план действий по улучшению сервиса, чтобы он включал в себя тактические исправления, которые вы можете внедрить сразу, а также стратегические инновации, для развития которых нужно время.

На рис. 10.13 показан пример завершенной прикладной карты сервисного сценария, созданного кросс-функциональной командой из компании Intuit на основе описанного выше процесса. В центре диаграммы — критически важный момент, а также несколько стрелок и кругов, обозначающих ключевые элементы пользовательского опыта взаимодействия с сервисом, на которые нужно обратить внимание. При работе над созданием прикладной карты сервисного сценария почти всегда происходят две вещи. Во-первых, обязательно находится группа людей, поначалу сопротивляющихся работе и ворчащих о том, что они уже делали что-то подобное в прошлом. А во-вторых, в конце пути те же самые люди благодарят координатора за содействие и с энтузиазмом рассказывают о том, насколько отличается этот процесс, сколько новых и необычных инсайтов им удалось найти и насколько неправы они были вначале.

Мне и моим коллегам доводилось видеть, как компании с миллиардными оборотами переходили к действиям и началу осмысленных перемен в своих системах и процессах в тот же день, когда заканчивали работу над картами сервиса. Создание прикладных карт сервисного сценария ничуть не напоминает теорию или лабораторный эксперимент; напротив, это практическая и доказавшая свою состоятельность тактика, предназначенная для движения вперед и закрепления на новых позициях.

Идея создания прикладных карт сервисного сценария нашла интерес у множества практиков. Нашим подходом начали пользоваться представители крупных компаний, университетов и правительств со всех континентов. Стартапы и небольшие компании применяют этот подход, чтобы полностью сосредоточиться на улучшении своих предложений рынку. Ценность этой техники наглядно подтверждается постоянным обращением к ней широкого круга лиц и организаций.

Тоби Уилкок, CEO австралийской компании Cloudwerx, предоставляющей облачные сервисы, сказал о Practical Service Design так: «Ваши курсы были чрезвычайно полезны для Cloudwerx. Мы начали активно использовать ваши чертежи экосистемы „Торговый персонал“. Они превратились в основной стержень нашего бизнеса. Эрик и Меган совершили чудо!»

Создание прикладных карт сервисного сценария — это техника, основанная на открытых источниках. Мы не представляем никакое агентство и не занимаемся этим на коммерческой основе. Скорее мы работаем над тем, чтобы придать нужный формат уже имеющейся коллективной мудрости. Мы верим, что именно такой подход позволил нам добиться успеха. И в конце мы хотели бы выразить глубочайшую признательность тем людям, которые применили процесс и формат нашей карты в реальных условиях. Результат говорит сам за себя.



**Об авторах**

Эрик Флауэрс — один из основателей Practical Service Design и главный дизайнер потребительского опыта в компании Intuit, практик более чем с двадцатилетним стажем. Глядя через призму современного сервис-дизайна, он переосмысливает пользовательский опыт во всей разнообразной экосистеме Intuit и помогает компании выстраивать механизмы для изучения пользовательского опыта от начала до конца и от поверхности до дна.

Twitter: @erik\_flowers

Меган Миллер — одна из основателей Practical Service Design и директор по сервис-дизайну в Стэнфордском университете, где она работает над созданием цельного и качественного пользовательского опыта для студентов. Меган занимается широким кругом вопросов в области дизайна опыта, в том числе брендингом, коммуникацией, выстраиванием идентичности, визуальным представлением, пользовательским опытом, проектированием продуктов и сервис-дизайном.

Twitter: @meganerinmiller



# Источники диаграмм и изображений

Часть 3, диаграмма внизу слева: карта клиентского пути, созданная Адамом Ричардсоном, изначально опубликованная в статье *Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience*, используется с разрешения.

Рис. 10.2: карта сервиса Дж. Линн Шостак из ее статьи *Designing Services That Deliver*, используется с разрешения.

Рис. 10.3: карта сервиса из статьи Mary Jo Bitner, Amy L. Ostrom, and Felicia N. Morgan *Service Blueprinting: Practical Technique for Service Innovation*, используется с разрешения.

Рис. 10.4: пример современной карты сервиса, созданный Брэндоном Шауэром, используется с разрешения.

Рис. 10.5: карта сервиса из статьи Thomas Wreiner et al. *Exploring Service Blueprints for Multiple Actors*, используется с разрешения.

Рис. 10.6: шаблон прикладной карты сервисного сценария, разработанный Эриком Флауэрсом и Меган Миллер, создан в MURAL, используется с разрешения.

Рис. 10.7: карта сервисного сценария с эмоциональной кривой, созданная Сьюзен Спрагаген и Кэрри Чен, используется с разрешения.

Рис. 10.8: карта для потока ценности из «Википедии», загружена Дэниелом Пенфилдом, CC BY-SA 3.0.

Рис. 10.9: карта сервиса с описанием работы уличного чистильщика обуви, созданная Дж. Линн Шостак и взятая из ее статьи *Designing Services That Deliver*, используется с разрешения.

Рис. 10.10 и 10.11: диаграммы из публикации Пита Абиллы *Lean Service: Customer Value and Don't Waste the Customer's Time*, используются с разрешения.

Рис. 10.13: пример завершенной прикладной карты сервисного сценария, созданного в MURAL Эриком Флауэрсом, Джимом Калбахом и командой из компании Intuit.



## **В ЭТОЙ ГЛАВЕ**

---

- Предыстория карты клиентского пути
- Принятие решения и воронка конверсии
- Карты истории по созданию основной ценности для потребителя
- Элементы карт клиентского пути
- Примеры и кейсы: карты истории по созданию основной ценности для потребителя — альтернативная точка зрения на CJM



# КАРТЫ КЛИЕНТСКОГО ПУТИ

Происхождение понятия «карта клиентского пути» (CJM) до конца неизвестно. Идея изучения различных точек контакта, по всей видимости, берет начало в концепции моментов истины Яна Карлзона\*. Карлзон выступал сторонником изучения пользовательского опыта в рамках широкой среды, однако никогда явно не упоминал карту клиентского пути как таковую.

Процесс создания карт начал развиваться только в конце прошлого столетия, когда бизнес обратил внимание на вопросы управления пользовательским опытом. К примеру, в своей знаменитой статье, опубликованной в журнале *Marketing Management* в 1994 г., авторы Льюис Кэрбон и Стив Хекель писали о *карте опыта (experience blueprint)*, или «наглядном представлении подсказок об опыте, требующих настройки, а также спецификации, описывающей данные подсказки и их индивидуальные функции»\*\*.

В 2002 году пионер в области пользовательского опыта Колин Шоу представил концепцию *картографирования микромомента*, перефразируя Карлзона\*\*\*. В созданной им диаграмме (рис. 11.1) последовательность этапов пользовательского опыта указывается стрелками.

Эта схема позволяет заняться анализом с целью создания позитивного пользовательского опыта (как показано на рис. 11.2).

Современный стиль CJM появился примерно в середине 2000-х годов. Брюс Темкин, авторитет в области изучения пользовательского опыта, был одним из первых сторонников CJM и активно пропагандировал их использование в США. В 2010 г. в отчете под названием *Mapping Customer Journey*, созданном для компании Forrester, Темкин дал определение CJM как «документов, визуальным образом демонстрирующих процессы, нужды и восприятие отношений потребителей с компанией».

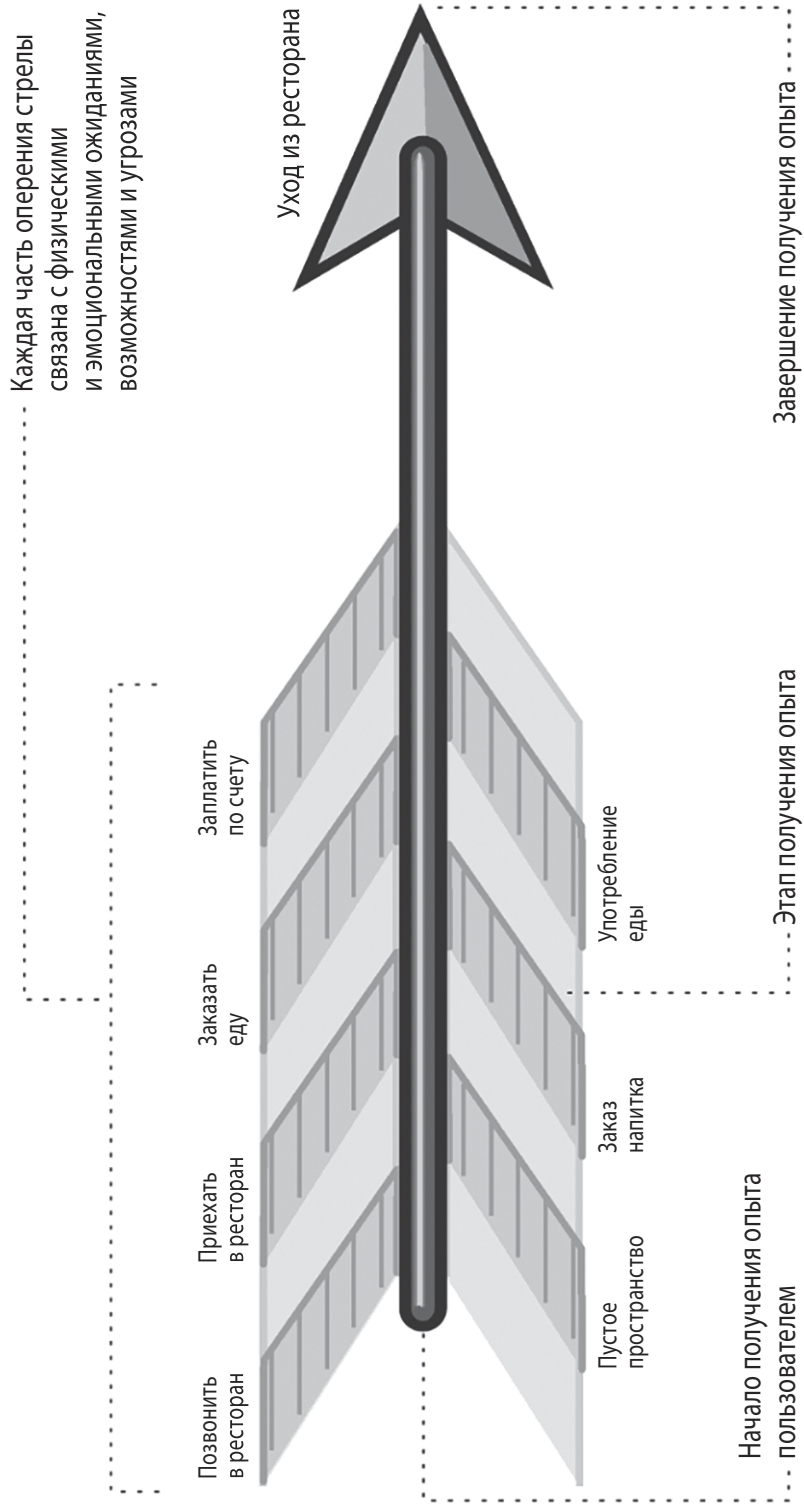
Темкин также подчеркивал важность CJM в своем блоге *It's All About Your Customer's Journey*:

*Компаниям нужно использовать инструменты и процессы, позволяющие лучше понимать реальные нужды потребителей. Одним из ключевых инструментов в этой области могут считаться так называемые карты клиентского пути... При правильном использовании эти карты способны переключить видение компании с перспективы «изнутри наружу» на обратную — «снаружи внутрь».*

\* См. Jan Carlzon, *Moments of Truth* (Reed Business, 1987). *Прим. авт.*

\*\* Lewis P. Carbone and Stephan H. Haeckel, *Engineering Customer Experiences*, *Marketing Management* (Winter 1994). *Прим. авт.*

\*\*\* Colin Shaw and John Ivens, *Building Great Customer Experiences* (Palgrave Macmillan, 2002). *Прим. авт.*



**РИС. 11.1.** Данное Колином Шоу в 2002 г. описание элементов карты микромомента напоминает современные CJM

Этап	Резервация	Пустое пространство	Движение	Прибытие на парковку	Вход в ресторан	Заказ
Ожидания	Я смогу быстро дозвониться, и у них будут свободные столики	Ничего не прои-зойдет до тех пор, пока я не выберу вечером в ре-сторан	Мне не дадут никаких указа-ний о том, как добраться до ре-сторана	С парковкой не будет проблем	Меня попривет-ствуют с улыбкой и дружелюбно проведут к сто-лику	Мне предложат достаточный выбор
Угроза	Все столики зарезервированы	Ничего не прои-сходит — упушен-ная возможность	Клиент не знает, где находится ре-сторан	На парковке нет свободных мест	Все сотрудники заняты, и на кли-ента никто не об-ращает внимания	В меню нет ниче-го интересного — все разреклами-рованные блюда закончились
Возможность сделать больше ожидаемого	Ух ты! — Когда я бронировал сто-лик, они поняли, что я уже там был, и знают, что я ел!	Ух ты! — Я по-лучил письмо с подтверждением резервации и ко-пией меню	Ух ты! — Ресторан прислал мне карту!	Ух ты! — Мне забронировали место на парков-ке!	Ух ты! — Они ждали нас, чтобы поприветствовать сразу у входа!	Ух ты! — Официант совету-ет выбрать опре-деленное блюдо
Возможность улучшить эмоциональную реакцию	Они узнают меня и могут вспо-мочь, когда я был у них в последний раз	Письмо адресо-вано лично мне и предлагает не-сколько блюд, ко-торые могут мне понравиться. Это вызывает у меня приятные чувства	Я знакомлюсь с меню; оно кажется мне превосходным!	Перед рестора-ном висит плакат с личным привет-ствием для меня!	Меня приветству-ют, как родствен-ника, которого давно не видели	Они помнят, что я заказывал в про-шлый раз, это демонстрирует уровень их заботы
Эмоция	Удивление, предвкушение	Удивление и предвкушение	Ощущение заботы	Я чувствую себя особенным	Я чувствую себя в кругу друзей	Ощущение заботы

**РИС. 11.2.** Таблица карты микромомента из книги COLIN SHAW, JOHN IVENS *BUILDING GREAT CUSTOMER EXPERIENCES* включает в себя эмоциональные аспекты пути потребителя



На рис. 11.3 (на предыдущей странице) приведен пример карты клиентского пути для поставщика услуг широкополосной связи. Эта карта была создана Effective UI, ведущей компанией в области работы с пользовательским опытом в цифровой сфере. В центре карты можно увидеть очень заметную кривую эмоций. Это дает основания полагать, что в данном случае в игру вступает множество факторов, главным из которых является эмоциональный опыт.

Затем возникает точка решения, обычно выстраивающаяся вокруг покупки. Обычно ее обозначают словами «Купить», «Выбрать» или «Приобрести». В предыдущем примере (рис. 11.3) имеется вполне четкий этап с названием «Покупка».

И, наконец, CJM должны показывать, почему клиенты сохраняют лояльность и продолжают пользоваться сервисом. Это часто описывается этапом с названием «Использование» или другим сходным с ним. Возможно перечисление и других типов взаимодействия, таких как «Получение поддержки», «Обновление» или даже «Реклама». Все они описывают, какую ценность извлекают индивидуумы из предлагаемого решения.

CJM помогают отвечать на вопросы типа: «Как может организация лучше вовлечь пользователя во взаимодействие? Какую она может предложить ценность, побуждающую их возвращаться? Как она может сделать свои услуги более подходящими им?» Ответы на эти вопросы показывают, что создание отличного пользовательского опыта связано скорее не с оптимизацией отдельных точек контакта, а с тем, как эти точки формируют единое целое. CJM — это стратегический инструмент для визуализации точек контакта, помогающий управлять ими более эффективным образом.

Шаблон карты клиентского пути (рис. 11.4) представляет собой вариацию CJM, особенно подходящую для сбора мнений от всей команды. Благодаря открытой схеме шаблона участники могут легко вносить свой вклад. Шаблон карты клиентского пути был создан экспертами в области проектирования услуг Марком Стикдорном и Джейкобом Шнайдером в их знаменитой книге *This is Service Design Thinking*. Он позволяет командам проводить совместный аудит пути их пользователей.

Базовый формат шаблона карты клиентского пути показывает все компоненты, влияющие на пользовательский опыт — происходящее и «на сцене», и «за сценой». Кроме того, он дает возможность синхронизировать как действия поставщика до предоставления сервиса с ожиданиями пользователя, так и то, как поставщик будет управлять отношениями с пользователями после предоставления сервиса.

Однако у CJM намного меньше непреложных правил форматирования и формулировок, чем у традиционных карт сервиса (каковые обсуждались в предыдущей главе). Этот подход более гибок. Вы можете найти множество примеров, отклоняющихся от общих правил.

## Карты жизненного цикла пользователей

Некоторые практики проводят различие между CJM и картами жизненного цикла пользователя\*. Последние раскрывают более широкую картину и охватывают весь срок долговременных отношений между пользователем и организацией. Карты жизненного цикла пользователя обычно включают в себя более абстрактные этапы, отражающие отношения в целом, а не конкретный путь.

---

\* См., к примеру, Lavrans Løvlie, *Customer Journeys and Customer Lifecycles*, Livework blog (Dec 2013).



Историю планирования жизненного цикла пользователей можно отследить с начала 1960-х годов. К примеру, в 1961 году Расселл Колли разработал структуру для оценки успеха рекламы в книге под названием *Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results* (для простоты эту технику часто обозначают аббревиатурой DAGMAR). Модель Колли состоит из нескольких этапов взаимодействия — от *осведомленности к действию*. В том же году Роберт Лэвидж и Гэри Стайнер предложили другую сходную модель\*.

На основе этих и других моделей, сформулированных в 1960-е годы, Джон Дженкинс разработал одну из первых детализированных диаграмм жизненного цикла и описал ее в своей книге *Marketing and Consumer Behavior*, изданной в 1972 году. На рис. 11.5 показана его изначальная модель, которую он сам называет *картой рыночного ландшафта*.

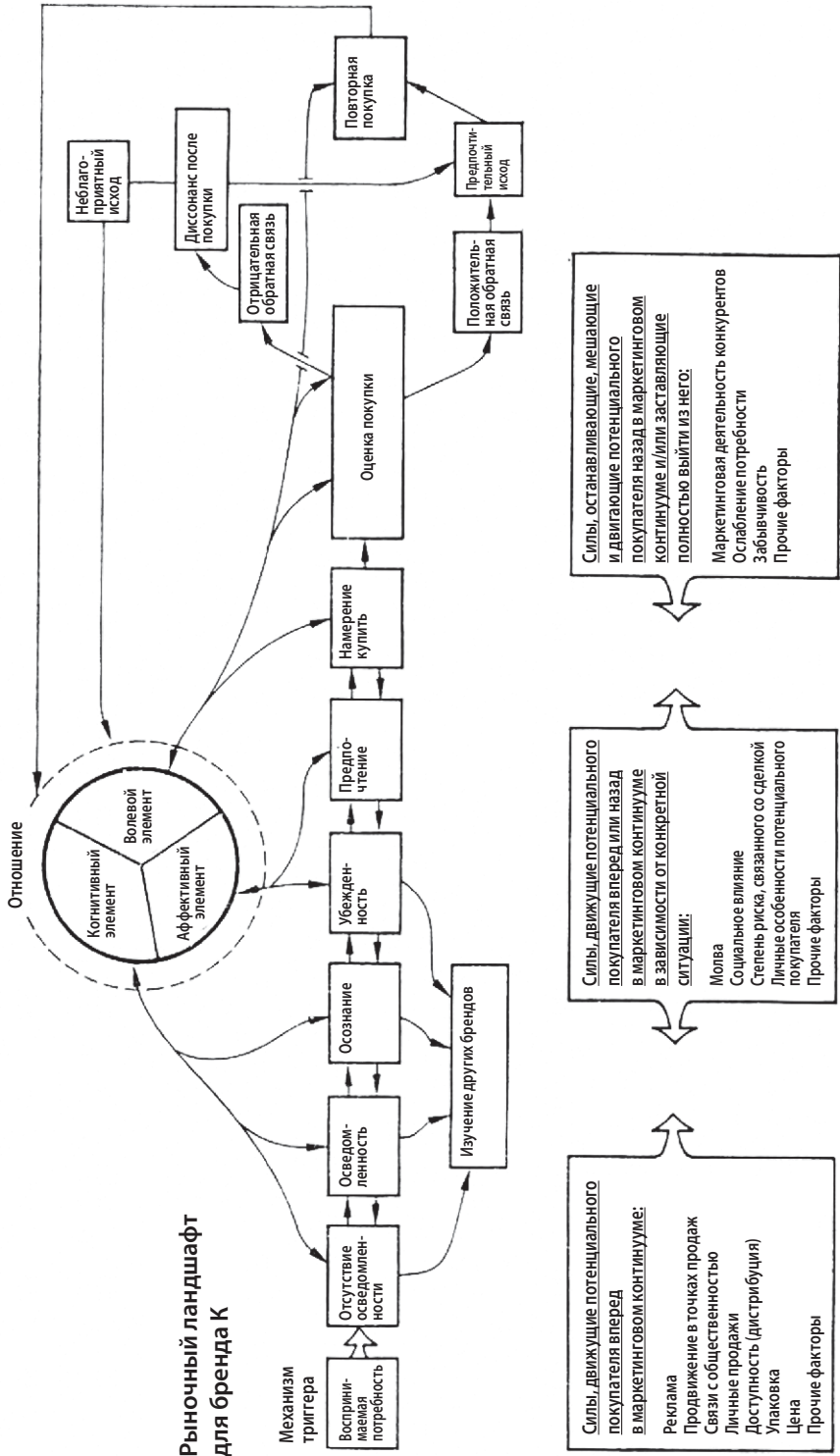
Лидер в области пользовательского опыта и писательница Керри Бодин предлагает современный формат для карт жизненного цикла пользователей. Предлагаемая ею структура включает в себя разные этапы: от признания имеющейся потребности до выбора, использования, рекомендаций другим пользователям или ухода. На рис. 11.6 эти этапы проиллюстрированы стрелками, показывающими общее направление развития опыта. Сначала возникает дивергентный поиск, затем принимается решение при конвергентном выборе, что показано стрелками на элементе слева. Применение решения, как и внесение в него исправлений, осуществляются постоянно и в цикле, как показано в круге справа.

С моей точки зрения, разница между картами жизненного цикла пользователя и CJM связана с иерархией. Если мы включим в сравнение сервис-блупринты, то между этими тремя схемами будет заметен «эффект лестницы». Карты жизненного цикла изучают общие отношения индивидуума с брендом с течением времени. CJM позволяют изучить конкретные решения с большей степенью детализации. Сервис-блупринты детально описывают конкретные типы взаимодействия в ходе пути клиента, чаще всего уже после пользования сервисом.

На рис. 11.7 иллюстрируются примерные отношения между картами жизненного цикла потребителя, CJM и сервис-блупринтами — в данном случае для опыта, связанного с покупкой и владением автомобилем. На практике можно встретить и другие интерпретации этих типов диаграмм. Я описываю лишь один из способов изучения отношений между ними.

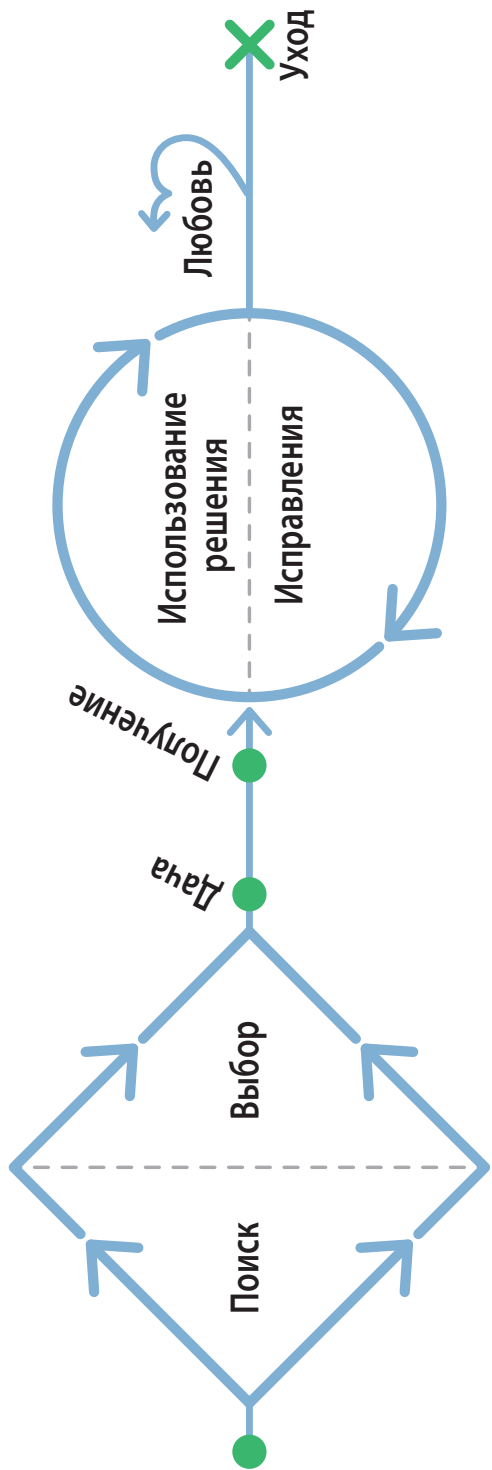
---

\* Robert Lavidge and Gary Steiner, A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness, *Journal of Marketing* (Oct 1961). *Прим. авт.*

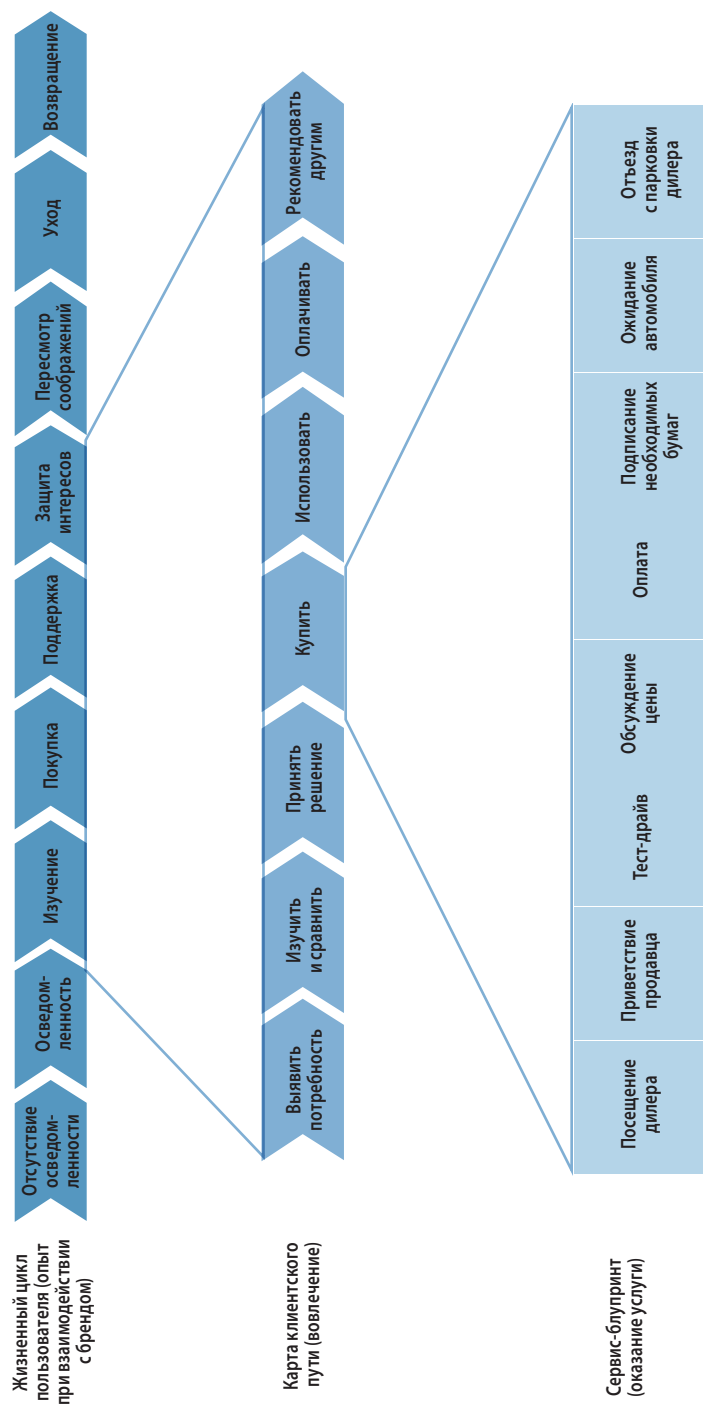


**РИС. 11.5.** Модель жизненного цикла пользователя Джона Дженкинса (1972) представляет собой один из самых ранних примеров карты клиентского пути





**Рис. 11.6.** Эта современная версия карты жизненного цикла пользователя, созданная Кэрри Бодин, иллюстрирует в совокупности пользовательский опыт, который может возникнуть у пользователей в связи с предлагаемым им решением или брендом



**РИС. 11.7.** Жизненные циклы пользователей рассматривают общие отношения с брендом. Карты клиентского пути изучают отдельные типы отношений с большей степенью детализации. Сервис-блупринты обычно анализируют конкретные виды взаимодействия с сервисом

# Связанные модели

Эверетт Роджерс описывал не только коммерческую составляющую процесса, но и сложности, связанные с принятием новых продуктов. В своей знаменитой книге *Diffusion of Innovations* Роджерс предлагает *процесс инновации* — решения, основанного на десятилетиях исследований (рис. 11.8).



**РИС. 11.8.** Процесс инновации — решения, впервые описанного Эвереттом Роджерсом, — пример первой модели, на которой основаны СЖМ

Хотя суть этого процесса была сформулирована еще в 1960-е годы, он напоминает типичную структуру современных СЖМ. Обе структуры имеют ряд одинаковых элементов: этап, связанный с изначальной осведомленностью, точка решения в середине, этапы для подтверждения решения и сохранения лояльности, а затем и принятие инновации. Нет сомнения в том, что процесс Роджерса имеет ту же базовую структуру, что и современные СЖМ. Джон Дженкинс фактически цитирует модель Роджерса как прямой источник влияния в своей ранней карте, показанной на рис. 11.5.

Критически важную роль играет отношение индивидуума к происходящему, особенно на этапе «Убеждения». Роджерс смог сузить количество прогнозирующих параметров для принятия решения на этом этапе до пяти базовых вопросов. Эти вопросы задают себе лица, принимающие решения, перед тем как принять новый продукт или сервис.

- **Сравнительное преимущество.** Лучше ли продукт в сравнении с уже существующими альтернативами?
- **Совместимость.** Подходит ли мне этот продукт? Соответствует ли он моим убеждениям и ценностям?
- **Сложность.** Достаточно ли просто понять суть продукта и принципы его использования?
- **Возможность проверки.** Можно ли протестировать продукт без каких-либо штрафных санкций?
- **Возможность наблюдения.** Можно ли наблюдать за тем, как работает продукт, и понимать, как происходит работа?

Если человек дает положительный ответ на большинство вопросов, то шансы на принятие нового продукта оказываются намного выше. Иными словами, это ключевые факторы, влияющие на процесс принятия решения.

Помните, что речь идет о воспринимаемых характеристиках. Восприятие ценности формируется в мозге потребителя, а не выступает объективным свойством продукта или услуги. Аналогичным образом СЖМ пытаются понять, как выглядит предложение с точки зрения потребителей и воспринимается ими.

## Воронка конверсии

Решение совершить покупку часто описывается в форме воронки (рис. 11.9). Точные этапы или шаги на пути могут варьироваться в зависимости от того, как задумана воронка.

Эта метафора предполагает, что люди заходят через достаточно широкий вход и попадают в воронку, постепенно ведущую к покупке. Однако они могут принять решение об уходе в различных точках воронки, в результате чего их количество на пути к конверсии снижается.



**РИС. 11.9.** Типичная маркетинговая воронка, демонстрирующая последовательность шагов на пути клиента

Исследователи рынка из McKinsey & Company предлагают новую модель, которую они сами называют *путем пользователя к принятию решения\**. На рис. 11.10 их модель изображена в более позднем, скорректированном виде.

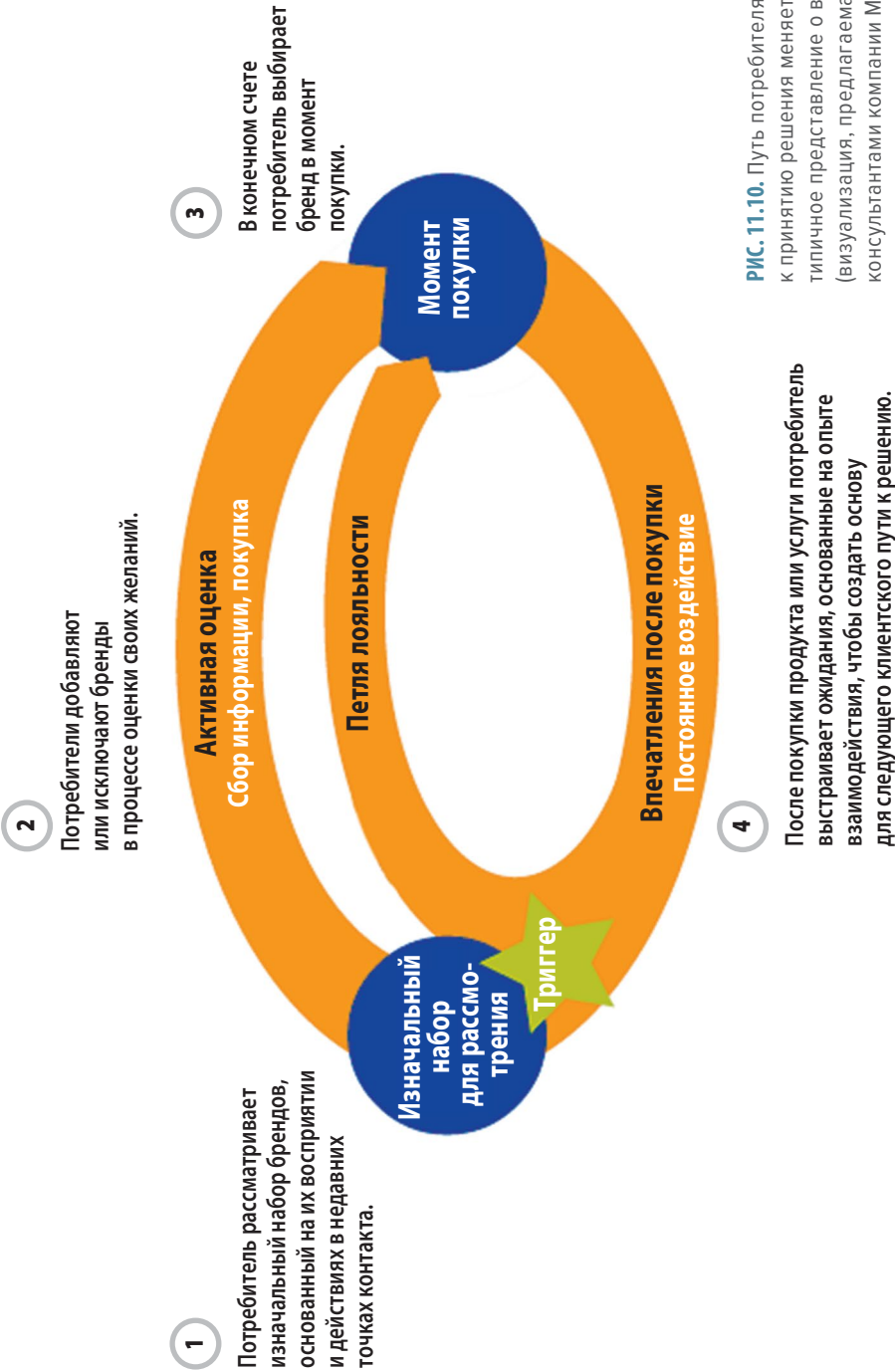
Ее круговая форма отражает необходимость заново оценить, как у пользователей происходит процесс принятия решения. В нынешнюю эпоху, когда пользователи получили намного больше возможностей влияния, этот процесс становится все более циркулярным. Впечатления одного человека после покупки становятся критерием оценки следующего покупателя. В этой модели нет никакой «верхней части воронки», куда массово попадают пользователи.

Более того, авторы уверены, что поведение потребителей во время поиска и покупки все сильнее меняется. Они больше читают до принятия решения и производят множественные сравнения, особенно онлайн. Традиционно имеются три основных типа точек контакта в ситуациях, связанных с коммерческой деятельностью.

- *Стимул* — первый раз, когда потребители узнают о конкретном продукте или услуге.
- *Первый момент истины* — решение купить продукт или услугу.
- *Второй момент истины* — первые впечатления от использования продукта или услуги.

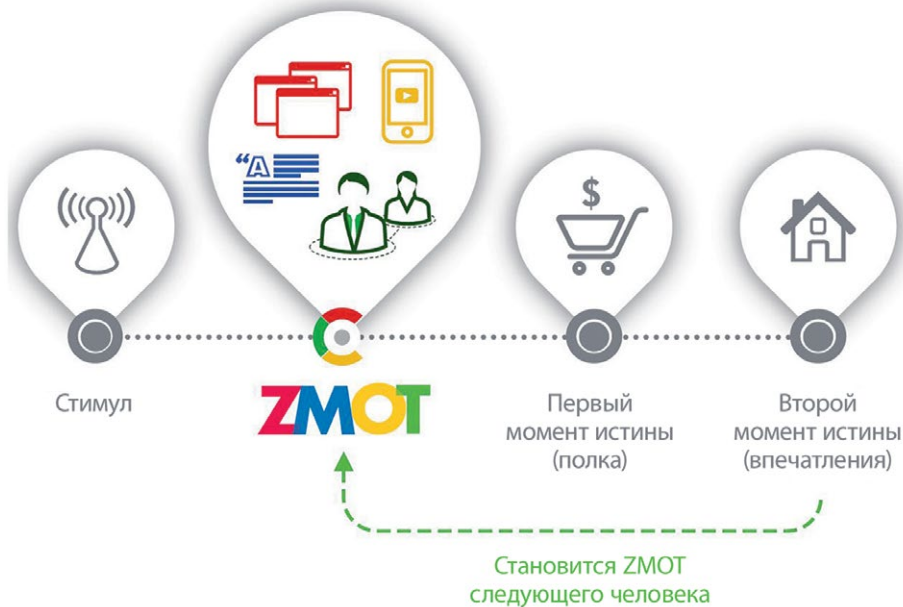
Все чаще люди изучают обзоры, написанные другими покупателями. Они обращаются к сайтам типа Amazon за подтверждением своего решения или спрашивают мнение фолловеров в Twitter. Они стремятся понять, кто именно стоит за тем или иным предложением, и изучают профили поставщиков в LinkedIn и даже Facebook. Вне зависимости от отрасли или сектора потребители обладают намного большей осведомленностью, чем даже десять лет назад.

\* См. David Court et al., *The Consumer Decision Journey*, McKinsey Quarterly (Jun 2009), and David C. Edelman, *Branding in the Digital Age: You're Spending Your Money in All the Wrong Places*, Harvard Business Review (Dec 2010). *Прим. авт.*



**РИС. 11.10.** Путь потребителя к принятию решения меняет типичное представление о воронке (визуализация, предлагаемая консультантами компании MCKINSEY)

В дополнение к первому и второму моментам истины исследователи рынка из Google сформулировали новую и важнейшую точку контакта — «Нулевой момент истины», или сокращенно ZMOT\*. Эта точка располагается между стимулом и решением о покупке (рис. 11.11).



**РИС. 11.11.** Исследователи из компании GOOGLE представили «Нулевой момент истины», новый этап в поведении потребителей

Решающую роль в ZMOT играет контент. Однако речь идет не о маркетинговой болтовне: информация в точке контакта ZMOT должна быть осмысленной и ценной. Успешные компании взаимодействуют со своими рынками и участвуют в диалоге. Они хотят, чтобы их деятельность воспринимали не как навязчивую рекламу, а как советы вызывающих доверие профессионалов.

Обратите внимание, что рекомендации продукта, поступающие в ZMOT, появляются уже после того, как кто-то воспользовался этим продуктом. Опыт чужого использования принимается во внимание перед решением о покупке.

Важно отметить, что люди все чаще ищут новый смысл в продуктах и сервисах, которые они покупают на этапе ZMOT. Они хотят больше знать о компании и людях, стоящих за ее предложением. Они хотят понимать, как это вписывается в их систему ценностей и как это будет определять их лично.

Вы можете справедливо указать на то, что люди всегда находились в тех или иных отношениях с брендами. По сути, рынки представляют собой набор диалогов. Но нынешний период отличается огромным объемом доступного контента и скорости, с которой потребители могут получить к нему доступ. Вы можете быть уверены, что человек изучит различные аспекты вашего бизнеса еще перед тем, как вступить в прямой контакт с вами или воспользоваться вашими предложениями.

\* См. Jim Lecinski, ZMOT: Winning the Zero Moment of Truth (Google, 2011). *Прим. авт.*

В любом случае различные элементы пользовательского опыта при взаимодействии с продуктом или сервисом в наши дни взаимосвязаны намного сильнее, чем несколько десятилетий назад. И для того чтобы соединить моменты истины и создать значимый пользовательский опыт для потребителей, вам необходимо целостное мышление.

## Элементы CJM

Создание CJM — это не просто инвентаризация точек контакта. Карты позволяют увидеть более глубокие инсайты, связанные с мотивацией и отношением пользователей. Что заставляет людей покупать? Что делает их удовлетворенными? Именно на такие вопросы должны отвечать CJM.

CJM вполне осознанно имеют менее шаблонную форму, чем карты сервиса. Они могут включать в себя несколько различных элементов и типов информации. Создатель CJM должен включать в них аспекты, подходящие для нужд организации. К самым типичным элементам CJM относятся действия, цели, эмоции, болевые точки, моменты истины, точки контакта, восприятие бренда, удовлетворенность и возможности.

На рис. 11.12 показан шаблон CJM, созданный в Heart of the Consumer (*heartoftheconsumer.com*), известной консультационной компании, занимающейся вопросами CX и созданием карт клиентского пути. Шаблон включает в себя дополнительные элементы, связанные с картой клиентского пути, в том числе персону, профиль пользователя, а также показатели важности и удовлетворенности. В табл. 11.1 суммированы основные аспекты, определяющие карты клиентского пути с использованием структуры, описанной в главе 2.

**ТАБЛИЦА 11.1.** Определяющие аспекты карт клиентского пути

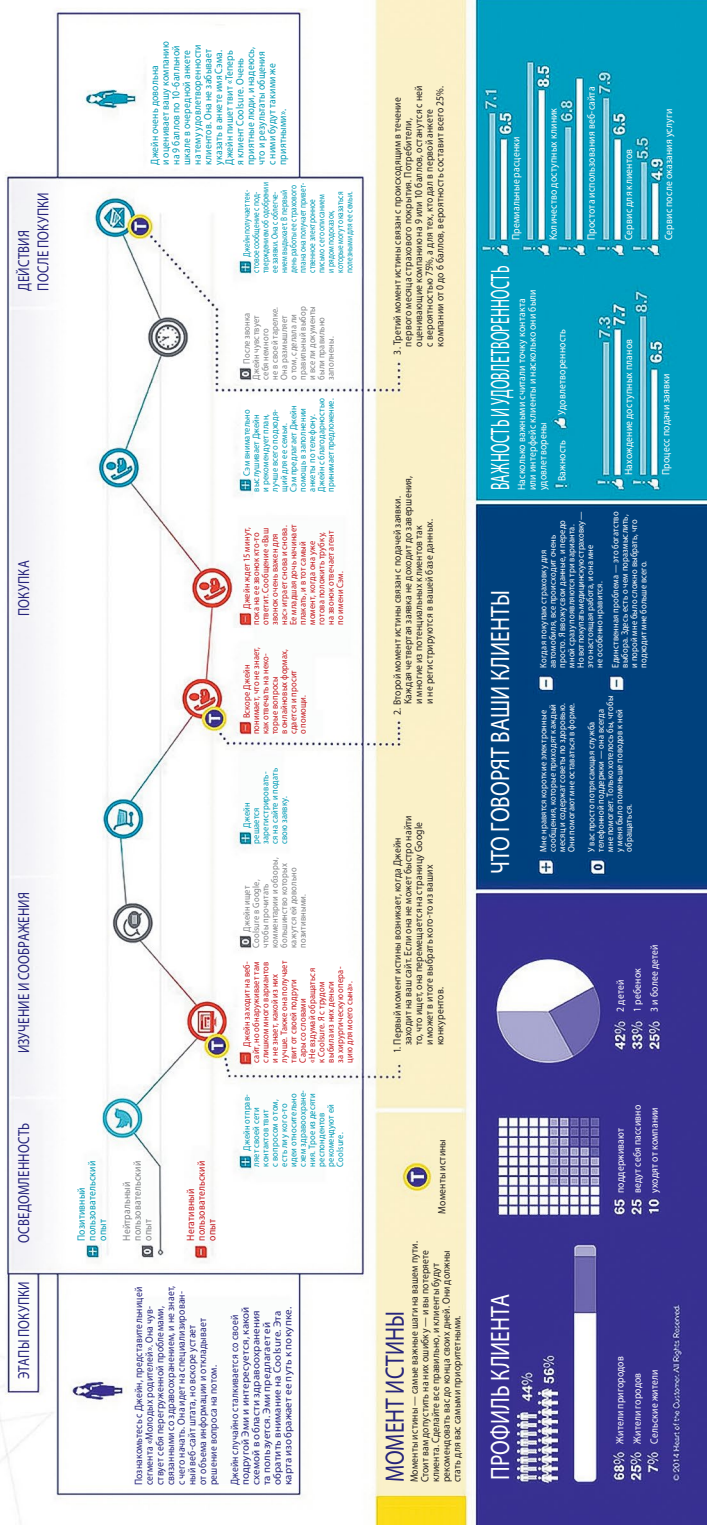
Точка зрения	Индивидуальный потребитель
Структура	Хронологическая
Диапазон	Комплексный опыт от осознания потребности до завершения отношений. Часто ориентирован на путь отдельного человека, однако может также представлять собой целостную и совокупную карту с различными персонами и точками контакта
Фокус	Основное внимание уделяется опыту пользователя, а не процессам, происходящим «за сценой»
Использование	Используется для анализа и оптимизации точек контакта. Помогает в процессе стратегического планирования для управления пользовательским опытом, а также деятельностью в областях маркетинга и брендинга
Сильные стороны	Проста для понимания. Широкое использование. Подходит для совместной творческой работы с командами и стейкхолдерами
Слабые стороны	Обычно рассматривают индивидуумов только как потребителей, упуская из виду внутренние процессы и действующих лиц процесса

## Что еще почитать по теме

David Court, Dave Elzinga, Susan Mulder, and Ole Jørgen Vetvik, *The Consumer Decision Journey*, McKinsey Quarterly (Jun 2009)

*Многочисленные исследования, проведенные этими консультантами из компании McKinsey, позволили им сформулировать новую модель, описывающую*

# ОБРАЗЕЦ КАРТЫ



**РИС. 11.12.** Карты клиентского пути могут включать много дополнительной информации и данных для более полного описания пользовательского опыта

© 2014 HubSpot of the Customer Journey Map. Boston.



решения потребителя о покупках. Авторы предлагают заменить традиционную модель воронки циркулярной моделью принятия решения. См. также подробную статью руководителя McKinsey — David Edelman, *Branding in Digital Age: You're Spending Your Money in All Wrong Places*, *Harvard Business Review* (Dec 2010).

Joel Flom, *The Value of Customer Journey Maps: UX Designer's Personal Journey*, *UXmatters* (Sep 2011)

В статье приводится отличный пример использования карт клиентского пути в компании Boeing. Вы найдете в ней прекрасные иллюстрации и наверняка оцените интересный макет и форму карты. Статья будет особенно полезной, если вам нужно найти аргументы для убеждения других людей. Сам Флом поначалу скептически относился к использованию карт, однако позже пришел к следующему заключению: «Создавая карты клиентского пути, иллюстрирующие оптимальный пользовательский опыт потребителя, мы помогаем стейкхолдерам и руководителям компаний выявлять, расставлять по приоритетности и удерживать концентрацию на действительно важных изменениях».

Everett Rogers, *Diffusion of Innovations*, 5th ed. (Free House, 2003)

Эту объемную книгу, основанную на результатах многолетних исследований, можно считать своего рода библией в области принятия инноваций. Хотя первое издание вышло в 1962 году, она дожила до пятого издания в 2003-м, в которое был включен раздел на тему Сети. Несмотря на почтенный возраст этой знаменитой книги, описанные в ней принципы и дискуссии в полной мере уместны для обсуждения того, как принимаются решения и инновации, и в наши дни. Пожалуй, больше всего Роджерс известен своей типологией людей с точки зрения принятия ими инноваций, а также созданием ряда терминов, таких как *early adopters* («ранние последователи»).

Bruce Temkin, *Mapping Customer Journey*, *Forrester Reports* (Feb 2010)

Брюс Темкин был одним из первых пропагандистов карт клиентского пути и много сделал для расширения сферы их использования. Во время сотрудничества с компанией Forrester он создал несколько отчетов, оказавших большое влияние на развитие данной дисциплины. Указанный отчет был первым из написанных им по этой теме, но советую вам также ознакомиться и с другими.

Jim Tincher and Nicole Newton, *How Hard Is It To Be Your Consumer?* (Paramount, 2019)

Эта книга демонстрирует, как именно карта клиентского пути может использоваться для управления изменениями, ориентированными на пользователей, во всей организации. Авторы делятся своими аргументами в пользу составления карт — не как изолированного вида деятельности, а как основы для действий всей компании и стимулирования культурных изменений. В этой книге они делятся выводами своей многолетней работы. Вы найдете в ней множество практических советов и примеров.

Тим Огилви и Жанна Лидтка, *Journey Mapping*, в книге «Думай как дизайнер. Дизайн-мышление для менеджеров» (Манн, Иванов и Фербер, 2014)

В целом эта книга посвящена дизайнерскому мышлению и его релевантности для бизнеса. Авторы описывают комплексный процесс дизайна, ориентированного на пользователя, и рассказывают о многих методах, первый из которых — это создание карты клиентского пути. Глава 4 полностью посвящена составлению карт и включает пошаговый метод для их создания.

# СОЗДАНИЕ КАРТЫ ИСТОРИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ОСНОВНОЙ ЦЕННОСТИ ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ, — АЛЬТЕРНАТИВНАЯ ТОЧКА ЗРЕНИЯ НА CJM

МАЙКЛ ДЕННИС МУР

Традиционные карты клиентского пути естественным образом ориентированы на отдельные сделки. Они показывают серию событий, происходящих в течение определенного времени, и даже мысли и чувства пользователя обычно связаны с этими разрозненными событиями.

Но, как и любая другая хорошая история, клиентский путь на самом деле имеет два сторилайна. Первый — это сторилайн, который я называю транзакционным.

Второй — это сюжетная арка героя (пользователя, а не вас как поставщиков), который сталкивается с проблемами, принимает важные решения и в конце концов меняет себя и свои отношения с другими людьми (пусть и совсем незначительно). Они начинают любить бренд, ненавидеть его или занимать какое-то промежуточное положение. Они активно рекомендуют или активно критикуют бренд. Порой они просто не считают важным рассказывать другим о ваших продуктах или сервисе.

Большинство компаний считает своей главной стратегической целью в области CX/UX позитивную трансформацию пользователя. К счастью, эта цель бизнеса также хорошо синхронизируется с наиболее глубокой целью большинства самих пользователей: стать героем, принимающим мудрые решения, в истории со счастливым концом.

При первом изучении только что созданной карты клиентского пути вам, скорее всего, удастся найти какой-нибудь «низко висящий фрукт» в форме очевидных точек напряжения. И у вас тут же может появиться искушение немедленно начать мозговой штурм на тему тактических улучшений опыта пользователя.

Однако такой скачок к тактическому мышлению часто приводит к непредвиденному эффекту: участники команды раньше времени попадают обратно в привычную зону комфорта взгляда «изнутри наружу», у них начинает угасать эмпатия к пользователям, а целостная история, выстроенная вокруг ценности для клиентов, превращается в набор не связанных между собой сделок.

В краткосрочной перспективе вы, конечно, можете обойтись быстрыми тактическими корректировками. Однако чтобы извлечь максимум пользы из карты клиентского пути, нужна стратегическая структура, позволяющая сконцентрировать ваше мышление. Проектирование карты истории по созданию основной ценности для потребителя — это способ наложить трансформационный сторилайн на транзакционный сторилайн, вводя в карту пути ключевые поворотные решения (если их там еще нет).

Процесс имеет три этапа.

## 1. Придать пути форму истории по созданию основной ценности для потребителя

На рис. 11.13 показана базовая карта истории по созданию основной ценности для потребителя, разбитая на четыре этапа с поворотными точками. Обратите внимание на то, что ее легенда отличается от привычных нам этапов, ориентированных

на видение с точки зрения бизнеса (таких как Осведомленность, Рассмотрение, Покупка, Удержание и Защита интересов).



**РИС. 11.13.** Этапы карты истории по созданию основной ценности для потребителя описывают трансформацию, через которую проходит индивидуум в процессе использования предлагаемого решения, а не постепенные шаги по его приобретению

## 2. Создать осмысленные гипотезы

Затем выберите один из четырех этапов для более глубокого изучения и используйте результаты ваших качественных исследований потребителей, чтобы ответить на следующие вопросы, связанные с главным решением для этого этапа.

1. Какие движущие силы играют роль в этом решении? Стоит рассмотреть четыре категории движущих сил:
  - функциональные цели;
  - рациональный подход;
  - влияние социума;
  - эмоциональные движущие факторы.
2. Каким образом ваш архетип пользователя фильтрует и расставляет по приоритетам эти движущие силы и создает осмысленную историю, способную мотивировать его и оправдывать принимаемые решения?

Если вы прямо спросите потребителей, почему они приняли то или иное решение, они, скорее всего, расскажут вам довольно связную историю, оправдывающую их выбор, основанную на их функциональных целях и рациональном подходе.

Однако в основе их мотивации почти всегда имеется более глубокая и неявная история. Нередко свою роль в ней играют влияние социума и эмоциональные движущие факторы, о которых потребители не хотят говорить (или могут даже сами не знать о них). Так что, если только ваши потребители не будут удивительно искренними, вам придется руководствоваться собственными обоснованными предположениями о том, что на самом деле лежит в основе историй, которые вы находите в своем качественном исследовании.

3. Оцените роли в истории

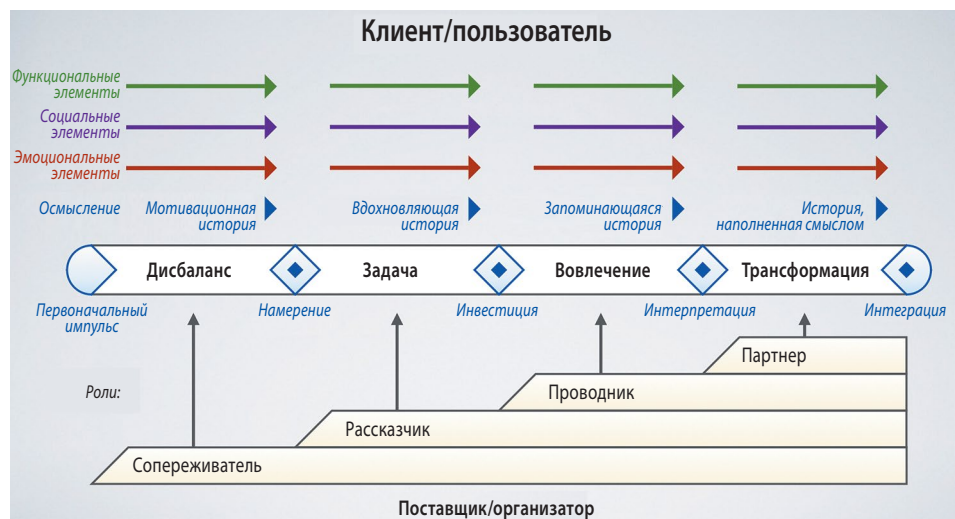
И, наконец, пришло время оценки того, как каждая из точек контакта в рассматриваемом вами этапе вносит свой вклад в важное позитивное решение (или, напротив, отвлекает от него).

Но будьте осторожны. Начав изучать состав и работу точек контакта, вы можете вновь вернуться к прежней, ориентированной «изнутри наружу» точке зрения. Между тем ваша оценка должна быть основана на ином вопросе, учитывающем перспективу потребителя, а именно — какие роли мы играем в создании его смысла или истории?

## ПРИМЕРЫ И КЕЙСЫ

Некоторые из ролей здесь универсальны, например Эксперт, Поставщик и Активатор. Однако для того, чтобы выделиться среди конкурентов и превратить больше потенциальных потребителей в лояльных сторонников бренда, вы можете добавить некоторые дополнительные роли, связанные друг с другом и подходящие для различных этапов (см. рис. 11.14):

- сопереживатель (начало доверительных отношений);
- рассказчик (описание награды для героя);
- проводник (описывает ценность результата и опыта);
- партнер (доказывает, что вам всегда можно доверять).



**РИС. 11.14.** Карты истории по созданию основной ценности для потребителя позволяют увидеть различные этапы трансформации

Рассмотрение клиентского пути в рамках карты истории по созданию основной ценности для потребителя имеет множество преимуществ, из которых особенно важны два.

Прежде всего, это помогает участникам команды сохранять концентрацию на стратегической цели — трансформации пользователя, при этом добиваясь быстрых тактических побед. Специалисты по маркетингу будут, скорее всего, концентрироваться на ранних этапах, а дизайнеры и менеджеры по услугам — на поздних. Однако легко заметить, как все они вносят свой вклад в успех бренда в долгосрочной перспективе.

**Гипотеза потребности:**

- ➔ **Функциональные цели**
- ➔ **Рациональный подход**
- ➔ **Социальное влияние**
- ➔ **Эмоциональные драйверы**

**Явная проблема**

Я устаю от работы, мне хочется работать почта. Мне кажется, что Slack поможет нам быть более продуктивными. У популярности этой программы должна быть какая-то причина. Давайте посмотрим на проблемы использования...



**Неявная проблема**

Мне надоело то, как быстро меняется технология, и из-за того, что команда отстает от трендов. Поиск подходящего решения и изучение нового инструмента забирало много сил, однако я чувствую, что команда пала духом. Я думаю, что-то с этим можно сделать. Пожалуй, я выберу решение, которое уже хорошо себя зарекомендовало.

**Первоначальный импульс**

Куда не связанных между собой электронных писем вызывает проблемы с коммуникацией. Молли инициирует инструмент, которыми пользуется ее команда.

**Намерение**

Молли решает заняться поисками более подходящего инструмента для коммуникации внутри команды.

**Инвестиции**

Молли подписывается на пробный аккаунт в Slack, надеясь, что это будет иметь успех. С течением времени, усилия и возможности.

**Интерпретация**

Молли решает, что новый инструмент внесет улучшения продуктивности и повысил моральный дух ее команды. Она подливает сил на полную версию.

**Интеграция**

После того как инструмент начал играть важную роль в рабочей жизни Молли, она ставится в наступающем его фазой интеграции в рабочие процессы команды. Людям со связанными потребностями.

**История ценности:**

**Трансформация**

**Вовлечение**

**Задача**

**Дисбаланс**



Ощущение дисбаланса внутри Молли приводит к тому, что она начинает тратить все больше времени на сортировку ненужных сообщений, уточнение ролей и сферы ответственности и поиск старых сообщений по заполненным письмам.



Молли ищет информацию в Сети и читает отзывы о Slack. Свой вклад в этот процесс вносит ее команда. Она просит рекомендаций у друзей и коллег.



Молли вместе с командой провозглашает, что в большинстве случаев эта программа соответствует их потребностям, и способна направить их к успеху.



По мере того как новые версии появляются, Молли продолжает совершенствовать потребности команды. Молли укрепляется в правдивости и значительного выбора и более уверенно смотрит в будущее.

**Роли в точке контакта:**

**Сопереживатель**

После того как Молли рассказывает о проблеме, связанной с попыткой использовать электронную почту и систему сообщений для сотрудничества в рамках команды.

**Цель:** коллегам наладить коммуникацию и предложить другому клиенту сделать шаг вперед для поиска наилучшего решения.

**Раскащик**

После изучения Молли получает информацию о продуктивности команды. Уверенность, что вы можете стать для них проводником, который поможет им избежать максимизировать использование Slack лучше сделать работу.

**Проводник**

Проводник помогает выявить ваши проблемы и вызывает доверие. **Цель:** осязаемая история, позволяющая им по-новому взглянуть на то, чем они занимаются.

**Партнер**

После успешной реализации партнер, связанных систем провозглашает, что команда достигла своей цели. **Цель:** осязаемая история, позволяющая им преодолеть все, что только может случиться в будущем.

**РИС. 11.15.** Карта истории по созданию основной ценности для потребителя в завершеном виде содержит детализацию шагов по трансформации — от побуждающего обстоятельства к интеграции

## ПРИМЕРЫ И КЕЙСЫ

Во-вторых, вместо отслеживания взлетов и падений в настроении пользователя от одной транзакции к следующей карта позволяет привести эти мысли и чувства в соответствие с желаемым исходом. Иными словами, помимо вопросов «кто?», «что?», «где?», «когда?» и «как?», вы погружаетесь в самый важный вопрос из всех — «почему?» В конце концов, все это описывает происходящее в голове пользователя — и для нас это важнее всего.

На рис. 11.15 показан завершённый пример карты истории по созданию основной ценности для потребителя. В данном случае — на примере компании Slack, предлагающей для компаний групповые коммуникационные решения.

### Об авторе



Майкл Деннис Мур — главный консультант Likewhys и создатель концепции карт развития ценности. Ранее он был владельцем небольшого бизнеса, продакт-менеджером в нескольких компаниях, в том числе Apple, а также менеджером группы по дизайну пользовательского опыта в Xerox. Связаться с ним можно по адресу [michael@likewhys.com](mailto:michael@likewhys.com).

## Источники диаграмм и изображений

Рис. 11.1 и 11.2: диаграмма и таблица карты микромомента в процессе использования продукта или сервиса из книги Colin Shaw, John Ivens *Building Great Customer Experiences*, используются с разрешения.

Рис. 11.3: пример CJM для поставщика услуг широкополосной связи, созданный Effective UI, используется с разрешения.

Рис. 11.4: шаблон карты клиентского пути, созданный Марком Стикторном и Джейкобом Шнайдером, взято из работы *This is Service Design Thinking*, CC BY-SA 3.0.

Рис. 11.5: модель жизненного цикла пользователя Джона Дженкинса из его книги *Marketing and Customer Behavior*.

Рис. 11.6: модель клиентского пути, созданная Кэрри Бодин, используется с разрешения.

Рис. 11.10: изображение из статьи David Court et al., *The Consumer Decision Journey*, используется с разрешения.

Рис. 11.12: шаблон карты клиентского пути из *Heart of Consumer*, используется с разрешения.

Рис. 11.15: структура карты истории по созданию основной ценности для потребителя, созданная Майклом Деннисом Муром, используется с разрешения.

## В ЭТОЙ ГЛАВЕ

---

- Обзор карт пользовательского опыта
- Связанные модели: диаграммы дня из жизни, диаграммы рабочих процессов и карты работ пользователя
- Элементы карты опыта
- Примеры и кейсы: составление карты пути в области домашнего насилия



# КАРТЫ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКОГО ОПЫТА

Мы склонны воспринимать карту пользовательского опыта как нечто, связанное с использованием продукта или сервиса, так же, как мы видим на примере карт сервиса и карт клиентского пути. Разумеется, значительная часть этой книги посвящена созданию карт пользовательского опыта, связанных с коммерческой деятельностью. Но ничто не мешает вам создавать такие карты *независимо* от конкретного продукта или сервиса.

В частности, карты пользовательского опыта (согласно определению в данной книге) позволяют видеть более широкий контекст человеческой деятельности, не ограничивающийся одними лишь предложениями конкретной организации. Они показывают связи между людьми, местами и вещами, а также помогают в проектировании экосистем.

Иными словами, карты пользовательского опыта создают совершенно иную точку зрения, чем, скажем, карты клиентского пути. Вместо того чтобы воспринимать индивидуумов как потребителей бренда или предложения, вы фокусируетесь на их целях вне зависимости от предлагаемых им решений.

Рассмотрим, к примеру, диаграмму на рис. 12.1, созданную Сарой Брукс, главным дизайнером Министерства по делам ветеранов США\*. Эта карта описывает опыт военного ветерана с широким диапазоном целей (не всегда связанных между собой), возникающих с течением времени. На ней отсутствуют этапы «Осведомленность» или «Покупка», поскольку эта карта демонстрирует происходящее не с той же точки зрения, что классическая карта клиентского пути: на ней представлена последовательность событий, а не сделок. Фактически ее можно считать буквальным отображением истории жизни военнослужащего.

Теперь обратите внимание на карту, изображенную на рис. 12.2 и созданную дизайнером и стратегом Диего С. Бернардо. Он намеревался проиллюстрировать плюсы и минусы выращивания огорода в городских условиях. Негативный опыт (отмеченный красным) описывает причины, по которым городской человек может перестать заниматься своим делом. Точки прекращения работы отмечены красными линиями, направленными вниз.

Позитивный опыт (отмечен синим) показывает плюсы, связанные с выращиванием продуктов питания в городских условиях. Эта диаграмма напоминает нам о необходимости искать не только болевые точки, проблемы и страхи, связанные с опытом, но и аспекты, способные мотивировать и стимулировать. Диаграмма демонстрирует, как формируется петля позитивной обратной связи и как вовлеченность растет с развитием того или иного пользовательского опыта.

---

\* Узнать больше о работе Сары можно в статье Kyla Fullenwinder, How Citizen-Centered Design Is Changing the Ways the Government Serves the People, Fast Company (Jul 2016). *Прим. авт.*

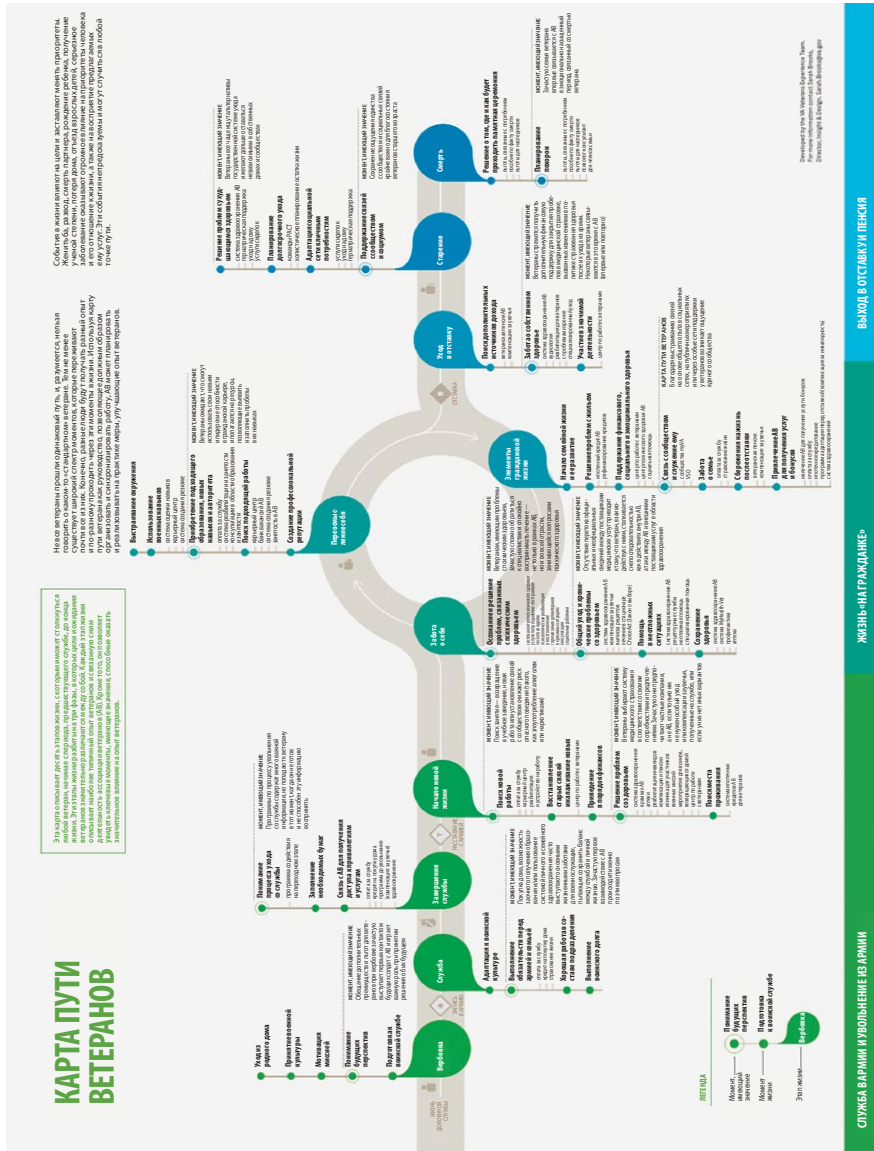


Рис. 12.1. Карта пользовательского опыта демонстрирует опыт людей независимо от предлагаемых организациями решений или, как в данном случае, от целого ряда различных поставщиков сервисов

# ВЫРАЩИВАНИЕ ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ В ГОРОДСКИХ УСЛОВИЯХ

## Карта пользовательского опыта

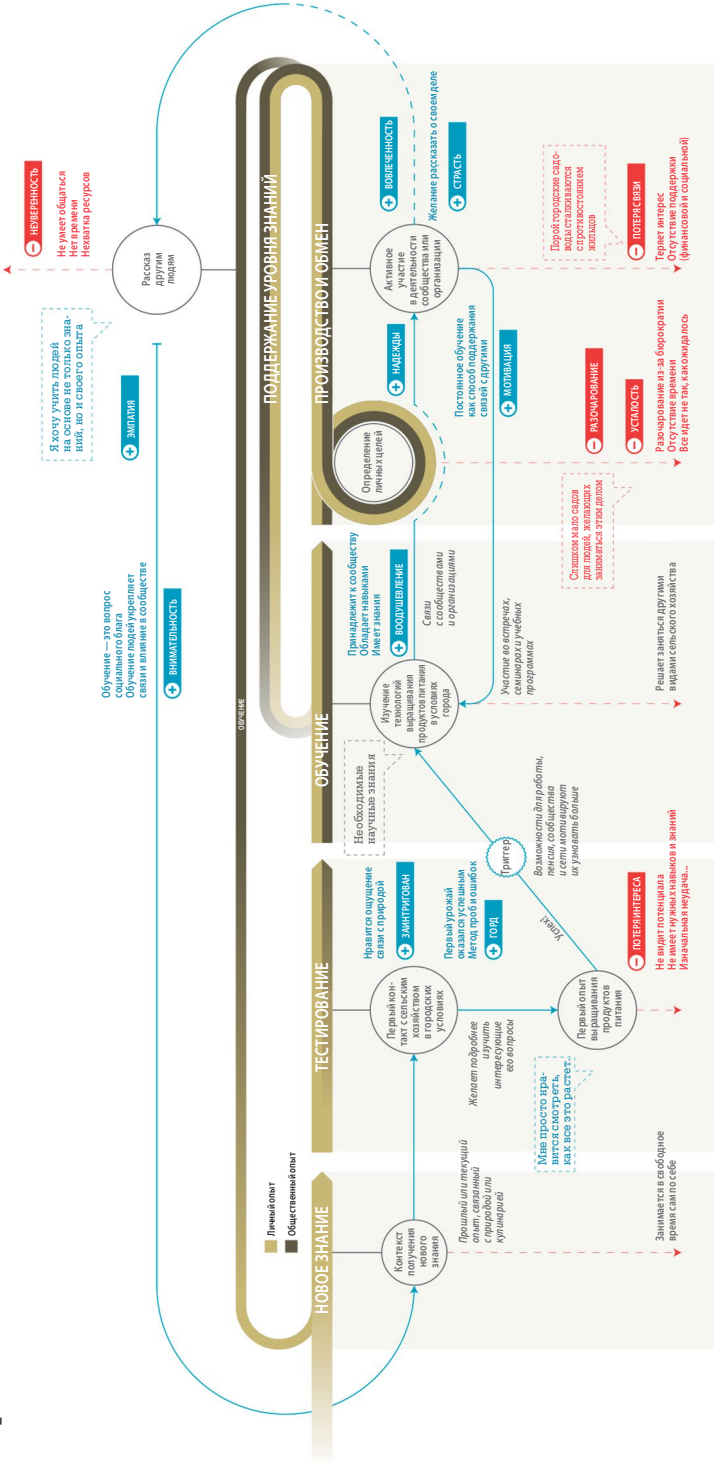


РИС. 12.2. Карта пользовательского опыта для выращивания продуктов питания в Чикаго концентрируется на позитивных и негативных факторах

ЭТАПЫ	разные о тходе					проблемное поведение					Минимая план (румя)	Методы	Психика	Решения	
	Плюсы риска	Положительные изменения	Положительные действия	Безопасная база	Положительное поведение	Плюсы гостеприимства	Безопасная база	Безопасная база	Плюсы гостеприимства						
<b>ЦЕЛЬ</b>	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)
<b>БОЛЕВНЫЕ ТОЧКИ</b>	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)
<b>СИЛЫ</b>	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)
<b>ЦЕЛЬ</b>	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)
<b>БОЛЕВНЫЕ ТОЧКИ</b>	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)
<b>СИЛЫ</b>	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)
<b>ЦЕЛЬ</b>	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)
<b>БОЛЕВНЫЕ ТОЧКИ</b>	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)
<b>СИЛЫ</b>	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)
<b>ЭТАПЫ</b>	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)

**ПЕРСОНА 1: ЖИЗНЬ В ДВИЖЕНИИ**  
 Ежедневные деловые поездки  
 Худшее передвижения (важность времени)  
 Бизнес привычки всего  
 Низкая лояльность к бренду  
 Чаще всего — на руководящих ролях  
 Поездки — часть работы

Обычно едут по определенному маршруту с редкими отклонениями  
 Очень важна возможность быстро попасть в нужное место

**ПЕРСОНА 2: РАБОТА КАК ИГРА**  
 Путешествует раз в месяц (или реже)  
 Мало обязательств на работе  
 Руководствуется опытом

Низкая лояльность к бренду  
 Меньше личных обязательств вне работы (иногда)  
 Командировки не несут обязательного характера  
 Мало привычек, связанных с командировками  
 Ощущение новизны от командировок  
 Удовольствие от путешествий  
 Чувствительность к цене (но не всегда предпочитает самый дешевый вариант)  
 Возможность быстрого переключения не так важна

**ПЕРСОНА 3: СТРУКТУРА И УЧЕТ КОНКРЕТНЫХ СИТУАЦИЙ**  
 Поездки 2 раза в месяц  
 Зависит от конкретной ситуации

Адаптированность к структуре  
 — привычки с отчетностью по высоким командировочным расходам  
 — высокая лояльность к бренду  
 Копит деньги на семейный отпуск  
 Хотят, но не имеют личного ассистента  
 Сложнее к подбору авиа билетов и отелей  
 Национальный  
 Периодические поездки (реже, чем у группы 1)  
 Сложнее обслуживать, требуются от большего денег  
 Обычно выступают в роли старшего консультанта

РИС. 12.3. Карта пользовательского опыта позволяет сравнить несколько персон на одной и той же временной шкале в одном обзоре

В целом диаграмма на рис. 12.2 рассказывает историю отношения индивидуума к определенной деятельности — огородничеству в городских условиях, — а не о его отношениях с продуктом, сервисом или брендом. Важно отметить, что подобный взгляд на пользовательский опыт указывает нам и на возможности. Вместо того чтобы просто иллюстрировать, как индивидуумы потребляют продукт, карты пользовательского опыта позволяют организациям задавать вопрос: «Как мы вписываемся в жизнь человека?» Ответы часто приводят к новым возможностям для роста.

На одной карте пользовательского опыта можно показать опыт различных действующих лиц. Пример на рис. 12.3 (см. на предыдущей странице) был создан Таруном Упадеем, одним из основателей и CEO Gallop.ai (*gallop.ai*), сервиса для путешественников, работающего на основе искусственного интеллекта. На ней относительно общей временной шкалы синхронизирован опыт трех отдельных персон, в данном случае связанных с путешествиями. Чтобы сделать возможным сравнение различных типов путешественников, каждая строка содержит одни и те же типы описательной информации: цели, болевые точки и силы (или мотивирующие факторы, направляющие поведение).

## Гибридные карты пользовательского опыта

Будьте осторожны: хотя выше я приводил довольно четкое определение карты пользовательского опыта, во многих случаях понятие *карты пользовательского опыта* в значительной степени пересекается с понятием *карты клиентского пути*. На практике оба этих понятия часто используются как синонимы. Вы можете даже найти термины типа «карты пути клиентского опыта» и «путь опыта пользователя».

Ориентированные на коммерческие решения карты пользовательского опыта совмещают видение фундаментального опыта индивидуума с конкретным решением. К примеру, один из первых примеров карты пользовательского опыта был создан Джинном Смитом и Тревором фон Горпом из nForm — ведущего канадского агентства, занимающегося проектированием пользовательского опыта. На рис. 12.4 показан пример сделанной ими карты для любителей видеоигр.

Эта карта включает в себя четкий этап «Покупка», демонстрирующий, что это описание клиентского пути, хотя покупка сама по себе и не выступает основным элементом диаграммы. Смит опубликовал в своем блоге статью под названием *Experience Maps: Understanding Cross-Channel Experiences for Gamers*, в которой показал, как они с коллегой пытались более глубоко понять контекст, окружающий игры. Он пишет:

*Решение, к которому мы пришли: создать карту пользовательского опыта — диаграмму, совмещающую в себе персону и абстрактную историю пользовательского пути игрока, — от изучения имеющихся на рынке игр до их покупки, затем непосредственного использования и обмена впечатлениями об игре. Эта история детально повествует о различных каналах, по которым игроки получают информацию, и сопровождается их цитатами, собранными в ходе исследования.*

По сути, карты пользовательского опыта признают, что люди взаимодействуют со многими продуктами и сервисами, предлагаемыми множеством поставщиков во множестве разных ситуаций. Такие впечатления формируют основу для поведения и отношений пользователей с любой организацией. Важность изучения этого более широкого контекста будет лишь нарастать по мере усиления взаимосвязей между продуктами и сервисами.

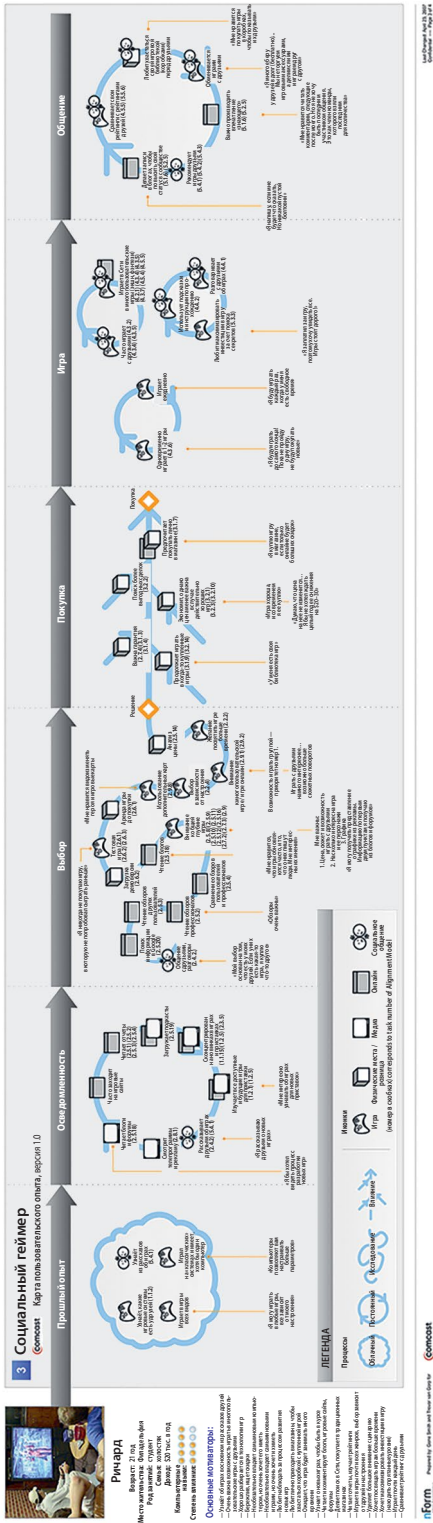


РИС. 12.4. Эта карта пользовательского опыта для социальных геймеров демонстрирует четкую хронологию происходящего и описывает ее слева направо

Иллюстрация: Игорь Зайцев



На рис. 12.5 приведен еще один пример карты пользовательского опыта — в данном случае посещение музея Exploratorium, — созданный Брэндоном Шауэром и дизайнерами из компании Adaptive Path. На этой диаграмме нет этапа принятия решения о покупке, чего можно было бы ожидать на карте клиентского пути. Скорее ее цель в том, чтобы показать действия и мысли посетителей как внутри музея, так и за его пределами. Хотя значительная часть этой карты может применяться для описания посещения любого музея, она все же в основном связана с опытом посещения Exploratorium, поэтому я называю ее гибридной картой.

Карты пользовательского опыта — как гибридные, так и нет — помогают организации увидеть происходящее по принципу «снаружи внутрь». К примеру, Шауэр показывает, как работа над созданием диаграмм оказала позитивное влияние на команду Exploratorium:

*Наиболее впечатляющим для нас оказалось то, как быстро эта разношерстная группа объединила усилия над найденным с помощью карты тем небольшим набором возможностей, который был способен оказать наибольшее влияние на пользовательский опыт посетителей\*.*

На основе карты как центрального элемента общения команда смогла обрести консенсус и синхронизироваться.

## Связанные модели

Карты пользовательского опыта сосредоточены на том, как предложение поставщика сервиса или продукта вписывается в опыт человека, а не наоборот. Они позволяют увидеть ту или иную область с точки зрения пользователя. Связанные с ними типы диаграмм также основаны на этой точке зрения, в том числе диаграммы дня из жизни, диаграммы рабочих процессов и карты работ.

### Диаграммы дня из жизни

Один из распространенных способов нанесения на карту пользовательского опыта индивидуума называется *диаграммой дня из жизни*. Как предполагает название, эти карты иллюстрируют типичный день или «среднее» нескольких таких дней.

На рис. 12.6 приведен пример диаграммы дня из жизни, созданной Стюартом Картером из Karten Design. Он подчеркивает различные типы мышления индивидуума в течение дня, обозначенные различными цветами. По этой причине Картер называет данный подход картографированием типов. К примеру, на рис. 12.6 поиск информации показан голубым цветом, а общение с другими людьми — темно-фиолетовым. Линия типов мышления движется вверх или вниз по всей диаграмме, отражая позитивные или негативные эмоциональные состояния.

Во втором издании своей книги *Contextual Design* Карен Хольцблатт и Хью Байер рекомендуют использовать модели дня из жизни для демонстрации того, как люди занимаются какой-то деятельностью в реальном мире. Они предлагают создавать диаграмму постепенно, по мере проведения исследования. В этом смысле диаграмма дня из жизни представляет собой еще один инструмент для сбора данных.

---

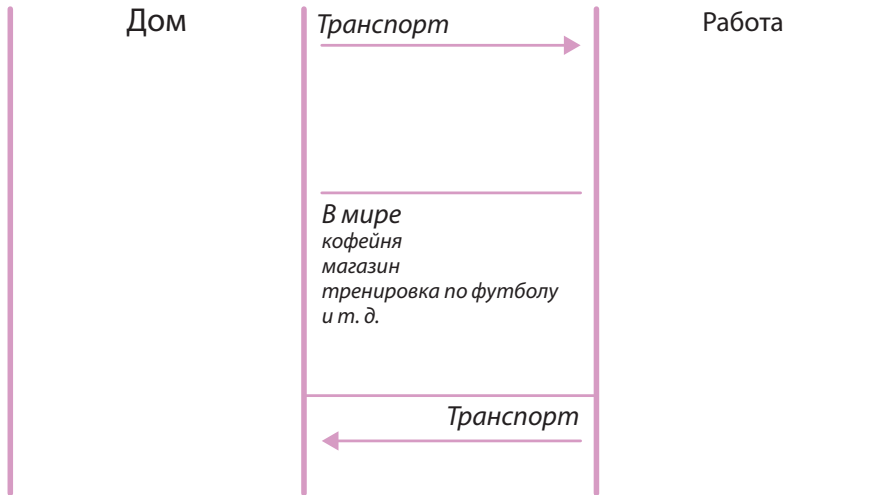
\* Brandon Schauer, Exploratorium: Mapping the Experience of Experiments Adaptive Path blog (Apr 2013). *Прим. авт.*





К примеру, если вы изучаете, как сотрудники добираются до работы, Хольццблатт и Байер предлагают построить простую структуру типа показанной на рис. 12.7. В процессе возникновения новых инсайтов вы можете добавлять их к графику, пока у вас не появится полная история. Тогда вы сможете свести информацию в единую модель — примерно такую же, как на рисунке. «Пытайтесь уловить небольшие истории из жизни — реальные примеры, а не абстракции», — рекомендуют авторы.

### U01 День из жизни



**РИС. 12.7.** Хольццблатт и Байер рекомендуют простую структуру, позволяющую получать инсайты из реальной повседневной жизни индивидуума в процессе проведения исследования

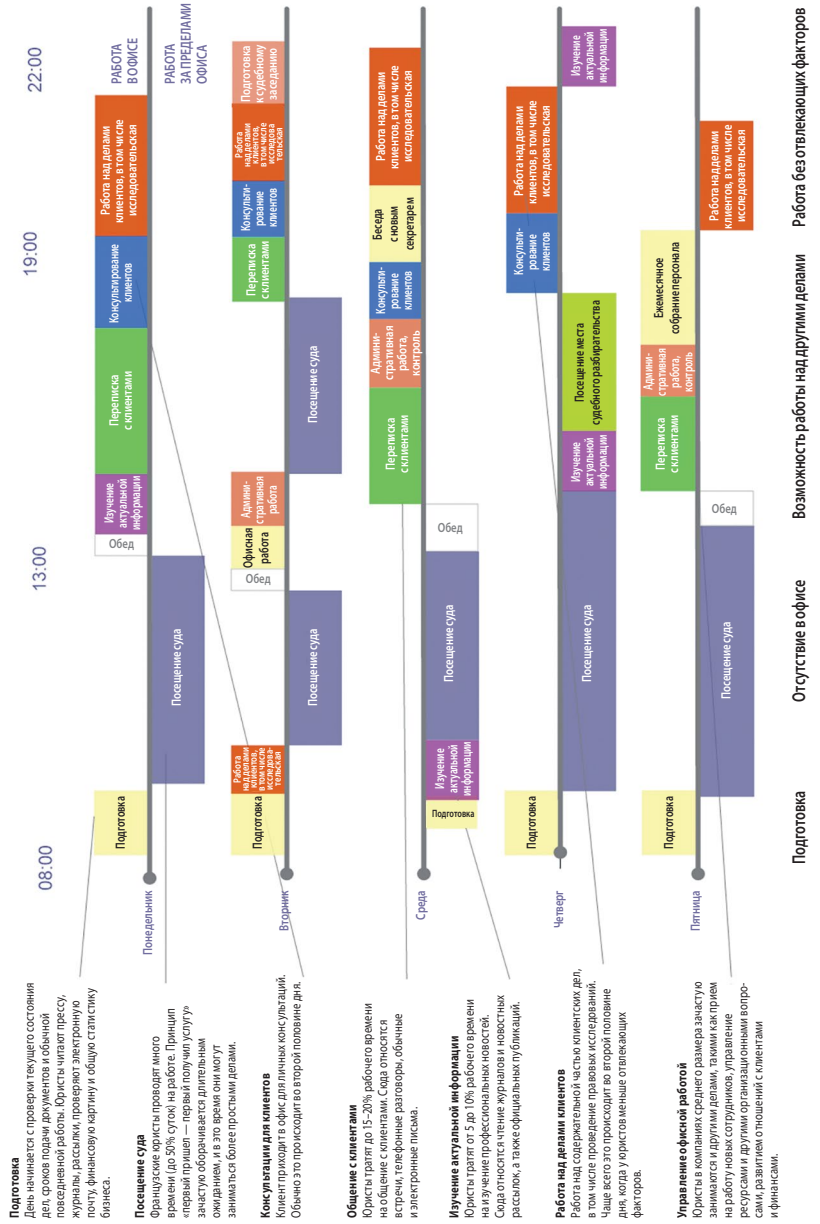
Диаграммы дня из жизни можно легко комбинировать с персонами, что помогает обрести больше эмпатии. Обычно они описывают сложности и проблемы, которые индивидуум должен, но не может преодолеть и решить. Цель диаграмм состоит в демонстрации типов работ и задач, их частоты и того, как они пересекаются между собой во время типичного дня. Инсайты можно получить при изменении контекста и других закономерностей рабочих процессов, которые подвергаются оптимизации.

Я обнаружил, что при интервьюировании людей на тему их типичного дня они часто отвечают: «У меня типичных дней не бывает». В этом случае спросите, что ваши респонденты делали накануне, а затем сравните ответы с их характеристиками других дней в прошлом, пока не увидите закономерность.

Чтобы преодолеть возможные сложности, связанные с обсуждением одного типичного дня, вы можете изобразить на карте типичную неделю. Таким образом вы увидите, как пересекаются между собой различные виды деятельности, образуя общий рабочий процесс.

На рис. 12.8 показана типичная диаграмма рабочей недели для французских судебных юристов. Она была создана во время моей работы в LexisNexis над проектом, который я более полно опишу чуть ниже в этой главе. Я часто слышал о том, что у юристов не бывает «типичных дней», однако мне удалось выявить некоторые всеобъемлющие закономерности. Участники нашего исследования обычно проводили первую половину дня в суде, встречались с клиентами после обеда, а затем работали до глубокого вечера, занимаясь исследованиями и приведением клиентских дел в порядок.

# Типичная рабочая неделя



**РИС. 12.8.** Порой участники исследований не способны описать свой типичный день, поэтому вы можете попытаться изобразить типичную рабочую неделю



В отличие от карт клиентского пути, разбивающих опыт на этапы (у которых может быть разная продолжительность, которые могут быть периодически повторяющимися или даже постоянными), диаграммы дня или недели из жизни имеют жесткую хронологию, измеряемую определенными единицами времени. На рис. 12.6 и 12.8 такой единицей выступают часы в течение дня. Эти диаграммы можно представить в виде конкретного сценария в формате мини-сториборда.

Вы также можете расширить хронологию и рассказать историю за более длительный период времени. Давайте рассмотрим перспективу на диаграмме (рис. 12.9, см. на предыдущей странице), созданной Джейми Томсоном из Mad\*Pow. На ней изображен пользовательский опыт, связанный со снижением уровня холестерина в течение года. Вы можете видеть четкий линейный путь из нескольких равных единиц времени (в данном случае измеряемых в месяцах). Хотя это не диаграмма дня из жизни по определению (то есть на ней описывается не один день), она имеет очень похожую структуру повествования, развивающегося в течение года.

### **Диаграммы рабочих процессов**

Связанные с картами пользовательского опыта диаграммы рабочих процессов разделены на отдельные шаги, необходимые для достижения целей. Эти диаграммы концентрируются на том, как организуется последовательность задач, часто требующая участия множества лиц. Они сродни скорее сервис-блупринтам, чем картам клиентского пути.

Диаграмма «плавательных дорожек» — особый тип документа, который широко используется для показа рабочих процессов. Обычно эти диаграммы демонстрируют шаги взаимодействия между пользователями и различными частями системы довольно механическим образом. Столбцы или строки диаграммы — в зависимости от ее ориентации — составляют «плавательные дорожки». Это помогает увидеть различных действующих лиц и компоненты взаимодействия.

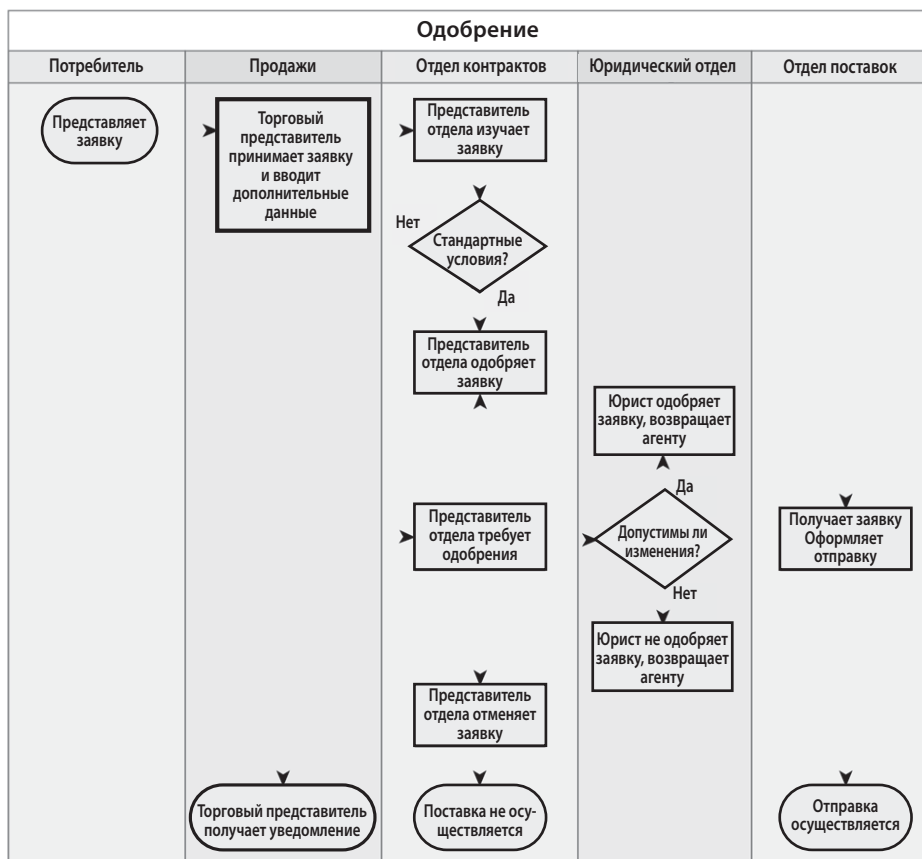
На рис. 12.10 показана типичная диаграмма «плавательных дорожек» с параллельными действиями в системе — в данном случае для рабочего процесса, связанного с размещением заказа на покупку у торгового представителя.

### *КАРТЫ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКОГО ОПЫТА ПОЗВОЛЯЮТ ОРГАНИЗАЦИЯМ ЗАДАВАТЬ ВОПРОС «КАК ИМЕННО МЫ ВПИСЫВАЕМСЯ В ЖИЗНЬ ЧЕЛОВЕКА?»*

Ясно, что такая диаграмма не включает явным образом контекстуальную информацию или детали об эмоциях пользователя. Вместо этого диаграммы «плавательных дорожек» описывают потоки задач, материалов и информации хронологическим образом. Нередко диаграммы рабочих процессов могут сопровождать карту пользовательского опыта и демонстрировать детальные взаимодействия на конкретном этапе внутри более широкого контекста.

Диаграммы «плавательных дорожек» могут быть расширены за счет включения информации о пользовательском опыте индивидуума. На рис. 12.11 показан пример диаграммы, созданной Ивонн Шек из nForm. Диаграмма включает в себя графический сториборд и детали о персоне, вовлеченной во взаимодействие. Этот подход расширяет технику «плавательных дорожек» за счет добавления контекста пользовательского опыта.

Во время работы в LexisNexis, являющемся поставщиком юридических и деловых новостей, я возглавлял проект, цель которого состояла в нанесении на карту рабочих процессов юристов на пяти международных рынках — Франции, Австралии, Новой Зеландии, Германии и Австрии.



**РИС. 12.10.** Типичная диаграмма «плавательных дорожек» разделяет различные виды деятельности по отдельным колонкам

Для каждой страны мы пытались создать жизненный цикл судебного дела с точки зрения юриста. Мы хотели понять от начала до конца суть сложной последовательности действий, которые совершают юристы в процессе рассмотрения дел своих клиентов. Это было стратегически релевантно для компании в тот период.

После изучения существующих исследований и общения со стейкхолдерами в каждой стране я провел множество интервью с потребителями на нашем рынке. На основе этого исследования я смог создать детальную диаграмму рабочих процессов для каждого региона.

Диаграммы включали в себя три различных типа действующих лиц: юристов, секретарей и всех других участников проходящего одновременно рабочего процесса. В результате диаграммы состояли из большого количества строк. Группировка этой информации

показана на левой стороне рис. 12.12. Эта диаграмма представляет собой лишь небольшую часть общего рабочего процесса, длина которого была примерно в 20 раз больше.

В нее также включены болевые точки, цели и комментарии относительно состояния мышления и эмоций. Для полного описания опыта юриста диаграмма сопровождается описанием персон, типичным графиком рабочей недели (например, как на рис. 12.8) и организационными схемами.

Я провел несколько семинаров по изучению диаграммы в деталях с руководителями подразделений в каждой стране. В результате совместной работы мы нашли новые возможности для улучшения и роста. В целом проекты по созданию карт рабочего процесса в каждой стране позволили намного глубже понять повседневный опыт юристов.

### Карты работы

Концепция *jobs to be done* (работы, которые надо сделать) помогает по-новому понять суть процесса создания ценности. Ее структура изучает мотивацию потребителя в коммерческих условиях. Этот термин стал популярным благодаря бизнес-лидеру Клейтону Кристенсену и его книге «Решение проблемы инноваций в бизнесе»\*, вышедшей после другой его знаменитой работы «Дилемма инноватора»\*\*. Идея довольно проста: люди «нанимают» продукты и услуги для выполнения той или иной работы.

К примеру, вы можете «нанять» новый костюм, помогающий вам *хорошо выглядеть* на собеседовании при приеме на работу. Или же вы «нанимаете» Facebook, чтобы *поддерживать ежедневный контакт с друзьями*. Вы могли бы также «нанять» шоколадный батончик, чтобы *снять стресс*. Все это — примеры работ, которые надо сделать.

С этой точки зрения люди воспринимаются как индивидуумы, стремящиеся достичь желаемого для себя исхода. Организация будет считаться ценной в той мере, в какой она помогает добиться этого исхода.

Тони Ульвик сделал очень много для развития на практике JTBD-теории. Его компания Strategyn помогает клиентам корректировать свои предложения на рынке именно с этой точки зрения. Ульвик и его коллега Ланс Беттанкур предлагают для понимания JTBD-концепции свою модель, состоящую из нескольких последовательных шагов. Авторы называют свою концепцию *картой работ пользователя (джоб-картой)*\*\*\*.

Работа, которую нужно сделать, может восприниматься как процесс, состоящий, согласно Ульвику и Беттанкуру, из нескольких универсальных этапов (как показано на рис. 12.13).

1. *Определение*: этот шаг включает определение целей и планирование подхода к выполнению работ.
2. *Поиск*: до начала работы люди должны определить вводные, найти предметы и собрать информацию, необходимую для завершения работы.
3. *Подготовка*: на этом этапе люди организуют рабочую среду и готовят материалы.
4. *Подтверждение*: участники убеждаются в том, что материалы и среда надлежащим образом подготовлены.

---

\* Кристенсен К. М. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост. М. : Альпина Паблишер, 2015. Прим. ред.

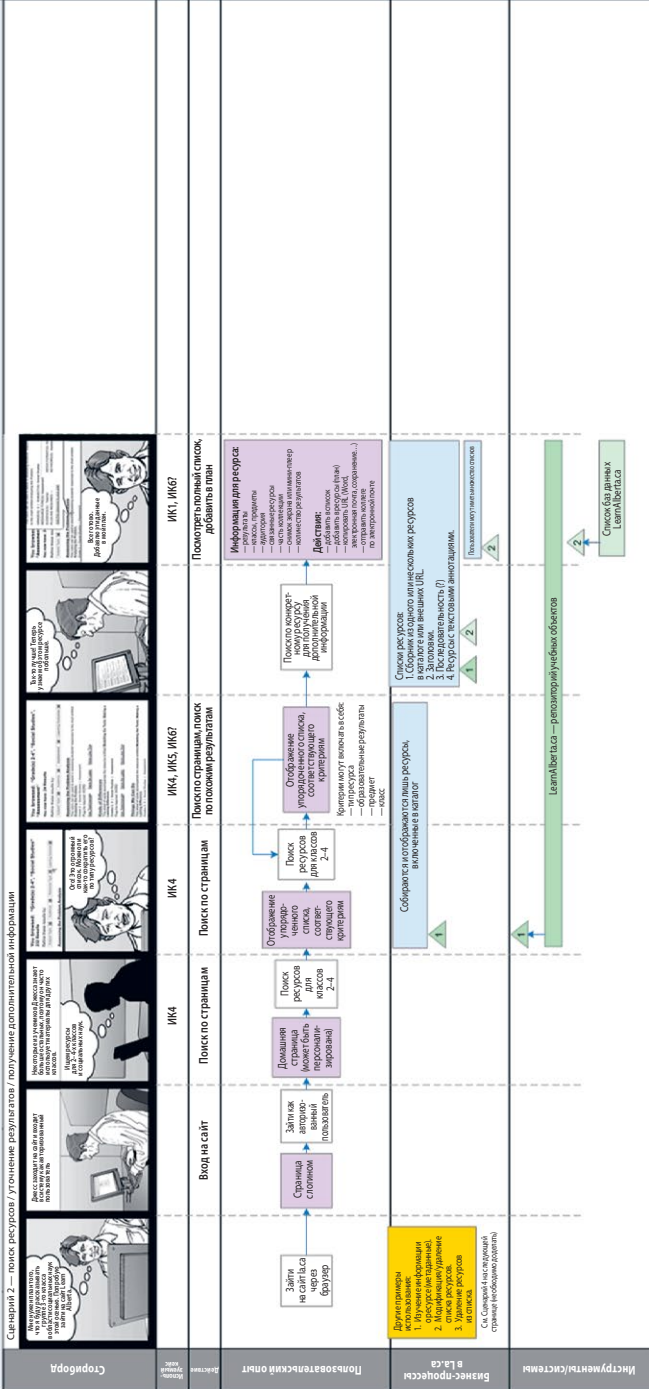
\*\* Кристенсен К. М. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании. М. : Альпина Паблишер, 2019. Прим. ред.

\*\*\* Lance Bettencourt and Anthony Ulwick, The Customer-Centered Innovation Map, Harvard Business Review (May 2008). Прим. авт.

Проект: карта сценария

## Сценарий 2 — поиск ресурсов / уточнение результатов / получение дополнительных информации / получение дополнительных результатов / получение дополнительной информации

**Резюме:** технически грамотный учитель хочет заняться долгосрочным планированием для 3-го класса, изучающего социальные науки  
**Описание:** изучение сайта LA.ca в поисках нужной информации. Конечная точка — список ресурсов, связанных с социальными науками, найденных и отмеченных для будущего использования, — и поддержки долгосрочных планов.



**ПЕРСОНА**

- Требуется 1
- Требуется 2
- Требуется 3
- Требуется 4
- Требуется 5 — почему нет?
- Требуется 6 — почему нет?

**ТРЕБОВАНИЯ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ**

- Требуется 1
- Требуется 2
- Требуется 3
- Требуется 4
- Требуется 5 — почему нет?
- Требуется 6 — почему нет?

**ТРЕБОВАНИЯ БИЗНЕСА**

- Требуется 1
- Требуется 2
- Требуется 3
- Требуется 4
- Требуется 5 — почему нет?
- Требуется 6 — почему нет?

**ЛЕГЕНДА ПОТОКА**

Список баз данных LearningWorks

РИС. 12.11. Диаграмму «плавательных дорожек» можно расширить контекстом пользовательского опыта



### 3. Посещение суда

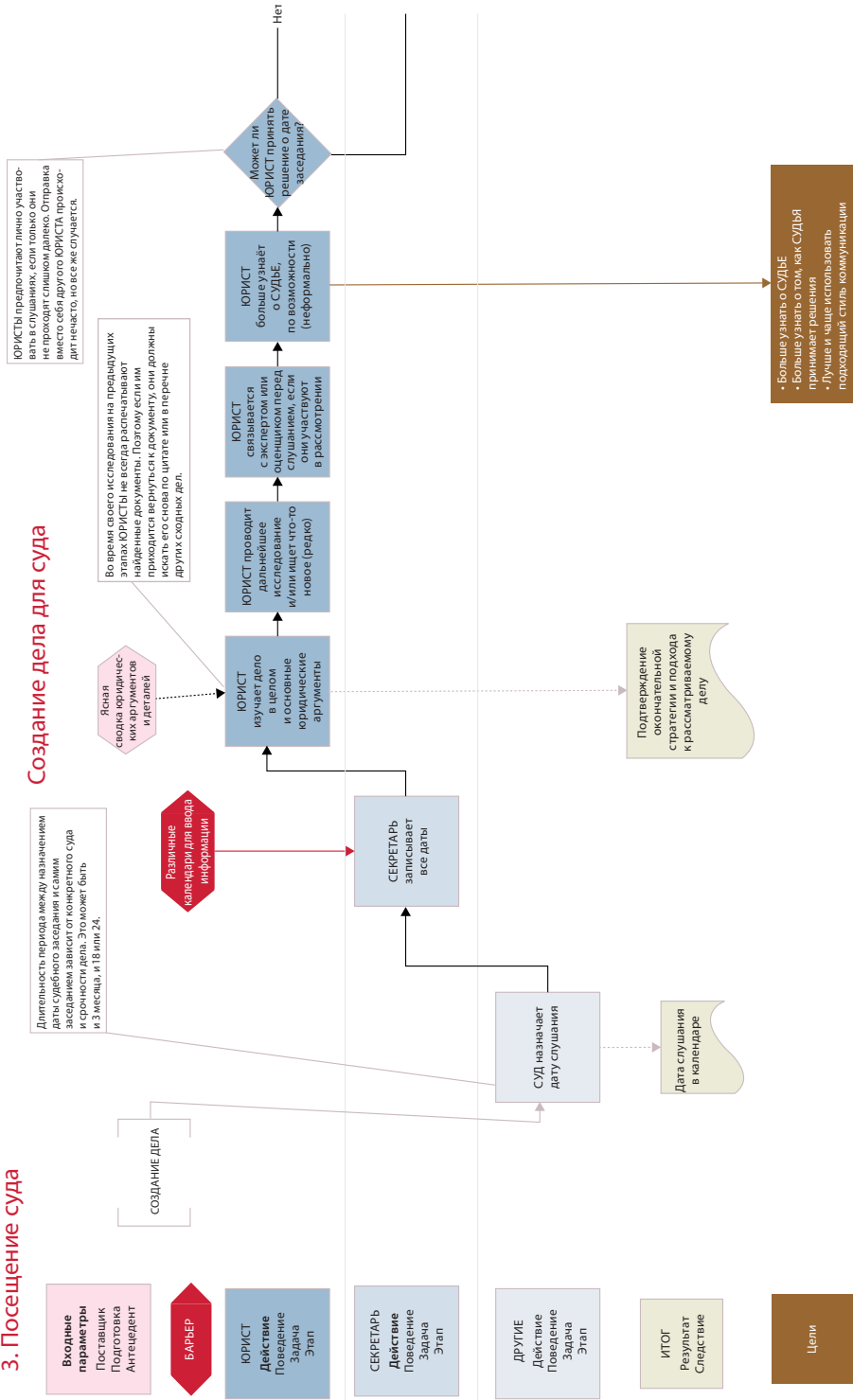
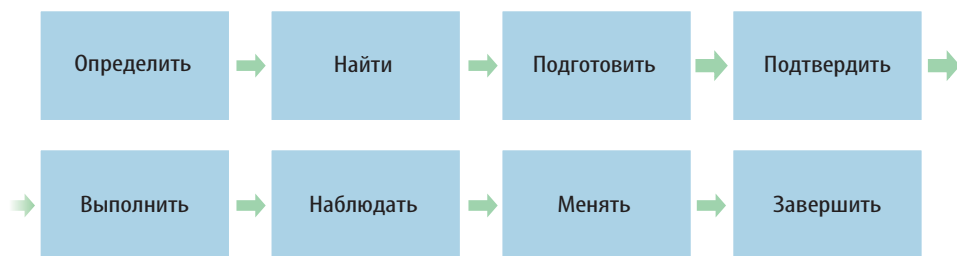


РИС. 12.12. Страница из двадцатистраничной диаграммы рабочего процесса, иллюстрирующей опыт во всех деталях

5. *Выполнение*: участники осуществляют запланированную работу. Это самый важный этап из всех, которые они могут сделать в процессе создания карты работ.
6. *Мониторинг*: люди оценивают успех работы по мере ее выполнения.
7. *Изменение*: порой для завершения работы необходимы модификации, изменения и итерации.
8. *Завершение*: этот шаг относится ко всем действиям, предпринятым для адекватного завершения работы.



**РИС. 12.13.** Карта работ пользователя, предлагаемая Беттанкуром и Ульвиком, включает в себя восемь универсальных этапов, которые могут быть адаптированы к конкретной ситуации

Перечисленные выше этапы не обязательно должны быть нанесены на карту работ в явном виде. Скорее они описывают категории шагов, на которые нужно обращать внимание. Универсальные категории карты работ пользователя — это, скорее, напоминание о необходимости описать весь процесс от начала до конца.

Получив в свое распоряжение карту работ пользователя, организации могут более эффективно создавать продукты и сервисы, действительно нужные людям. Беттанкур и Ульвик призывают команды совместно заниматься картами работ, чтобы более эффективно выявлять новые возможности:

*Имея на руках карту работ, вы можете приступить к систематическому поиску возможностей для создания ценности. ...Для начала стоит подумать о главных недостатках имеющихся решений на каждом шаге карты — в частности, недостатках, связанных со скоростью выполнения, вариабельностью и качеством результата. Для повышения эффективности этого подхода пригласите к участию в обсуждении экспертов из различных областей — маркетинга, дизайна, проектирования — и даже своих крупнейших клиентов.*

Возможности для инновации могут появляться на любом этапе при создании карты работ. Вот лишь несколько примеров.

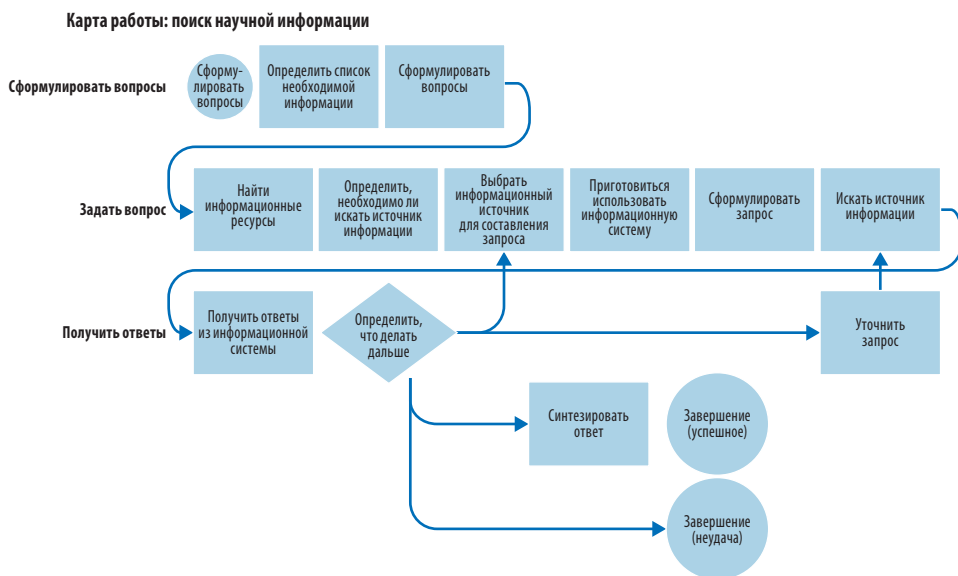
- WW (Weight Watchers) упрощает этап «Определение» благодаря системе, не требующей подсчета калорий.
- Чтобы собрать все вещи на этапе «Размещение» при переезде, U-Haul предлагает своим клиентам наборы из разных типов коробок, которые могут потребоваться.
- Nike помогает бегунам оценить успех своей работы на этапе «Мониторинг» с помощью сенсора в обуви для бега, предоставляющего обратную связь

о времени, расстоянии, темпе и сожженных калориях через соединение с iPhone или Apple Watch.

- Программа SaaS, встроенная в веб-браузеры, обновляется автоматически, поэтому пользователям не нужно устанавливать новые версии. Тем самым снижаются сложности на этапе «Изменение».

*ИМЕЯ КАРТУ РАБОТ, ОРГАНИЗАЦИИ МОГУТ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНО СОЗДАВАТЬ ПРОДУКТЫ И УСЛУГИ, ДЕЙСТВИТЕЛЬНО НУЖНЫЕ ЛЮДЯМ.*

На рис. 12.14 приведен пример карты работ пользователя для деятельности по сбору научной информации. Обратите внимание на то, что на этой карте отсутствуют эмоциональные или мотивирующие элементы. Карты работ фокусируются исключительно на шагах, необходимых для их выполнения. Желаемые исходы, эмоциональные и социальные факторы — хотя и играющие важнейшую роль для понимания — собираются и анализируются в рамках иных процессов. Карта работ — это процесс, сокращенный до абсолютного минимума.



**РИС. 12.14.** Эта карта работ пользователя для поиска научной информации в Сети иллюстрирует процесс организации работы от подготовки до ее исполнения и подведения итогов

Поскольку и карты работы, и карты пользовательского опыта основаны на хронологии, независимой от любой технологии или предлагаемого решения, вы можете использовать первые в качестве основы для вторых. Иными словами, создайте максимально простую пошаговую карту работ, как показано на рис. 12.14. Затем преобразуйте ее в формат «плавательных дорожек» и добавьте строки выше или ниже хронологии, чтобы включить больше аспектов пути, связанных с эмоциями и пользовательским опытом.

# Элементы карт пользовательского опыта

Элементы карт пользовательского опыта очень похожи на элементы карты клиентского пути, хотя карты пользовательского опыта имеют еще более свободную форму и множество аспектов информации, включаемых или не включаемых в нее в зависимости от рассказываемой истории. Однако постепенно уже начали формулироваться некоторые общие правила. Карты пользовательского опыта включают в себя все или некоторые из следующих типичных элементов:

- этапы поведения;
- действия и шаги;
- jobs to be done, цели или потребности;
- мысли и вопросы;
- эмоции и состояние мышления;
- болевые точки;
- физические артефакты и устройства;
- возможности.

Карты пользовательского опыта часто отходят от концентрации на решении о покупке — ключевого и определяющего фактора карт клиентского пути. Хотя покупка может быть частью пользовательского опыта, основной фокус этой карты не обязательно связан с принятием решения.

В табл. 12.1 приведены основные аспекты, характеризующие карты пользовательского опыта на основе структуры, описанной в главе 2.

**ТАБЛИЦА 12.1.** Определяющие аспекты карт пользовательского опыта

Точка зрения	Индивидуум руководствуется целью, действует в рамках широкой системы или области и контактирует с потенциальным множеством сервисов
Организация	Хронологическая
Диапазон	Пользовательский опыт представляет собой целостный процесс и включает в себя действия, мысли и чувства. Может ограничиваться отдельным индивидуумом или описывать совокупное поведение нескольких действующих лиц
Фокус	Основной фокус — на впечатлениях человека, почти никогда не включает процессов «за сценой»
Использование	Используется для анализа экосистемы отношений и проектирования решений. Помогает процессам стратегического планирования и инноваций
Сильные стороны	Предлагает свежее видение «снаружи внутрь», помогающее выстроить эмпатию. Предоставляет инсайт, не ограничивающийся отношениями с одной организацией или брендом
Слабые стороны	Некоторые стейкхолдеры могут посчитать их слишком абстрактными. Детальные диаграммы способны привести к чрезмерно глубокому анализу и «перегрузке картами»

## Что еще почитать по теме

Sarah Gibbons, *Journey Mapping 101*, NN/g blog (Dec 2019)

*В этой короткой статье хорошо описывается разбиение процесса создания карт на основные компоненты. Еще в ней можно найти короткое обсуждение различий между некоторыми подходами к созданию карт с четкими и уместными примерами. См. также другие статьи на тему создания карт, опубликованные Nielsen Norman Group (<https://www.nngroup.com/articles>).*

Chris Risdon, *The Anatomy of Experience Map*, Adaptive Path blog (Nov 2011)

*Эта великолепная статья разъясняет технику создания карт пользовательского опыта, раскладывая ее на отдельные составляющие. Рисдон — лидер в области создания таких карт — проделал обширную и детальную работу по описанию методов и техник.*

Gene Smith, *Experience Maps: Understanding Cross-Channel Experiences for Gamers*, блог nForm (Feb 2010)

*В этом коротком посте в блоге Смит щедро делится несколькими картами пользовательского опыта. Его примеры были одними из первых в этой области и послужили моделью для создания многих других карт пользовательского опыта.*

Peter Szabo, *User Experience Mapping* (Packt, 2017)

*Эта довольно толстая книга концентрируется на вопросах создания карт для метода гибкой разработки программ и для целей развития. Книга, предназначенная для дизайнеров UX и продакт-менеджеров, содержит ряд советов по созданию карт в программах типа Adobe Illustrator. Сабо описывает такие темы, как карты стейкхолдеров, карты поведенческих изменений и «карты по принципу кайдзен», или техники для постоянного улучшения пользовательского опыта.*

## СОСТАВЛЕНИЕ КАРТ ПУТИ В ОБЛАСТИ ДОМАШНЕГО НАСИЛИЯ

КАРЕН ВУДС

Домашнее насилие — это сложный тип преступления, жертвами которого чаще оказываются женщины, чем мужчины, самых различных возрастов, рас и социально-экономического положения. Проведенные в Канаде исследования показывают, что почти половина женщин старше 16 лет хотя бы раз сталкивались с актом физического или сексуального насилия. В худшем случае насилие приводит к убийству — одна женщина погибает каждые шесть дней\*.

В большинстве преступлений, связанных с домашним насилием, виновником выступает мужчина, знакомый жертвам. Несмотря на то что в Канаде действует специально созданная система по преодолению таких преступлений (Domestic Violence Service System, DVSS), жертвы не сообщают в полицию о большинстве инцидентов, связанных с домашним насилием, — в результате поддержку и помощь получают менее 30% жертв. Механика работы DVSS достаточно сложна, кроме того, не всегда можно заранее предсказать, когда именно жертва вступит в контакт с системой.

Поскольку составление карт клиентского пути уже используется в деловом мире для того, чтобы уловить пользовательский опыт во всей его полноте, мы посчитали, что этот инструмент может пригодиться для оценки всей системы работы компании и взаимосвязей в ней. Традиционные подходы к оценке в основном концентрируются на эффективности отдельных сервисов, и при этом крайне мало внимания уделяется коллективной ответственности в рамках более масштабной системы. Донелла Медоуз, автор книги *Thinking in Systems*, утверждает: «Вы не можете понять, как ведет себя система, если знаете лишь то, из каких элементов она состоит».

Вместе с другими агентствами, занимающимися проблемой домашнего насилия в Канаде, я проводил консультации в рамках проекта по созданию карт, позволявших оценивать систему в целом.

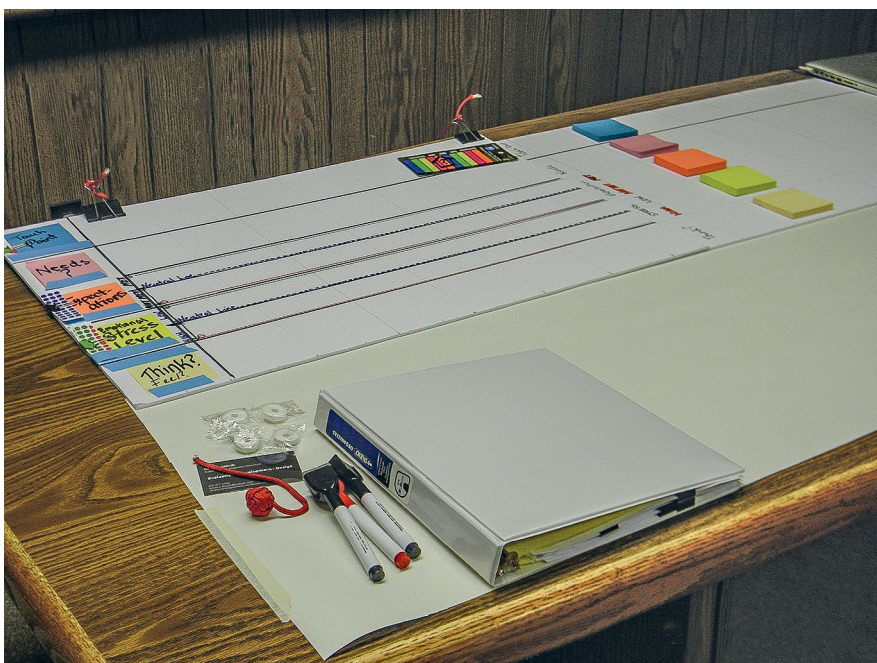
### Направляемые беседы

В ходе направляемых бесед семь женщин полностью завершили создание карт. Эти полуторачасовые собрания проводились при содействии отделений приютов для жертв насилия и местных экспертов. Все проекты были организованы так, чтобы обеспечить участницам должную степень безопасности.

Ведущий исследователь проводил беседы, связанные с созданием карт, а психолог приюта выступал в качестве наблюдателя и делал заметки. В случае, если участник мероприятия казался расстроенным или усталым, ведущий интервьюер выходил из комнаты, а психолог оставался. Все сессии осуществлялись в безопасных местах, известных лишь участникам и членам команды, проводившим беседу.

Перед началом бесед были созданы общие схемы типичного пути (рис. 12.15). Беседы начинались с обсуждения целей проекта. Затем участникам напоминали о мерах предосторожности и о том, что они вправе прекратить беседу в любой момент.

\* URL: <https://canadianwomen.org/the-facts/gender-based-violence>. *Прим. авт.*



**РИС. 12.15.** При создании карт на тему домашнего насилия использовались линованная бумага, ручки разных цветов и стикеры, помогавшие зафиксировать индивидуальный опыт во время направляемых бесед

Участники начинали с определения всех точек своего личного контакта и взаимодействий с системой. Они заполняли карточки для каждой из точек. В случае, если в ходе беседы удавалось обнаружить новый сервис, с которым соприкасался участник, он тоже добавлялся в схему. В это же время фиксировалось общее количество примеров взаимодействия с различными сервисами. Затем участники попросили выбрать до десяти сервисов с наибольшим (+/-) влиянием на их личный путь.

Затем эти сервисы были разложены в хронологическом порядке слева направо на доске, где создавалась карта. Интервьюер, действовавший в соответствии со сценарием, проходил с участником по этому пути для сбора персонализированной информации и узнавал у участника, из чего состоят их личные желания и потребности, связанные с каждым сервисом (то есть выяснял причины для взаимодействия).

На втором этапе участники размещали на доске для создания карты стикеры, чтобы оценить уровень стресса, который они испытывали в начале взаимодействия с различными сервисами. Фиксировались дополнительные цитаты и комментарии. Для этого участников бесед просили более детально поделиться своими мыслями и чувствами, связанными с опытом взаимодействия с сервисом. Эти дополнительные комментарии использовались при анализе и добавлялись к отчетам в виде приложений.

Этот процесс повторился для каждого из десяти сервисов. После завершения документирования сервисов женщин просили выявить точки контакта с ними, оказавшие самое большое позитивное и негативное влияние на их личный путь. В конце каждой беседы у всех участниц была возможность еще раз посмотреть на доски для создания карт, после чего их просили еще раз обдумать процесс визуального документирования их пути.

### Выводы

Один из крупнейших сюрпризов этого проекта был связан с количеством сервисов, которыми пользовались женщины на своем пути: общее число составило 61. В среднем женщины, сталкивавшиеся с домашним насилием, прибегали к 22 различным сервисам. Выявленные сервисы были связаны как с формальной, так и с неформальной поддержкой.

Потребности и сервисы, с которыми взаимодействовали женщины, различались в зависимости от типа их личного пути. Мы выявили три фундаментальных типа.

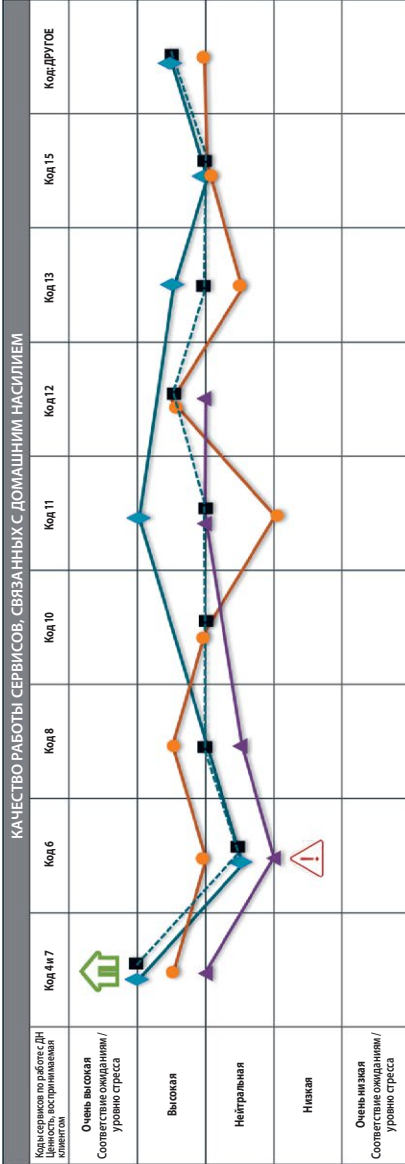
- *Тип пути I: жизнь с виновником.* На этом этапе жертвам нужны основная информация на тему безопасности, а также признание и поддержка со стороны других людей, помогающие справиться со своими страхами.
- *Тип пути II: дистанцирование от виновника.* Жертвам нужна помощь в навигации по системе и доступ к ресурсам. Они стремятся к личным изменениям и поддержке их решимости.
- *Тип пути III: виновник изгнан из дома.* На этих последних этапах пути жертвам нужна финансовая и эмоциональная поддержка. Они ждут сопереживания и понимания со стороны.

Вместе с командой мы создали карту для каждого типа пути и различных вариантов взаимодействия с услугами и аспектами экосистемы домашнего насилия, показанными на рис. 12.16. Каждая категория услуг имеет собственный код на диаграмме, что позволяет команде исследователей четче понять, как ценность их предложения воспринимается со стороны.

Исследование показало, что система была достаточно надежной и чаще всего удовлетворяла функциональные потребности женщин. Однако некоторые базовые эмоциональные потребности жертв, такие как потребность в большем сопереживании, удовлетворялись в меньшей степени. Карта пользовательского опыта на пути DV-системы позволила команде выявить сервисы, обладающие большей или меньшей степенью результативности. Затем эта информация могла использоваться для перенаправления ресурсов и навыков внутри системы для дальнейшего движения вперед.



ДОМАШНЕЕ НАСИЛИЕ. ПУТЬ ФОРМИРОВАНИЯ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКОГО ОПЫТА ПРИ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ С СЕРВИСОМ



**Легенда для карты пути**

Типы путей, связанных домашним насилием

- Путь 2 — дистанцирование от виновника
- Путь 3 — вывозник детей из дома
- Путь 1 — жизнь в доме с виновником

Всепуту  
Смещение путей 1, 2 и 3

Коды категорий сервисов (точки контакта сервисом)

- Код 1 — сервисы, связанные с недоровыми преступлениями
- Код 2 — общественные сервисы в области здравоохранения
- Код 3 — общественные сервисы в бизнес
- Коды 4 и 7 — консультанты для кризисных ситуаций, убежище и опосредованная поддержка
- Код 5 — сервисы по образованию и поддержке
- Код 6 — оперативное реагирование
- Код 8 — финансовая поддержка
- Код 9 — поддержка со стороны правоохранительных органов
- Код 10 — сервисы в области жилья
- Код 11 — сервисы по линии 311 и семейной поддержке
- Код 12 — юридические сервисы
- Код 13 — сервисы в области психического здоровья для взрослых и детей
- Код 14 — поддержка для волонтеров
- Код 15 — линия поддержки (связь, дружба, ринг)
- Код ДРУГОЕ — любой сервис, от все, whatsoever пути, других и более известных случаев

Моменты истины, связанные сервисами

- Положительное влияние (+ момент истины)
- Негативное влияние (- момент истины)

**ТЕМЫ ПУТИ И ДАННЫЕ О РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ**

**Путь 2: Дистанцирование от виновника**

Потребности: информация по вопросам безопасности, владения имуществом и сервисы поддержки. Основное эмоциональное состояние: страх и желание получить поддержку от других.

КОД	КОД 4	КОД 5	КОД 6	КОД 7	КОД 8	КОД 9	КОД 10	КОД 11	КОД 12	КОД 13	КОД 15	КОД ДРУГОЕ
КОД	72	40	40	70	70	63	50	50	50	50	50	50
КОД	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET
КОД	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET

**Путь 3: Вывозник детей из дома**

Потребности: навигация по системе, информация и доступ к ресурсам. Основное эмоциональное состояние: страх, ощущение личной ответственности и вину.

КОД	КОД 4	КОД 5	КОД 6	КОД 7	КОД 8	КОД 9	КОД 10	КОД 11	КОД 12	КОД 13	КОД 15	КОД ДРУГОЕ
КОД	63	45	58	50	30	57	40	50	50	50	50	50
КОД	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET
КОД	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET

**Путь 1: Жизнь в доме с виновником**

Потребности: информация, сервисы поддержки от системы, финансовые ресурсы. Основное эмоциональное состояние: гнев, ощущение отсутствия понимания.

КОД	КОД 4	КОД 5	КОД 6	КОД 7	КОД 8	КОД 9	КОД 10	КОД 11	КОД 12	КОД 13	КОД 15	КОД ДРУГОЕ
КОД	50	30	40	40	45	50	40	50	50	50	50	50
КОД	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET
КОД	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET

**Путь 1 и 2: Смещение путей**

Коды 4 и 7 «Я должна держаться за собственную жизнь. Я была в шоке, и это стало для меня якорем» (+ момент истины)  
 Код 8 «Мне нужно было подтвердить то, что кто-то поможет мне заплатить за квартиру. Он не давал мне ничего — я начала распространять наши вещи» (- момент истины)

Коды 4 и 7 «Я никогда не чувствовала стыда рядом с ними. Они показали, что действительно готовы мне помочь» (+ момент истины)  
 Код 11 «Это произошло за три недели до того, как для работы со мной был назначен конкретный сотрудник. До этого момента у нас не было с ним контакта, и никто не отвечал на мои звонки» (- момент истины)

Путь словами самих жертв:

Коды 4 и 7 «Когда я обратилась к ним, они в первую очередь поумали о моей безопасности. Я пыталась держать все в тайне, но знала, что могу обратиться к ним за помощью в любой момент» (+ момент истины)  
 Код 6 «Я была шокирована, когда мы пошли до этой стадии и в конечном счете, они свели мою работу — привлекли власти, единственная проблема была в том, что они меня не защитили» (- момент истины)

Проект финансируется Министерством по делам сообщества и социальным услугам Онтарио и подготовлен для Bellahéte McCall House for Women, Renfrew County, ON 2016WCS (613) 277-6488

РИС. 12.16. Создание карты воспринимаемой ценности сервисов по трем типам пути, связанного с домашним насилием, позволяет увидеть возможность для улучшения

## ПРИМЕРЫ И КЕЙСЫ

В целом использование карт клиентского пути получило позитивный отклик от DV-стейкхолдеров и сообщества. Эта техника не только полезна, но и вполне доступна для использования системами социальных сервисов. На данный момент свыше 40 сотрудников приютов и заинтересованных представителей общественности из провинции Онтарио прошли специальный тренинг по проведению бесед на тему создания карт клиентского пути. Процесс используется для выстраивания в обществе возможностей для улучшения сервисов и более активной его реакции на женщин, живущих в условиях домашнего насилия или пытающихся его избежать.

Дополнительную информацию можно найти в отчете, опубликованном в Сети: <https://wcsleadershipnetwork.com/portfolio/domestic-violence-their-journey-maps>.

### Об авторе

Карен Вудс — консультант по сервис-дизайну и оценке развития из Оттавы, провинция Онтарио. В течение последних 30 лет с несколькими потрясающими командами и коллегами она трудилась над разработкой и оценкой результативности программ и сервисом для детей, молодежи и семей в Онтарио. Цель ее работы — чтобы каждый ребенок имел достаточно возможностей жить здоровой и счастливой жизнью и обучаться в устойчивых и гостеприимных сообществах.

# Источники диаграмм и изображений

Рис. 12.1: карта пользовательского опыта ветеранов, составленная Сарой Браун, используется с разрешения.

Рис. 12.2: карта пользовательского опыта, созданная Диего С. Бернардо. Взята из публикации в его блоге *Agitation and Elation [in UserExperience]*, используется с разрешения.

Рис. 12.3: карта пользовательского опыта нескольких персон, созданная Таруном Упадеем, одним из основателей и CEO компании Gallor.AI (gallor.ai), используется с разрешения.

Рис. 12.4: карта пользовательского опыта, созданная Джином Смитом и Тревором вон Горпом из компании nForm, взято из публикации Смита в блоге *Experience Maps: Understanding Cross-Channel Experiences for Gamers*, используется с разрешения.

Рис. 12.5: карта пользовательского опыта для Exploratorium, взята из статьи Брэндона Шауэра *Exploratorium: Mapping Experience of Experiments*, используется с разрешения.

Рис. 12.6: диаграмма типов мышления, созданная Стюартом Картеном из Karten Design, используется с разрешения.

Рис. 12.7: структура для фиксации истории в формате дня из жизни, адаптировано из книги *Contextual Design* Карен Гольцблатт и Хью Бейера.

Рис. 12.8: диаграмма типичной недели, созданная Джимом Калбахом в программе Visio.

Рис. 12.9: карта клиентского пути, созданная Джейми Томсоном (Mad\*Pow), изначально опубликована в статье Megan Grocki *How to Create Customer Journey Map*, используется с разрешения.

Рис. 12.10: диаграмма «плавательных дорожек» из «Википедии», общественное достояние.

Рис. 12.11: диаграмма «плавательных дорожек» со сторибордом, созданная Ивонн Шек из компании nForm, используется с разрешения.

Рис. 12.12: диаграммы рабочих процессов, созданные Джимом Калбахом в программе Visio, используются с разрешения LexisNexis.

Рис. 12.14: карта работ пользователя для поиска научной информации, адаптирована Джимом Калбахом в программе MURAL.

Рис. 12.15: фотография карты, связанной с темой домашнего насилия, сделанная Карен Вудс, используется с разрешения.

Рис. 12.16: карта сервисов помощи в случае домашнего насилия по различным типам пути. Взято из исследования, проведенного Карен Вудс, используется с разрешения.

## В ЭТОЙ ГЛАВЕ

---

- Предыстория и обзор ментальных моделей
- Быстрые диаграммы ментальной модели
- Выявление структуры
- Элементы диаграмм ментальной модели
- Примеры и кейсы: ментальная модель для передовой страховой компании

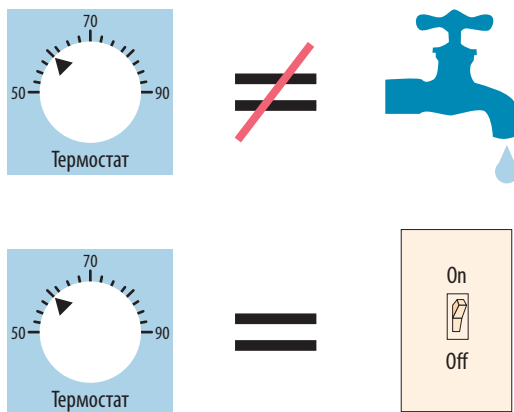
# ДИАГРАММЫ МЕНТАЛЬНЫХ МОДЕЛЕЙ

*Ментальная модель* — термин, пришедший из психологии. Это понятие относится к мыслительному процессу человека о том, как работает мир, — его рамках реальности.

Ментальные модели позволяют нам предугадывать, как работают вещи. Это когнитивные конструкты, основанные на убеждениях, предположениях и прошлых впечатлениях. Но ментальная модель человека представляет собой *восприятие* того, как может работать система, а не того, как она работает на самом деле.

К примеру, предположим, что вы приходите в свой дом в США холодным днем. Чтобы быстро согреться, вы включаете термостат на полную мощность. Вы предполагаете, что чем выше градусы на термостате, тем больше тепла будет в доме.

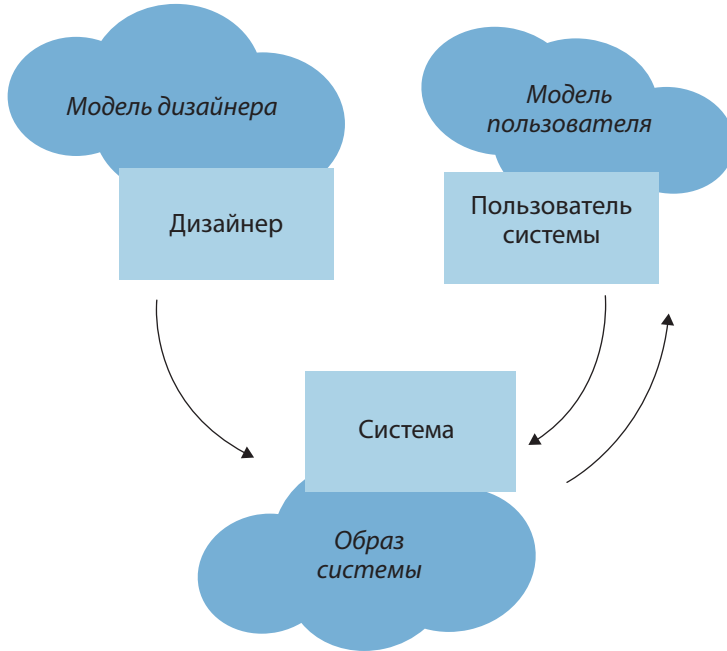
Однако американский термостат не работает по принципу вентилей крана. Скорее он напоминает выключатель: обогрев включается или выключается в зависимости от того, была ли достигнута установленная температура (см. рис. 13.1). В этом сценарии ваша ментальная модель того, как работает система, неверна. Комната не нагреется быстрее, если вы выставите более высокую температуру на термостате. Вместо этого нагревательный элемент будет просто работать дольше — до тех пор, пока температура в доме не достигнет желаемого значения.



**РИС. 13.1.** Термостаты в США напоминают скорее выключатели, чем вентили кранов. Эта простая история содержит важный урок для поставщиков продуктов или услуг. Ваше собственное понимание создаваемых систем отличается от понимания пользователей. Вы лучше других знаете о том, как действительно работает система

Дон Норман в своей популярной книге «Дизайн привычных вещей»<sup>\*</sup> называет эту разницу в ментальных моделях ключевым моментом. На рис. 13.2 показан его легендарный график трех различных моделей, существующих параллельно: модель системы в представлении дизайнера, реальная модель системы и ментальные модели системы в представлении пользователей.

Цель дизайна состоит в том, чтобы понять ментальные модели людей, для которых вы работаете. Для этого вам нужна петля обратной связи, показанная двумя стрелками справа на рис. 13.2. Вы должны уметь отодвинуть в сторону собственное представление и посмотреть на систему глазами пользователя. Короче говоря, для дизайна требуется *эмпатия*.



**РИС. 13.2.** Широко известная диаграмма Дона Нормана иллюстрирует, что ментальная модель дизайнера не всегда идентична ментальным моделям пользователей

Диаграммы, изученные в этой книге, помогают вам понять суть петли обратной связи между пользователем и системой. Ментальные модели пользователя, связанные с системой, ограничены рамками самой системы. Если вы будете изучать ментальную модель человека, который пытается добиться определенной цели, а не пользователя вашей системы, то сможете вырваться из системных рамок. Вы можете обнаружить, что представление этого человека вообще не имеет с вашей системой ничего общего, но будете уверены в том, что никто лучше него не знает, как реализовать свое намерение.

Создание карт — это важнейший путь для понимания ментальных моделей, который позволяет сделать их видимыми для вашей организации. На практике картографирование пользовательского опыта, по сути, есть картографирование ментальной модели субъекта. Подход, описанный в этой главе, концентрируется на конкретной технике, созданной Инди Янг и называемой *диаграммой ментальной модели*.

<sup>\*</sup> Норман Д. А. Дизайн привычных вещей. М. : Вильямс, 2006. Прим. ред.

# Диаграммы ментальных моделей

В 2008 году Инди Янг описала формальный метод для визуализации ментальных моделей в своей книге с одноименным названием. На рис. 13.3 приведен пример ментальной модели, использованной в данной книге. Этот пример посвящен теме похода в кино.

Диаграммы ментальных моделей обычно представляют собой очень масштабные документы, которые после распечатки могут занимать по три-четыре метра стены. Диаграмма на рис. 13.3 разбита на две части, чтобы она поместилась на странице.

Верхняя половина диаграммы описывает закономерности ментальных моделей, имеющиеся у группы людей. В этой части диаграммы расположены три базовых уровня информации (рис. 13.4).

## Прямоугольники

Это базовые строительные элементы, показанные в виде небольших прямоугольников. Они содержат мысли, реакции и руководящие принципы человека (изначально Янг назвала их задачами, однако потом отказалась от этого термина, чтобы избежать смешения с физическими действиями).

## Башни

Прямоугольники образуют на основе сходства между ними группы, называемые башнями. На диаграмме они изображены в виде областей с цветным фоном.

## Ментальные пространства

В свою очередь, башни образуют группы кластеров, называемые ментальными пространствами. Они выделяются темными вертикальными линиями, а над кластерами приведены их названия.

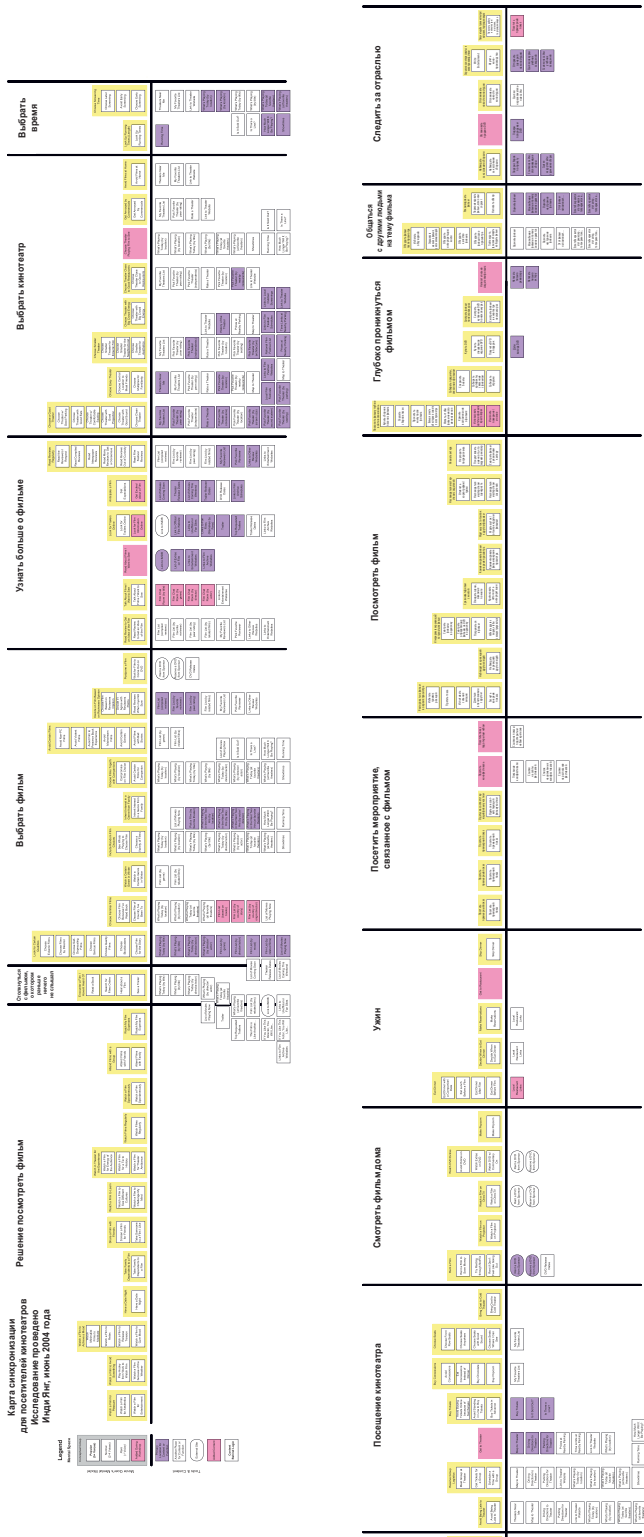
Темная горизонтальная линия в центре диаграммы отделяет ментальную модель от «группы поддержки», то есть всех продуктов и сервисов, связанных с мыслительным процессом внутри башни. Благодаря такой схеме мы видим, как работают базовые принципы синхронизации.

В целом этот подход к описанию ментальных моделей концентрируется на людях, а не на инструментах. К примеру, вместо постановки задачи «отфильтровать цвета изображения в Photoshop» сконцентрируйтесь на корневой задаче, которая может формулироваться словами «изменить цвета картинки» или «улучшить цвета картинки».

Диаграммы также не отражают личных предпочтений или мнений. Вместо этого вы должны стремиться к концентрации на том, что происходит в голове человека, — том, как звучит его внутренний голос, — и фиксации этого в вашей диаграмме.

В результате из всех диаграмм, описанных в этой книге, верхняя половина диаграммы ментальной модели в силу своей природы более всего сконцентрирована на персоне. Это делает ее гибкой: такие диаграммы могут применяться в любой области или ситуации. Диаграммы ментальных моделей также отличаются долговечностью: после завершения работы ментальная модель меняется очень редко и обычно актуальна многие годы.

Риск диаграмм ментальных моделей состоит в том, что они способны подавлять зрителей большим количеством деталей. Мне доводилось видеть руководителей компаний, которые просили создать для них более простую модель. Однако именно эта детализация ценится среди тех, кто стремится глубже понять состояние мышления людей.



**РИС.13.3.** Этот пример диаграммы ментальной модели из книги Инди Янг описывает весь пользовательский опыт, связанный с походом в кино



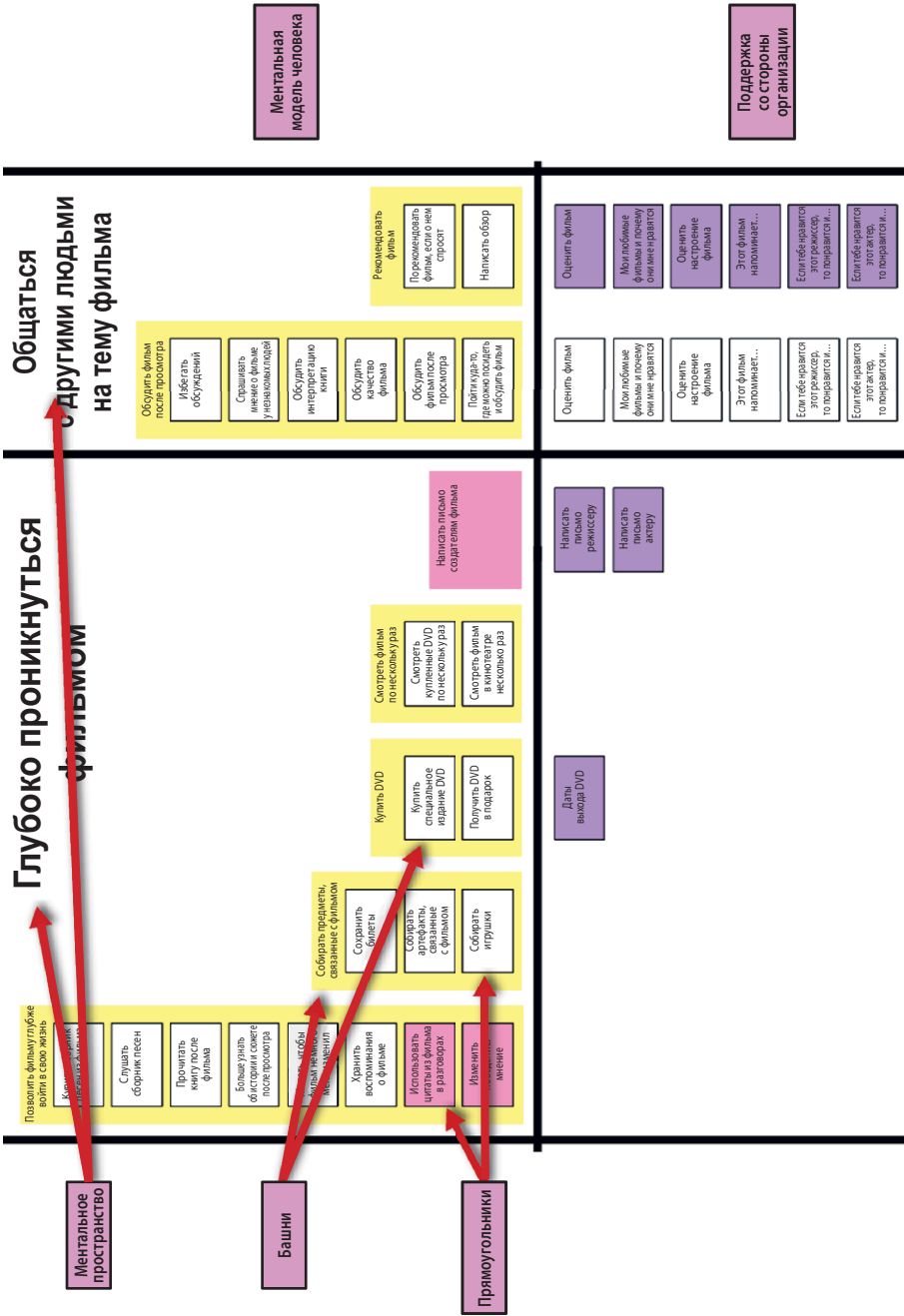


РИС.13.4. Три основных элемента диаграммы ментальной модели — это прямоугольники, башни и ментальные пространства

## Приведение расшифровок в рабочий вид

Процесс создания диаграмм ментальной модели аналогичен шагам, описанным в главах 5–8 этой книги. Главное отличие состоит в приведении выводов исследования в стандартный формат. Такая нормализация значительно упрощает процесс выявления сходства между различными элементами.

Вы начинаете анализ с приведения расшифровок интервью в порядок, позволяющий извлечь из них подходящую информацию. Время, которое исследователь потратит на эту работу, не пройдет даром — она позволит ему лучше понять, что имел в виду каждый участник. Этот процесс лежит в основе техники ментальной модели. Для каждого элемента диаграммы следуйте единому формату.

1. Начинайте с глагола, чтобы сконцентрироваться на мышлении, а не на цели.
2. Используйте речь от первого лица, чтобы поставить себя на место участника.
3. Добавляйте по одной идее в каждый прямоугольник для простоты и ясности.

В основе каждого элемента лежит мысль, которую вы слышите от участников. Записав сессию на аудио и получив расшифровку, вы можете изобразить каждый элемент из этой расшифровки в виде цитаты. Чтобы вам было проще найти сходства между элементами, используйте для цитат следующую форму:

*[Я (необязательный элемент)] [глагол] [существительное] [классификаторы]*

Такой жесткий порядок позволяет создать иерархическую схему элементов: прямоугольники группируются в башни, а башни — в ментальные пространства. Процесс начинается с извлечения из расшифровок нужных элементов. Его цель — перевести суть ментальных моделей людей в заранее предписанный формат.

Для успешной работы по форматированию требуется практика. Это не просто процесс копирования фраз из сырых текстов, собранных во время исследования. Для иллюстрации: в таблице 13.1 приведено несколько гипотетических цитат на тему употребления кофе. Справа даны примерные резюме этих цитат в согласованном формате, которые можно извлечь из таких данных.

**ТАБЛИЦА 13.1.** Примеры резюме (справа) в нормализованном формате, выделенные из сырых текстов, полученных в процессе исследования (слева)

Прямые цитаты из исследования	Сводка
«Когда я поднимаюсь с кровати, мое тело будто говорит: „Дай мне кофе!“ Кажется, будто я не могу без него нормально функционировать. И потому первое, что я делаю практически каждое утро, — это готовлю кофе. Я делаю это почти автоматически. Думаю, что могу сварить кофе, даже не до конца проснувшись. Затем я наслаждаюсь чашкой кофе за завтраком или во время чтения газеты»	Чувствую себя недееспособным, пока не выпью кофе. Чувствую необходимость сделать себе кофе с утра. Наслаждаюсь чашкой утреннего кофе
«Нам с женой очень нравится пить кофе по утрам. Это отличный способ проснуться и заняться делами. В самом деле, я чувствую себя не в своей тарелке, пока не выпью первую чашку»	Наслаждаюсь чашкой утреннего кофе. Жажду кофе по утрам. Чувствую себя не совсем в порядке, пока не выпью первую чашку

## Быстрый метод создания ментальной модели

Порой для создания диаграмм ментальных моделей могут понадобиться изрядные усилия. Так, формальные проекты с 20–30 участниками иногда занимают недели,

а то и месяцы. Это очень ценные инвестиции в будущее, однако некоторые организации не хотят тратить на них время.

После публикации *Mental Models* Янг разработала метод для быстрого (буквально в течение нескольких дней) создания диаграмм. Она описывает этот подход в публикации под названием *Try 'Lightning Quick' Method* в своем блоге. Для создания диаграмм достаточно одного семинара со стейкхолдерами.

Ниже приведена сводка действий для быстрого подхода Янг к сбору данных и поиску сходства.

### **1. Запросите у участников истории**

Заранее (скажем, за неделю) соберите короткие истории на нужную вам тему с целевой аудитории. Это можно сделать через электронную почту или короткие собрания, а также через социальные медиа и другие онлайн-источники. Истории — это примеры того, как люди осмысливают свой путь к цели, описанные на одной-двух страницах. При необходимости вы можете переписать эти истории от первого лица, чтобы все тексты имели одинаковую стилистику.

### **2. Отредактируйте и суммируйте истории**

Прочитайте истории в ходе семинара. Используя большие стикеры или совместно работая над общим документом, участники команды могут создавать резюме в процессе чтения. Уже через несколько часов вы сможете создать сто разных резюме.

### **3. Сгруппируйте по закономерностям**

После того как у вас начнут накапливаться резюме, приступите к их группировке по намерениям авторов. Многие из этих первых групп будут меняться по мере добавления новых резюме. Далее вы можете приступить к организации башен в ментальных пространствах. Уже во второй половине дня у вас может появиться предварительная структура.

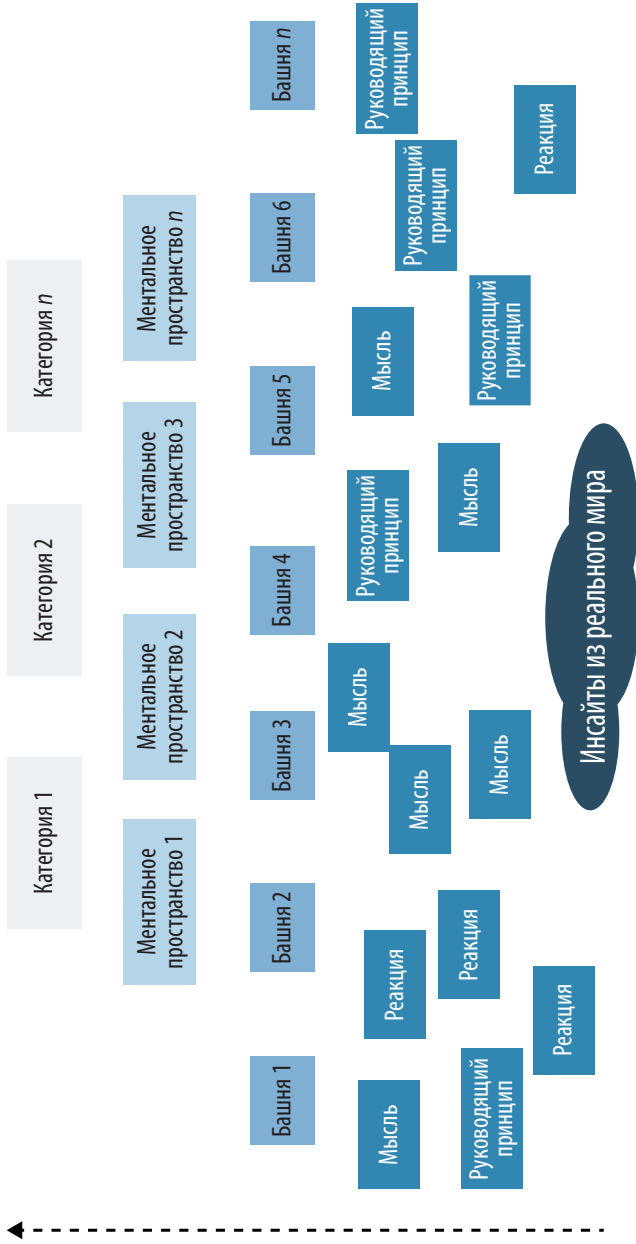
### **4. Устройте мозговой штурм**

Используйте оставшееся время семинара для мозгового штурма на тему решений. Где возникают пробелы между тем, как люди осмысливают свой опыт, и тем, как ваша организация работает в этом направлении? Какие возможности вы видите?

Быстрый метод идеально подходит для команд, которым нужно оперативно получить результаты. Результатом становится первичная диаграмма, в которой отражено все, что вы собрали к этому моменту. Она может потребовать дальнейшего подтверждения. Однако поскольку вы уже заранее собрали истории людей, эта диаграмма основана на реальности.

### **От конструкции к структуре**

Иерархическая природа диаграмм ментальной модели делает их особенно подходящими для деятельности в области информационной архитектуры. Процесс может считаться основанным на реальности: действуя по принципу «снизу вверх», вы начинаете с резюме того, как люди описывают свои рассуждения, реакции и руководящие принципы, ведущие их к достижению цели более масштабной, чем ваше предложение. Затем вам нужно заняться последовательной группировкой информации на категории более высокого уровня (рис. 13.5).



**РИС. 13.5.** Выделение структуры диаграмм ментальной модели — это процесс, выстраиваемый по принципу «снизу вверх» и основанный на инсайтах из реального мира

В результате возникает список категорий, который соответствует реальным ментальным моделям тех, кого вы обслуживаете. Он отражает слова, которые эти люди использовали в своих интервью. К примеру, дизайнеры сайтов и мобильных приложений могут затем применять эту схему как основу для навигации. Ее применение значительно улучшает юзабилити навигационной системы и обеспечивает ее долговечность.

Янг описывает процесс выделения структуры и создание на ее основе карты для тщательного изучения деталей. На рис. 13.6 приведен пример процесса, описанного в ее книге. Он демонстрирует, как ментальные пространства могут быть сгруппированы в категории, которые затем служат основой навигации для веб-сайта.



**РИС. 13.6.** Разбейте ментальные пространства по кластерам, чтобы создать категории высшего уровня, которые могут использоваться, к примеру, для навигации по веб-сайту

## Связанные подходы

Истоки исследования ментальных моделей можно найти в работе Кеннета Крейка «Природа объяснения», написанной в 1943 году. Он предлагает ясное и простое для понимания определение ментальных моделей:

*Мышление создает малогабаритные модели реальности для предвидения событий, рассуждений и базового объяснения.*

Позже Филип Джонсон-Лэрд провел несколько важных исследований на эту тему, по итогам которых выпустил в 1983 году полноформатную книгу с названием *Mental Models*. В первых попытках визуального представления ментальных моделей присутствует иерархическая структура информации. Джонсон-Лэрд изучал то, как осмысленная история выстраивается на основе событий и отдельных эпизодов. Его подход был основан на анализе текста, который он затем визуализировал (рис. 13.7).

В широком смысле слова речь идет о *ступенчатой* технике — выстраивании уровней причинно-следственной связи от точечных свидетельств до заключений более высокого уровня. На этой технике основаны и диаграммы ментальной модели.

Давайте рассмотрим ступени в структуре «целей — средств», изображенной на рис. 13.8. На ней показана иерархия целей и средств, связанных с беременностью, созданная дизайнером Бет Кайл. В самом верху располагается главная цель — здоровье матери и ребенка. На следующем уровне перечислены средства достижения этой цели. Итерации продолжаются до тех пор, пока не появятся конкретные решения и функции (самый нижний уровень).

В другом примере (рис. 13.9) показаны новые направления деятельности архитектурного бюро. Я создал эту диаграмму в ходе одного из своих проектов. Для книги я немного модифицировал ее, чтобы скрыть название фирмы и имя нашего клиента.

Поскольку новые направления бизнеса могут возникать в любом порядке, в данном случае имело смысл использовать иерархическое представление. Это позволило мне показать связи между действиями без нанесения их на временную шкалу. Благодаря ступенчатости у вас появляется возможность выявить цели и потребности более высокого уровня.

## Элементы диаграмм ментальной модели

Из всех типов, представленных в части 3 этой книги, диаграммы ментальной модели представляют основной архетип для иерархических иллюстраций. В книге Инди Янг содержится пошаговое руководство по созданию этих диаграмм, а также подсказок о том, как использовать их на практике.

В широком смысле диаграммы ментальной модели отражают ступенчатую концепцию: основанный на реальности подход в стиле «снизу вверх» к созданию модели пользовательского опыта человека, базирующейся на наблюдениях.

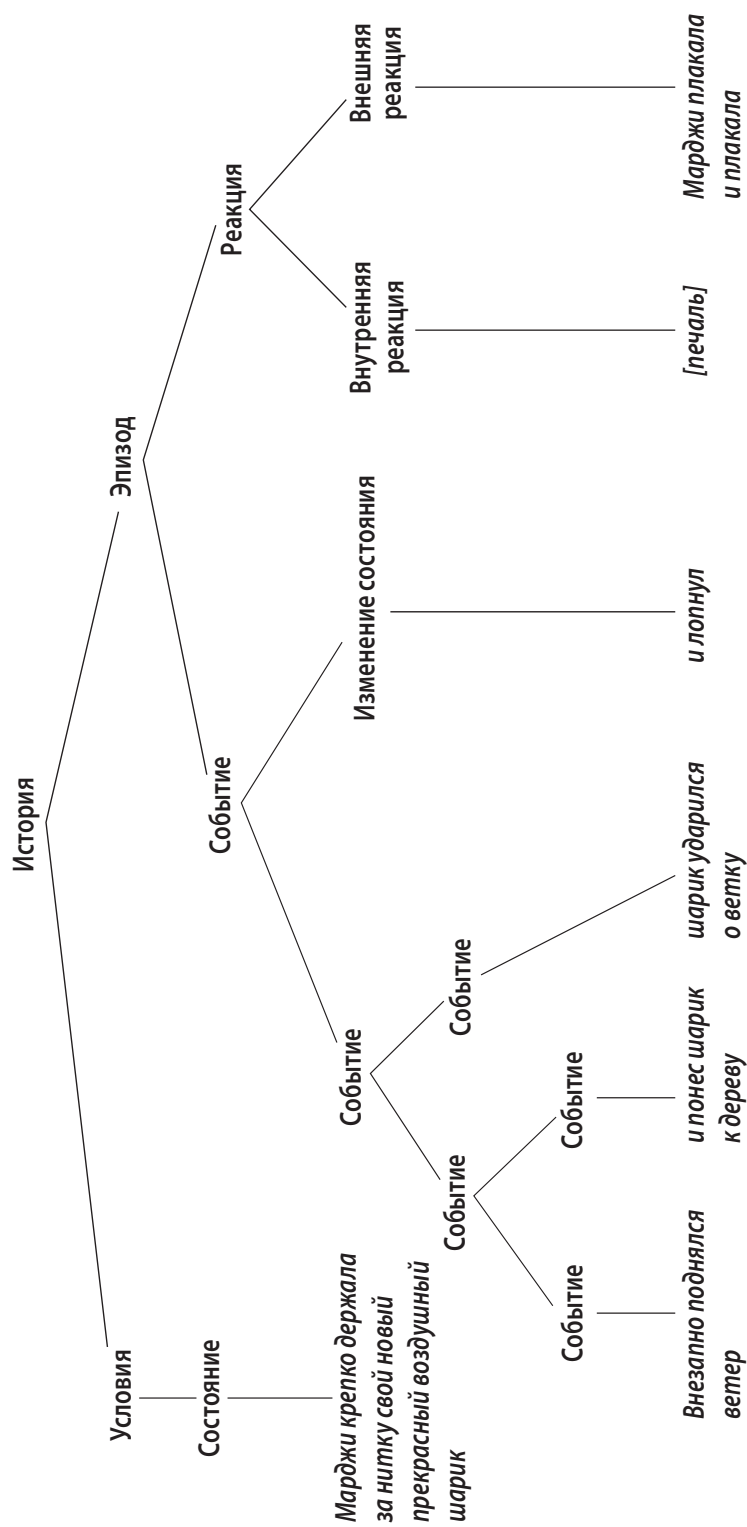
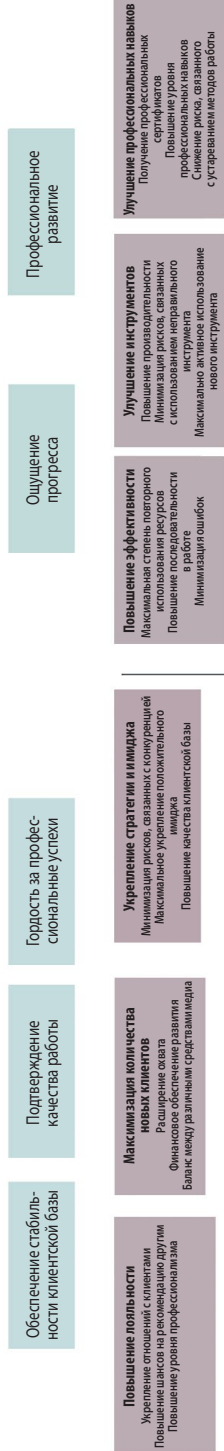


РИС.13.7. Пример диаграммы, составленной Филиппом Джонсоном-Лэрдом, отражает иерархическую природу анализа ментальной модели







Потребности	Цели	Действия
<p><b>Повышение лояльности клиентов</b> Укрепление отношений с клиентами Повышение шансов на рекомендацию другим Повышение уровня профессионализма</p>	<p><b>Максимизация количества новых клиентов</b> Расширение охвата Финаловое обеспечение развития Близкая связь с различными средствами медиа</p>	<p><b>Улучшение отношений с клиентами</b> Узнать историю взаимоотношений с клиентами Пройти обучение на тему «Отечественные инструменты и возможности» Пройти обучение на тему «Отечественные инструменты и возможности»</p>
<p><b>Обеспечение стабильности клиентской базы</b></p>	<p><b>Укрепление стратегии и имиджа</b> Минимизация рисков, связанных с конкуренцией Максимальное укрепление положительного имиджа Повышение качества клиентской базы</p>	<p><b>Улучшение стратегии и имиджа</b> Минимизация рисков, связанных с конкуренцией Максимальное укрепление положительного имиджа Повышение качества клиентской базы</p>
<p><b>Подтверждение качества работы</b></p>	<p><b>Улучшение инструментов</b> Повышение производительности Минимизация рисков, связанных с использованием некачественного инструментария Максимально использовать возможности нового инструмента</p>	<p><b>Улучшение инструментов</b> Повышение производительности Минимизация рисков, связанных с использованием некачественного инструментария Максимально использовать возможности нового инструмента</p>
<p><b>Гордость за профессиональные успехи</b></p>	<p><b>Повышение эффективности</b> Максимальная степень повторного использования ресурсов Повышение последовательности в работе Минимизация ошибок</p>	<p><b>Повышение эффективности</b> Максимальная степень повторного использования ресурсов Повышение последовательности в работе Минимизация ошибок</p>

Рис. 13.9. Иерархическая карта отражает направления развития бизнеса для архитектурной компании

В табл. 13.2 суммированы основные аспекты, характеризующие диаграмму ментальной модели с помощью структуры, описанной в главе 2.

**ТАБЛИЦА 13.2.** Важнейшие аспекты диаграмм ментальной модели

Точка зрения	Мысли, эмоции и направляющие принципы в мышлении человека, возникающие в заданном контексте в процессе достижения цели
Структура	Иерархическая
Диапазон	Широкое и инклюзивное множество точек зрения различных индивидуумов
Фокус	Поведение, рассуждения, убеждения и философия отдельных людей. Поддержка, которую предлагают организации
Использование	Развить эмпатию, помогающую понимать, что происходит в головах людей. Найти возможности для инновации, основанной на глубоком понимании человеческого поведения. Выстроить навигацию и информационную архитектуру высокого уровня. Направлять поток предложений так, чтобы он поддерживал тип мышления, описываемый на диаграмме
Сильные стороны	Нормализованные форматы позволяют получить последовательные результаты. Углубленное изучение процесса мышления человека с пониманием того, как выглядит диапазон целей, которых он пытается достичь
Слабые стороны	В завершенных диаграммах может оказаться чрезмерно много деталей. Отсутствие хронологии в потоке

## Что еще почитать по теме

Indi Young, *Mental Models* (Rosenfeld Media, 2008)

*Янг одной из первых предложила конкретную технику для иллюстрации ментальных моделей еще в начале 2000-х годов. Эта книга написана очень тщательно. Она наполнена деталями и пошаговыми инструкциями. Книга очень пригодится тем, кому интересно создавать диаграммы проектов в форме ментальных моделей.*

Indi Young, *Try 'Lightning Quick' Method* (Mar 2010)

*В этой публикации в своем блоге Янг описывает модифицированный процесс создания и использования диаграмм ментальных моделей, которые могут быть сделаны всего за несколько дней. Она предлагает быструю альтернативу для полномасштабного метода, описанного в ее книге.*

Thomas Reynolds and Jonathan Gutman, *Laddering Theory, Method, Analysis, and Interpretation*, *Journal of Advertising Research* (Feb–Mar 1988)

*Это довольно старая статья, написанная двумя основными авторами техники ступенчатого построения, основанного на подходе «цели — средства», сформулированном Гутманом несколькими годами ранее. В ней содержится детальное описание техники со множеством примеров. В целом ступенчатость в визуализации позволяет сделать достаточно точные выводы на основании ваших свидетельств.*

## МЕНТАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ДЛЯ ПРОГРЕССИВНОЙ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

ИНДИ ЯНГ

Этот пример представляет собой довольно распространенный сценарий, при котором организация ищет пути для постепенного улучшения уже существующих продукта или услуги.

Итак, возьмем в качестве примера страховую компанию\*. Она предлагает услуги по автострахованию и страхованию недвижимости. В составе компании есть группа, отделенная от любого из этих бизнесов, перед которой стоит задача формулировать стратегическое направление и создавать новые продукты. Группа была создана два года назад несколькими руководителями компании после ряда обсуждений вопросов конкуренции и инноваций — руководители хотели экспериментировать с чем-то, выходящим за пределы традиционных промышленных методов. Эта группа провела несколько исследований. В рамках одного из них она изучала мысли людей во время дорожно-транспортных происшествий и сразу же после них. Выводы этих исследований заставили членов группы полагать, что им есть чему научиться также из осмысления закономерности мышления людей во время потенциально опасных происшествий.

Группа захотела провести еще одно исследование, сходное с первым, чтобы получить более крепкую основу для развития потенциальных идей и новых направлений работы. Группа надеялась, что полученные инсайты помогут ей лучше оказывать услуги клиентам, обращающимся за страховкой.

Новое исследование было посвящено анализу ответов на вопрос: «О чем вы думали во время и после запомнившейся вам неприятной истории, чуть не закончившейся несчастным случаем?» Его диапазон не ограничивался типом или местом инцидента. Команда была готова слушать истории людей, которые чудом не пострадали на кухне или на дороге, в одиночку или в толпе, по чьей-то вине или стечению обстоятельств. Поскольку это — исследование разных событий, произошедших с человеком, несчастный случай не обязательно должен был быть связан с продуктом — страхованием домов и автомобилей, — предлагаемым компанией. Цель состояла в сборе информации относительно путей мышления и методов принятия решений во время любых потенциально опасных происшествий. Затем найденные закономерности мышления должны были использоваться для новых идей на тему автострахования.

### Истории, чуть не закончившиеся несчастными случаями

Для начала команда провела собрания, на которых выслушала истории 24 людей. Каждое собрание начиналось с вопроса: «О чем вы думали во время ситуаций, которые чуть не привели к несчастным случаям, и после них?» Затем команда дала участникам возможность рассказывать историю как угодно в рамках заданного диапазона.

\* Из-за сложности, связанных с получением официального разрешения на использование подлинных результатов исследований и расшифровок, этот пример страховой компании можно считать полностью вымышленным. Хотя 24 собранные нами истории участников были подлинными, идеи, сформулированные на основе выводов, были полностью взяты из опыта исследователей, насчитывающего более двух десятилетий. *Прим. авт.*

Вот как выглядит первая часть одной из историй. Участник команды пытается разобраться с различными упомянутыми деталями, чтобы лучше понять причины и реакции в мозге участника исследования, возникавшие в то время.

### 17. Скоба, упавшая с грузовика, — расшифровка

*Слушатель: Я ищу истории, которые помогут мне понять, что происходит с мыслями людей, едва не попавших в аварии или чуть не получивших травмы. Можете ли вы вспомнить какие-нибудь ситуации из своей жизни, которые могли бы привести к аварии или травме?*

*Рассказчица: Да, думаю, что моя история вполне вам подойдет. Ситуация была неприятная, но все могло быть намного хуже. Она случилась довольно давно, когда моей дочери было 4–5 лет. История же не обязательно должна быть связана с автомобилями, правильно?*

*Слушатель: Правильно.*

*Рассказчица: Говорят, что такое часто бывает, когда ты едешь по шоссе на скорости около 100 км/ч. Я ехала за грузовиком какой-то строительной компании. Вдруг с небольшого грузового отсека поверх кабины слетела алюминиевая скоба. Хотя я на своей Honda Odyssey ехала довольно далеко за грузовиком, скоба все равно ударила в ветровое стекло прямо перед моим лицом! Стекло моментально превратилось в паутину. Такие вещи происходят за доли секунды. Меня тут же переполнил адреналин. Мне нужно было догнать этот грузовик, чтобы заставить съехать к обочине. Я перестроилась в другую полосу и подъехала к нему — и тут увидела, что в грузовике было четыре человека, причем трое из них спали! Я решила остановить их, чтобы получить от них страховой полис, и принялась жестикулировать. Там проезжала еще одна машина — служебная какой-то компании или принадлежащая управлению округа. Я махала им, требуя остановиться, а они просто недоуменно смотрели на меня. И, наконец, я приехала домой и еще раз посмотрела на автомобиль. Как же я была рада тому, что мое ветровое стекло было закаленным! Если бы что-то такое произошло лет пятьдесят назад, я была бы мертва. А моя дочь, сидевшая сзади, тогда только спросила: «Мам, а что случилось?»*

*Слушатель: Вот это да! Действительно, здорово, что стекло в машине было закаленным. Об этом страшно даже думать! Вы упомянули адреналин... Что именно с вами происходило?*

*Рассказчица: В такие моменты вы немного паникуете. Все происходит быстро, но одновременно с этим и как-то замедленно. Сердце быстро бьется, и вы не вполне уверены, что именно нужно делать, однако чувствуете, что что-то делать надо. Здравый смысл подсказывал мне, что я не должна резко съезжать с дороги. Однако прежде со мной ничего такого не происходило, поэтому из-за этой незнакомой ситуации у меня произошел выброс адреналина. Я совершенно не знала, что делать дальше. Может, мне стоило попытаться прочесть название компании на борту грузовика. Затем я пыталась запомнить номерной знак. Помню, как, вернувшись домой, пыталась найти изображения этого грузовика в интернете. Тогда я думала: «Может быть, мне просто позвонить им и спросить: “Вы вообще знаете, что вы сделали с моей машиной?”» Я была очень расстроена.*

*Слушатель: Вы расстроились?*

*Рассказчица: Конечно, мне не хотелось просто так выкладывать \$500 за ремонт. Но адреналиновый всплеск возникает еще и из-за того, что все могло бы быть еще хуже. Вы просто пугаетесь. Все, что перевозят на таких грузовиках, должно быть хорошо упаковано и привязано. Однако подобные инциденты возникают постоянно, и это очень пугает. В идеальном мире ничего подобного не могло бы произойти. Так что адреналин подсказывал мне, что я должна что-то делать — сражаться или убежать. Или как-то совместить оба варианта. [Смеется.]*

*Слушатель: Вы говорите, что начали искать этот грузовик в интернете, когда вернулись домой?*

*Рассказчица: Да, я просто хотела понять, кто в этом виноват. Я думала о том, чтобы им позвонить, но что я могла им сказать? Как я могла бы доказать, что со мной вообще что-то случилось? Все произошло на шоссе и на скорости более 100 км/ч. Свидетелей не было. Все, что у меня было, — это автомобиль, нуждавшийся в новом ветровом стекле и непригодный для езды. В итоге я решила, что не могу сделать в этой ситуации ничего, кроме как запомнить это событие как одно из важнейших во всей жизни. Попытаться чему-то научиться на этом примере. Никогда не ездить так близко за грузовиками. Попросить об этом же своих детей-подростков. В таких ситуациях легко придумать самые пугающие сценарии; это способно свести с ума. Когда мой муж вернулся домой, он сказал, что мне очень повезло. Он сказал: «Да, это был очень неприятный удар, ты могла сильно пораниться».*

*Слушатель: Что вы думали в тот момент, когда он говорил вам все это?*

*Рассказчица: Я думала, что полностью с ним согласна. «Да, ты совершенно прав!» и «О да, это были не просто мои фантазии». Он подкрепил мои мысли, и я утвердилась во мнении, что мне сильно повезло.*

## Написание резюме

После сбора историй команда решила поработать над деталями письменных расшифровок. Осмысление расшифровки со словами человека обеспечило им гораздо более глубокое понимание, чем простое слушание. Они были вынуждены продираться через беспорядочные и извилистые диалоги, выбирать определенные цитаты, чтобы связать их с другими частями монолога человека и формулировать более точную идею того, что тот хотел донести. Эта работа позволила команде буквально впитать мысли, реакции и взгляды участников. Команда смогла создать глубокую когнитивную эмпатию по отношению к ним.

Вот несколько примеров собранных цитат, взятых из одной и той же расшифровки, описывающих одну и ту же концепцию. Исследователи отмечали, идет ли речь о размышлении или заключении, описании реакции или направляющем принципе. Они перепробовали несколько глаголов в поисках самого ярко отражающего мысли для начала резюме беседы, а затем записали это резюме.

Возможно, мне стоило узнать название компании. <...> запомнить номерной знак... Если бы нечто подобное случилось с кем-то еще и мне про это рассказали, я бы сразу поинтересовалась: «Кто это сделал?» <...> Получить информацию о них... Я помню, как пыталась найти изображение этого грузовика в интернете, когда вернулась домой. <...> Я искала их, чтобы удостовериться, что это была какая-то фирма...

(размышление)

*Глаголы:* узнать, найти, смотреть, идентифицировать...

*Резюме:* понять по названию компании или номеру автомобиля, из-за кого произошел несчастный случай, потому что я хочу знать, кто это сделал.

И, наконец, я поехала домой. <...> Я решила, что не могу сделать в этой ситуации ничего, кроме как запомнить это как одно из важнейших впечатлений всей жизни.

(размышление)

*Глаголы:* ехать, решить, думать, запомнить, понимать, приходиться к заключению...

*Резюме:* решить поехать домой, потому что больше ничего сделать нельзя.

### Поиск закономерностей

Суммировав все концепции из 24 расшифровок, команда начала искать в резюме закономерности. По мере того как эти закономерности начали формироваться, члены команды нашли и вполне ожидаемые идеи, и кое-что необычное. И те и другие оказались очень полезными на следующих этапах для переосмысления изначальных концепций.

После завершения работы команда еще раз прошла по всем стопкам документов, чтобы понять, можно ли организовать их в более крупные группы. Вот как выглядит список всех стопок, разложенных по уровням (А, Б, В), и групп, сформированных на основе этих стопок (уровень 1, 2, 3).

### Закономерности, найденные в расшифровках резюме, для инцидентов, которые чуть не привели к авариям

1. Понять, что нахожусь в опасной ситуации.
  - А. Испытать шок от внезапной ситуации, которая может быть опасной.
  - Б. Испугаться от того, что я сейчас попаду в аварию (или получу травму).
  - В. Вычислить, опасна ли ситуация.
2. Снова обрести спокойствие.
  - А. Вести себя по-умному, чтобы безопасно выбраться из этой сложной ситуации, несмотря на всплеск адреналина.
  - Б. Обратиться мыслями к другим людям, подумать, как бы они могли выбраться из ситуации.
3. Выяснить, не получил ли кто-то травмы.
  - А. Беспокоиться о том, что я мог причинить кому-то вред.
  - Б. Расслабиться из-за того, что ни я, ни другие не получили травм.
  - В. Убедить других людей в том, что со мной все в порядке.
4. Испытать облегчение от того, что все закончилось.
  - А. Испытать благодарность по отношению к человеку, который помог мне выбраться из опасной ситуации.
  - Б. Расслабиться из-за того, что опасность миновала.

- В. Подождать некоторое время, пока уровень адреналина не придет в норму.  
 Г. Удивиться своей реакции на произошедшее.
5. Злиться на другого участника инцидента.  
 А. Злиться на человека, который мог бы избежать действий, приведших к аварии.  
 Б. Скандальить с другим человеком для того, чтобы он знал, что сделал со мной.  
 В. Противостоять другому человеку для того, чтобы он не смог сделать ничего подобного с кем-то еще.  
 Г. Попытаться разрядить напряжение между мной и другим человеком, вовлеченным в ситуацию.  
 Д. Удивляться тому, что думал другой участник ситуации.
6. Расстраиваться из-за того, что сделавший это человек, возможно, не обратил на вас внимания, не проявил заботу.  
 А. Расстраиваться из-за себя.  
 Б. Расстраиваться из-за своей роли в инциденте (отчасти будучи его виновником).  
 В. Испытывать неловкость из-за своей реакции и отсутствия навыков.
7. Вернуться домой / к тому, чем я занимался.  
 А. Продолжать делать то, что я делаю (или не делаю).  
 Б. Вернуться домой.
8. Следовать страховому процессу.  
 А. Обменяться данными о страховках с другим человеком, поскольку авария была незначительной.  
 Б. Чувствовать себя вынужденным делать какие-то вещи, связанные со страховым процессом, которые, на мой взгляд, незачем делать.
9. Потратить время на размышления о случившемся.  
 А. Попытаться понять, что и как только что произошло.  
 Б. Подумать о том, что еще могло бы случиться.  
 В. Удивляться тому, как незначительная проблема привела к столь значительным последствиям.  
 Г. Испытывать благодарность за эмоциональную поддержку после инцидента со стороны других людей.  
 Д. Понять, что все могло быть намного хуже и порадоваться тому, что все обошлось.
10. Попытаться не допустить того, чтобы нечто подобное случилось снова / с другими.  
 А. Сообщить (или нет) о случившемся властям.  
 Б. Убедить органы власти сделать что-то для недопущения подобных инцидентов.  
 В. Изменить что-то в собственном поведении, чтобы не допускать повторения инцидента.  
 Г. Предотвратить инцидент, следуя правилам безопасности.

### Диаграмма ментальной модели

Названия каждой из стопок, собранных командой, — это заголовки башен в диаграмме ментальной модели. Прямоугольники в составе каждой башни представляют собой сами резюме. А получившиеся в результате поиска сходства группы — ментальные пространства для диаграмм (рис. 13.10).

### Связь с текущими целями бизнеса

При анализе резюме команда нашла довольно мало закономерностей. На следующем этапе она решила обратить внимание на поведение пользователей, как-то связанное с приоритетами бизнеса на этот год. Цели, которые бизнес ставил перед собой, выглядели следующим образом.

- Увеличить количество клиентов — привлечь больше потребителей услуг по страхованию (постоянная цель).
- Снизить количество страховых требований (постоянная цель).
- Укрепить социальный капитал компании (было целью на протяжении последних четырех лет).
- Предлагать больше услуг через мобильные приложения, телефон или планшет — чтобы больше помочь людям сразу после инцидента (актуальная цель на протяжении последних двух лет).
- Повысить степень гордости сотрудников за то, что делает компания (новая цель для этого года).

Помня об этих важных для всей организации целях, команда изучила список закономерностей и выбрала самые интересные из них. Именно эти закономерности, по мнению команды, были способны повлиять на некоторые из целей.

### Закономерности, которые показали команде связанными с ежегодными целями

- Убедить других людей в том, что со мной все в порядке.
- Противостоять другому человеку для того, чтобы он не смог сделать ничего подобного с кем-то еще.
- Попытаться разрядить напряжение между мной и другим человеком, вовлеченным в ситуацию.
- Расстраиваться из-за своей роли в инциденте (отчасти будучи его виновником).
- Испытывать неловкость из-за своей реакции и отсутствия навыков.
- Подождать некоторое время, пока уровень адреналина не придет в норму.
- Сообщить (или нет) о случившемся властям.
- Убедить ответственное лицо сделать что-то для недопущения подобных инцидентов.
- Изменить что-то в собственном поведении, чтобы не допускать повторения инцидента.
- Чувствовать себя вынужденным делать какие-то вещи, связанные со страховым процессом, которые, на мой взгляд, незачем делать.
- Предотвратить инцидент, следуя правилам безопасности.
- Понять, что все могло быть намного хуже, и порадоваться тому, что все обошлось.





### Начало создания новых идей

И, наконец, во время ряда собраний с ключевыми стейкхолдерами команда использовала эти закономерности для запуска процесса создания идей. На основе реальных историй, услышанных ранее, команда помогла группе семинара постепенно сформулировать решения, которые могли бы по-разному повлиять на будущее развитие организации. Команда направляла работу собраний таким образом, чтобы идеи не были ограничены уже существующими продуктами и услугами.

Вот несколько идей, к которым пришла группа, вместе с комментариями на тему их осуществимости и вопросами, требующими дополнительного изучения перед принятием решения о реализации.

*Идея:* предупредить других об угрозе или ошибке.

*Закономерность:* некоторые потребители хотят заявить о случившемся, чтобы власти знали, что произошло, и были осведомлены об угрозе или неправильно работающем процессе.

*Идея:* дать выбрать несколько деталей для описания угрозы или ошибки. Если этих деталей недостаточно, дать описать случившееся более подробно. Мы донесем эту информацию до других людей, чтобы их предупредить.

*Достигнутые цели*

*Снизить количество будущих страховых требований:* сообщение, направляемое в каналы, которыми потребитель уже пользуется (например, системы навигации или Google Maps), поможет другим людям узнать об опасности на дороге. Они могут ехать более безопасным путем.

*Выстроить социальный капитал:* если мы можем донести до своей целевой аудитории сообщение о том, что наши клиенты оставляют эти ценные сообщения об опасностях нам, а мы передаем их ответственным лицам, чтобы помочь другим избежать опасности, это, безусловно, укрепит нашу репутацию.

*Увеличить количество клиентов:* потребители будут испытывать удовлетворенность от того, что помогают другим избежать того, что пережили сами. Они могут делиться своим мнением с другими.

*Идея:* Claim-Lite (упрощенный тип страховых требований).

*Закономерность:* некоторые из потенциально опасных происшествий не приводят к большим проблемам. В таких ситуациях люди часто думают: «Все могло быть и хуже» — и предпочитают не связываться со сложным страховым процессом.

*Идея:* создать новый тип страховых требований для ситуаций, когда вовлеченные в них люди считают их незначительными и не хотят слишком активно включаться в дальнейший процесс.

*Достигнутые цели*

*Увеличить количество клиентов:* если пользовательский опыт клиентов будет позитивным, они станут больше говорить о таких наших страховках. После того как мы поймем, что новый процесс хорошо и стабильно работает, мы сможем использовать его в своем маркетинге.

*Снизить количество страховых требований в будущем:* эту цель стоит перефразировать: «Снизить количество страховых требований», поскольку мы заменим определенную долю требований на «облегченную» версию.

Этот пример страховой компании демонстрирует, как сконцентрированное на персоне исследование позволяет по-новому взглянуть на задачу улучшения внутренних процессов и предложений компании. Не каждая идея заслуживает реализации. Команде стоит их протестировать. Некоторые из идей будут отложены на будущее; другие же никогда не получают путевку в жизнь. Возможно, ни одна из идей не имеет смысла для организации. Попробуйте не слишком сильно к ним привязываться. В основе принятия решения о том, инвестировать в идею больше ресурсов или позволить ей увянуть, должно лежать основанное на эмпатии понимание людей, которых эта идея призвана поддержать. Успешные организации видят, какая идея отвечает этому требованию.

### Об авторе

Инди Янг — ученый, автор научных работ и тренер, проводящая семинары на тему инклюзивной продуктовой стратегии. Основная сфера ее деятельности посвящена области, в которой основное внимание уделяется конкретным людям, а не абстрактным пользователям. Инди одной из первых начала реализовывать идеи карты возможностей, диаграмм ментальной модели и стилей мышления. Ее подход к проблемам позволяет командам обращать действительно серьезное внимание на мнение людей, не допуская когнитивных искажений и необоснованных предположений. Инди написала две книги — *Practical Empathy* и *Mental Models*.



## Источники диаграмм и изображений

Рис. 13.2: диаграмма Дона Нормана, адаптированная из его книги «Дизайн привычных вещей».

Рис. 13.3: диаграмма Инди Янг из книги *Mental Models*, используется с разрешения.

Рис. 13.6: изображение из книги Инди Янг *Mental Models*, используется с разрешения.

Рис. 13.7: диаграмма Филипа Джонсона-Лэрда из его книги *Mental Models*.

Рис. 13.8: структура «целей — средств» Бет Кайл из книги *With Child: Personal Informative and Pregnancy*, используется с разрешения.

Рис. 13.9: диаграмма Джима Калбаха.

Рис. 13.10: диаграмма, созданная Инди Янг, используется с разрешения.



## В ЭТОЙ ГЛАВЕ

---

- Модели и диаграммы экосистемы
- Сервис, мультиустройство и содержимое карты экосистемы
- Примеры и кейсы: выстраивание карты сервисной экосистемы с нуля

# МОДЕЛИ ЭКОСИСТЕМЫ

По мере того как Сеть продолжает расти и развиваться, сервисные экосистемы становятся все более сложными. Продукты все чаще оказываются связанными между собой. Идея изолированного предложения уже кажется пережитком прошлого. Когда-то Ральф Уолдо Эмерсон сказал: «Если кому-то удастся усовершенствовать мышеловку, к дому этого человека не зарастет тропа». Но в наши дни это вряд ли можно считать единственным и необходимым путем к успеху.

Вместо этого новым конкурентным преимуществом становится мышление в понятиях экосистем. Стив Деннинг, популярный автор журнала *Forbes*, говорит об этом так:

*Даже качественные продукты могут исчезать с пугающей скоростью. Напротив, экосистемы, удовлетворяющие потребителей, сложнее создать, однако после создания с ними становится очень сложно конкурировать\*.*

Успешные организации определяются тем, насколько хорошо их услуги сочетаются друг с другом и, что еще более важно, насколько хорошо они вписываются в жизнь людей.

Идеи относительно экосистем применимы не только в отношении крупных организаций. К примеру, GOQii – небольшая компания, изготавливающая фитнес-браслеты. Но в отличие от продуктов других брендов, их браслет может передавать информацию тренеру, а тот — делиться с клиентом персональными рекомендациями на тему здоровья. В случае, если владелец браслета достигает ежедневных целей, установленных тренером, ему присуждаются баллы «кармы», которые он может жертвовать на всевозможные благотворительные нужды.

Объединяя различные виды деятельности в области фитнеса, GOQii создала экосистему пользовательского опыта. Это неотъемлемая часть ценностного предложения бренда, отражаемая в брендированных материалах, направленных на потребителей, как показано на рис. 14.1.

Помните, что размышления об экосистемах еще не означают, что вам нужно действительно создавать экосистему. Напротив, речь идет о понимании того, как ваше решение вписывается в более масштабный контекст сервисных взаимодействий, определяемый с точки зрения человека. Идея состоит в том, чтобы изучить пользовательский опыт при перемещении между точками контакта в экосистеме, даже если вы не контролируете каждую точку контакта.

---

\* Steve Denning, Why Building a Better Mousetrap Doesn't Work Anymore, *Forbes* (Feb 2014). *Прим. авт.*



**РИС. 14.1.** GOQii интегрируется во многие точки контакта в экосистеме здравоохранения и обучения

Эта глава концентрируется на различных типах моделей экосистемы и омниканальных карт. Вы узнаете о некоторых ключевых техниках и направлениях использования.

## Карты экосистемы

Информация в картах экосистемы обычно отражается в виде сети, а не хронологической временной шкалы, как, к примеру, на картах клиентского пути и картах пользовательского опыта. Общая их цель заключается в том, чтобы показать *отношения* между множеством сущностей, формирующих пользовательский опыт. Это позволяет наглядно отразить сложность современных деловых предложений и то, как они должны быть сопоставимы с их окружением (в том числе предложениями конкурентов).

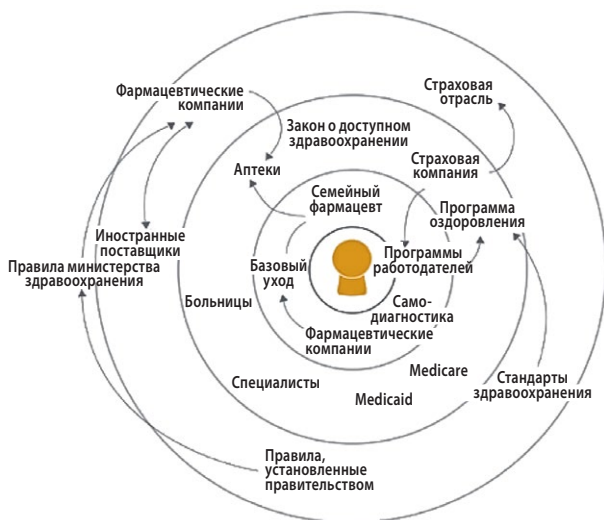
Создание карт экосистемы также обеспечивает видение на более высоком уровне детализации, чем, скажем, карты клиентского пути (которые обычно включают широкий диапазон факторов, способных лишь опосредованным образом влиять на пользовательский опыт индивидуума). В результате создание карт экосистемы часто предшествует созданию других типов карт, которые могут более детально концентрироваться лишь на одном аспекте. Модели экосистемы обеспечивают структуру для организации других типов диаграмм и взаимодействия с ними.

Крис Рисдон и Патрик Кваттлбаум советуют начинать с изучения более широкой экосистемы в своей книге *Orchestrating Experiences*. Авторы пишут:

*Основной процесс включает в себя определение того, что именно составляет экосистему и отношения в ней <...> Экосистема пользовательского опыта дополняет другие модели, такие как персоны и карты клиентского пути, что обеспечивает инсайты о ваших пользователях и их опыте.*

На рис. 14.2 показан пример карты экосистемы из книги. Данная диаграмма, связанная с вопросами здравоохранения в США, демонстрирует различные сущности и их основные взаимоотношения. Концентрические круги отражают степень непосредственного и оперативного влияния этих аспектов на индивидуума, стоящего в центре.





**РИС. 14.2.** Карта экосистемы позволяет посмотреть сверху на отношения между элементами более широкой системы

Цель состоит в том, чтобы посмотреть на точки контакта и виды взаимодействий, возникающие на пути индивидуума в системе. На диаграмме видны точки интеграции между различными частями модели, что позволяет командам обсудить связанные с ними возможности и решения.

Визуализация помогает тут же увидеть суть происходящего и прийти к стратегическим выводам. Карты показывают взаимоотношения в экосистеме.

В биологии экосистема представляет собой сообщество живых организмов, взаимодействующих друг с другом и с неживыми элементами в своей среде. Подумайте о растениях, животных и насекомых, о том, как они движутся в воздухе, в воде и на суше. Сумма оказывается чем-то большим, чем набор отдельных частей: экосистемы представляют собой набор сложных отношений. Мы можем аналогичным образом рассматривать организации и пользователей, которых они обслуживают, как нечто единое, а не просто группу не связанных между собой элементов.

При создании карт экосистемы используется так называемое системное мышление или целостное изучение различных сущностей в сложной среде. В своей основе системное мышление представляет собой способ изучения отношения между многочисленными компонентами как единого целого. Это позволяет командам искать точки рычага — или точки, на которые они могут влиять, — чтобы найти возможности для изменений и улучшения. К примеру, на основе модели на рис. 14.2 команда могла бы обсудить роль стандартов здравоохранения в общем оздоровлении пользователя и возможности для своего непосредственного влияния. Все аспекты диаграммы намеренно упрощены, с тем чтобы лучше концентрироваться на связях между ними.

Корнелиус Рашиеру, управляющий партнер канадской консалтинговой компании Ampli2de, много работает с картами экосистемы и применяет системное мышление как в коммерческом контексте, так и за его пределами. В рамках его подхода системное мышление совмещается с дизайнерским, или креативным подходом к решению проблем.



Каждый «кусочек пирога» в диаграмме представляет собой различный элемент системы, в данном случае — кто, что, где, когда, почему и как. Концентрические круги отражают различные уровни или степень важности действующих факторов.

Центр диаграммы иллюстрирует отношение водителя к автомобилю. При расширении охвата отношения начинают включать в себя пассажиров, другие автомобили, смежные услуги, локальные сообщества, общество и планету в целом. Такие диаграммы позволяют командам видеть и обсуждать разнообразные отношения во вполне осязаемой форме.

Альтернативный подход предлагает Ким Эрвин, доцент института дизайна в Иллинойском технологическом институте. Она создала насыщенный информацией формат, называемый картой потребительских инсайтов, который описывает следующим образом:

*Карты потребительских инсайтов способствуют развитию эмоционального контакта с исследованием. Они наглядно показывают важные хитросплетения в жизни потребителей и помогают слышать их мнение на всем протяжении процесса дизайна (а часто и за его рамками). <...> Карты потребительских инсайтов нацелены на то, чтобы взять всю сложность жизни потребителей — насыщенные, беспорядочные, взаимосвязанные стремления, виды деятельности и беспокойства, пронизывающие каждый их день, — а затем превратить их в плоскую картину для того, чтобы изучить происходящее более системным образом\*.*

На рис. 14.4 показан пример карты потребительских инсайтов.

По мнению Эрвин, ключ к эффективности таких карт состоит в том, как организована информация. Ее техника использует особые принципы картографии, демонстрирующие связи между разными типами информации.

К примеру, Эрвин выделяет различные зоны информации, отмеченные на рис. 14.5: мышление, виды деятельности, беспокойства, отношение и возможности продукта. Внутри каждой зоны информационные подгруппы позволяют уточнить видение и придать глубину общей истории, которую рассказывает карта.

Результатом становится доступный для понимания обзор различных аспектов пользовательского опыта без чрезмерного упрощения. Карты потребительских инсайтов, основанные на общих принципах картографии, представляют информацию в контексте, позволяя читателю ориентироваться на территории и воспринимать данные желаемым для них образом как на микро-, так и на макроуровнях.

Возьмем другой пример. Карта на рис. 14.6 демонстрирует комбинацию из модели сервисной карты в верхней части (в форме пространственной диаграммы) и типичной карты клиентского пути — в нижней части. Благодаря такому представлению информации команда может обсудить взаимоотношения между различными элементами системы и увидеть, как развивается пользовательский опыт с течением времени. В целом создание карт сервисной экосистемы — это довольно гибкий подход, имеющий немного стандартов или правил, которым нужно следовать. Его цель состоит в получении различных инсайтов, помогающих снижать сложность восприятия и принимать стратегические решения.

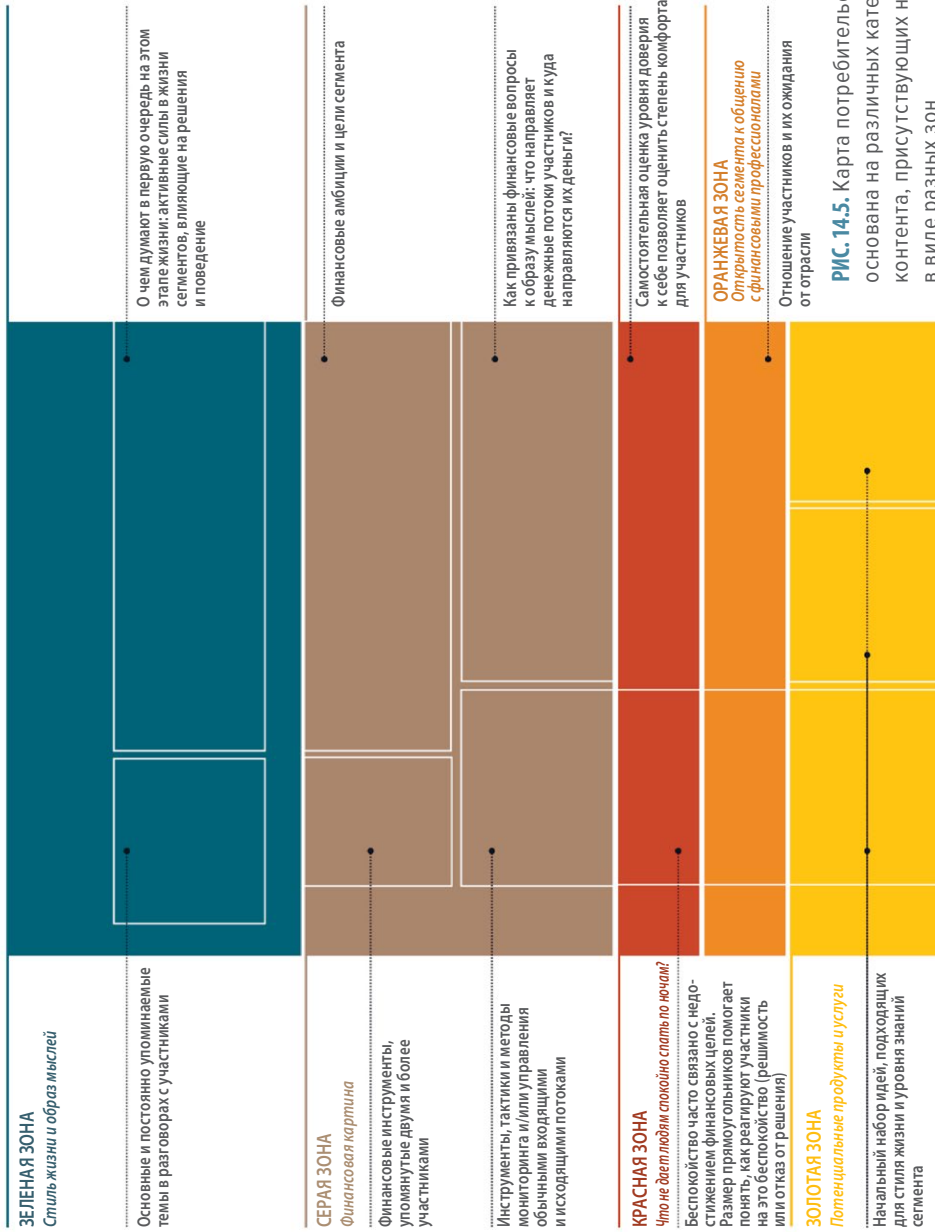
### *МОДЕЛИ ЭКОСИСТЕМЫ ОБЕСПЕЧИВАЮТ СТРУКТУРУ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ ДРУГИХ ТИПОВ ДИАГРАММ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С НИМИ.*

---

\* Kim Erwin, Consumer Insight Maps: The Map as Story Platform in the Design Process, Parsons Journal for Information Mapping (Winter, 2011). *Прим. авт.*



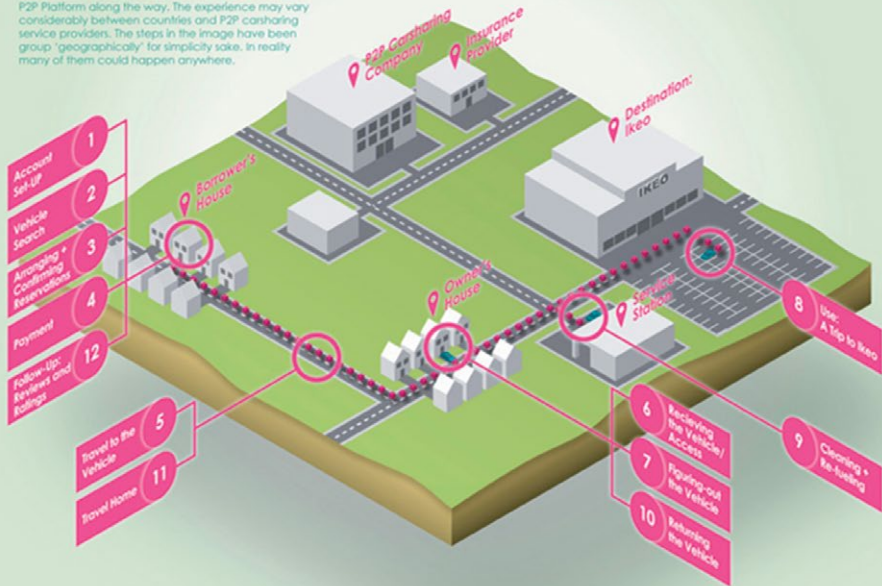
Рис. 14.4. Карты потребительских инсайтов помогают представить множество типов контента в единой форме



**РИС. 14.5.** Карта потребительского сервиса основана на различных категориях контента, присутствующих на диаграмме в виде разных зон

# P2PCARSHARING: The Borrower's Customer Journey

This is a generalized and simplified Customer Journey Map depicting the Borrower's service experience. It also includes the actions of the vehicle Owner and the P2P Platform along the way. The experience may vary considerably between countries and P2P carsharing service providers. The steps in the image have been group 'geographically' for simplicity sake. In reality many of them could happen anywhere.



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Account Set-Up	Vehicle Search	Arranging + Confirming Reservation	Payment	Travel to Vehicle	Vehicle Hand-over/ Access	Figuring-out the Vehicle	Use	Cleaning + Re-fueling (if required)	Returning the Vehicle	Travel Home	Follow-Up
BORROWER	<p><b>Context:</b> Online</p> <p><b>Description of event:</b> Creates account, must fulfil eligibility requirements (license check, etc.) and set up profile.</p>	<p><b>Context:</b> Online</p> <p><b>Description of event:</b> Searches through the online listings for a vehicle that meets their needs and is available at the desired time.</p>	<p><b>Context:</b> Online</p> <p><b>Description of event:</b> Makes requests to owner and waits for confirmation of reservation. Some systems do not need confirmation from the owner they offer instant rental if the vehicle is available.</p>	<p><b>Context:</b> Online</p> <p><b>Description of event:</b> Makes payment to the platform.</p>	<p><b>Context:</b> In person</p> <p><b>Description of event:</b> Gets to the agreed upon pick-up spot: walk, bike, public transit, taxi, etc...</p>	<p><b>Context:</b> In person</p> <p><b>Description of event:</b> Key Exchange: meets the owner and receives the keys.</p>	<p><b>Context:</b> In person</p> <p><b>Description of event:</b> Gets vehicle from the car and controls and customizes (including the seat) the vehicle to their preferences.</p>	<p><b>Context:</b> In person or via</p> <p><b>Description of event:</b> Drives the vehicle in the scenario, to their destination.</p>	<p><b>Context:</b> In person or via</p> <p><b>Description of event:</b> Returns the vehicle to the location it was received in, this may include cleaning and refueling although some services include gas in the rental price.</p>	<p><b>Context:</b> In person</p> <p><b>Description of event:</b> Drops the vehicle off at the agreed upon spot and returns the keys to the owner if necessary.</p>	<p><b>Context:</b> In person</p> <p><b>Description of event:</b> Travels back home, walk, bike, public transit, taxi, etc...</p>	<p><b>Context:</b> Online</p> <p><b>Description of event:</b> Rates and reviews the experience (the owner and the vehicle) online.</p>
OWNER		<p><b>Context:</b> Online profile.</p> <p><b>Description of event:</b> Online profile.</p>	<p><b>Context:</b> Series of message-mails.</p> <p><b>Description of event:</b> Series of message-mails.</p>	<p><b>Context:</b> Transaction receipt (email and record on profile).</p> <p><b>Description of event:</b> Transaction receipt (email and record on profile).</p>		<p><b>Context:</b> The vehicle and the keys.</p> <p><b>Description of event:</b> The vehicle and the keys.</p>	<p><b>Context:</b> Ensures the vehicle is in the agreed upon public place, checks the borrower and hands over the keys (if necessary). Some systems include a vehicle check and the signing of an agreement.</p> <p><b>Description of event:</b> Ensures the vehicle is in the agreed upon public place, checks the borrower and hands over the keys (if necessary). Some systems include a vehicle check and the signing of an agreement.</p>	<p><b>Context:</b> Explains the controls and idiosyncrasies of the vehicle (optional).</p> <p><b>Description of event:</b> Explains the controls and idiosyncrasies of the vehicle (optional).</p>	<p><b>Context:</b> Returns the keys and checks the vehicle to see if it is the same condition that it was handed over in.</p> <p><b>Description of event:</b> Returns the keys and checks the vehicle to see if it is the same condition that it was handed over in.</p>	<p><b>Context:</b> Rates their experience with the borrower.</p> <p><b>Description of event:</b> Rates their experience with the borrower.</p>		
PLATFORM	<p><b>Context:</b> Ensures borrower meets their eligibility requirements. This may include checking their driving record with the police.</p> <p><b>Description of event:</b> Ensures borrower meets their eligibility requirements. This may include checking their driving record with the police.</p>	<p><b>Context:</b> Maintains database of available vehicles.</p> <p><b>Description of event:</b> Maintains database of available vehicles.</p>	<p><b>Context:</b> Provides communication system to facilitate communication between borrowers and owners.</p> <p><b>Description of event:</b> Provides communication system to facilitate communication between borrowers and owners.</p>	<p><b>Context:</b> Handles payment and takes out designated amount to the owner.</p> <p><b>Description of event:</b> Handles payment and takes out designated amount to the owner.</p>		<p><b>Context:</b> Provides instructions for vehicle hand over process. Provides technology solution for keyless access (if applicable).</p> <p><b>Description of event:</b> Provides instructions for vehicle hand over process. Provides technology solution for keyless access (if applicable).</p>		<p><b>Context:</b> Provides instructions for vehicle hand over process. Provides instructions what to do in case of abuse or misuse of the vehicle.</p> <p><b>Description of event:</b> Provides instructions for vehicle hand over process. Provides instructions what to do in case of abuse or misuse of the vehicle.</p>		<p><b>Context:</b> Encourages users to rate and review their experience. Provides system to handle and display the ratings.</p> <p><b>Description of event:</b> Encourages users to rate and review their experience. Provides system to handle and display the ratings.</p>		

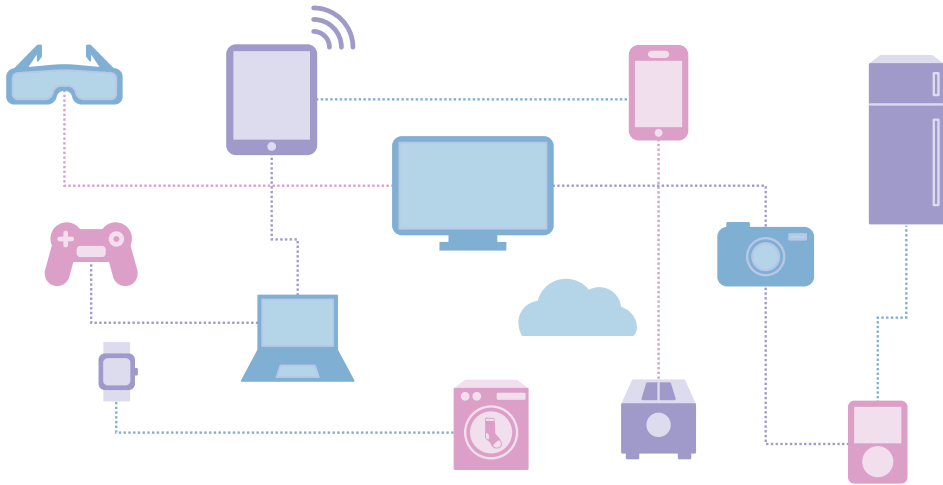
[p2pcarsharing.us.com](http://p2pcarsharing.us.com)

designed by Mark Simmons | 2012  
 this work is licensed under a Creative Commons  
 Attribution - ShareAlike 4.0 International License

Рис. 14.6. Карта экосистемы для сервиса по каршерингу

## Экосистемы устройств

В наши дни мы постоянно имеем дело с совершенно различными устройствами (см. рис. 14.7). Две трети из нас делают покупки онлайн с помощью нескольких устройств, начиная совершать сделку на одном и заканчивая на другом. Так, вы можете начать оформлять банковскую операцию на мобильном телефоне, затем переместиться к банкомату, а потом закончить ее оформление на компьютере. А при использовании сервиса по каршерингу вы сначала бронируете автомобиль (например, на компьютере), затем прикладываете к стеклу автомобиля карточку с чипом для открытия дверей, а потом уточняете параметры тарифного плана на мобильном телефоне.



**РИС. 14.7.** Система связанных между собой устройств постоянно развивается, и это требует все большей четкости в процессе картографирования взаимодействий между ними

В теории все это должно работать безукоризненно, однако в реальности наш пользовательский опыт не всегда идеален. Пользователи создают обходные пути — например, отправляют себе ссылки на нужные веб-страницы по электронной почте или делают скриншот с информацией на одном устройстве, чтобы потом использовать изображение при работе на другом. Нередко бывает так, что потребители теряют терпение из-за несовершенства систем, а компании могут лишиться денег из-за провалов в пользовательском опыте, связанном с устройствами.

Все чаще мы задумываемся о дизайне не отдельных точек контакта, а взаимодействия между ними (физического, цифрового, голосового или какого-то еще). С этой точки зрения сама архитектура продукта становится новым пользовательским опытом. Идеальная архитектура обеспечивает свободное перемещение между точками контакта, представленными различными устройствами.

По мере увеличения количества устройств нам становится все сложнее уловить и спроектировать логически последовательный пользовательский опыт. Преодоление разрывов связи между различными устройствами уже стало типичной задачей для любого дизайнера экосистемы.

Для создания баланса требуется учитывать множество факторов, и вам необходимо научиться оценивать их сразу и во всей совокупности. Вольфрам Нагель, автор книги *Multiscreen UX Design*, предполагает, что дизайнеры концентрируются на четырех элементах.

## Устройства

С самого начала работы необходимо хорошее понимание принципов работы устройств и их технических мощностей.

## Пользователи

Вы должны иметь хорошее представление о пользователях, их целях и потребностях.

## Контекст

Среда, в которой используется устройство, критически важна для дизайна системы.

## Контент

Информация должна быть смоделирована и выстроена так, чтобы обеспечить ее беспрепятственное перемещение между различными устройствами с разными размерами экранов.

Для того чтобы увидеть все эти факторы одновременно, Нагель рекомендует визуализировать взаимодействия с помощью матрицы точек контакта, как показано на рис. 14.8. Этот пример демонстрирует день из жизни человека со всеми используемыми устройствами и типами взаимодействия. Этот простой, но эффективный подход позволяет видеть движение от экрана к экрану, а также требования пользователей, необходимые для каждого перехода.

В качестве альтернативного варианта посмотрите, как объединяются эти элементы в Cloudwash, экспериментальном прототипе переосмысленной концепции стиральной машины производства компании Berg\*. Система интегрирует множество функций, связанных со стиркой: вызов водопроводчика, график использования стиральных машин и заказ стирального порошка (рис. 14.9). Berg не имеет никакой финансовой заинтересованности в этих вспомогательных услугах, однако создает идеальную систему с их участием, улучшающую общий опыт взаимодействия с продуктом.

Подход к дизайну для множества устройств может варьироваться в зависимости от ситуации. В некоторых случаях намерение заключается в создании единого пользовательского опыта при переходе от одного устройства к другому. В других случаях это могут быть взаимосвязанные части пользовательского опыта, различающиеся в зависимости от типа устройств. В них меняются набор приложений, функций, размеры экрана, контекст и потребности пользователя. И ваш дизайн должен все это учитывать.

Мишель Левин проделала немалую работу по описанию принципов дизайна для системы разных устройств. В своей книге *Designing Multi-Device Experiences* она выделяет три различных подхода к созданию пользовательского опыта в такой системе.

## Последовательный

В данном случае один и тот же основной пользовательский опыт реплицируется на различных типах устройств. Важно, чтобы контент, поток, структура и основные функции оставались максимально одинаковыми. Хорошим примером служит Twitter: макеты страниц могут меняться в зависимости от размеров экрана, однако в общем пользовательский опыт остается примерно таким же вне зависимости от конкретного устройства. Пользователи могут выполнять весь набор задач с любого из них.

---

\* См. Bruce Sterling, *Cloudwash, the BERG Cloud-Connected Washing Machine Wired* (Feb 2014). *Прим. авт.*



## Матрица точек контакта

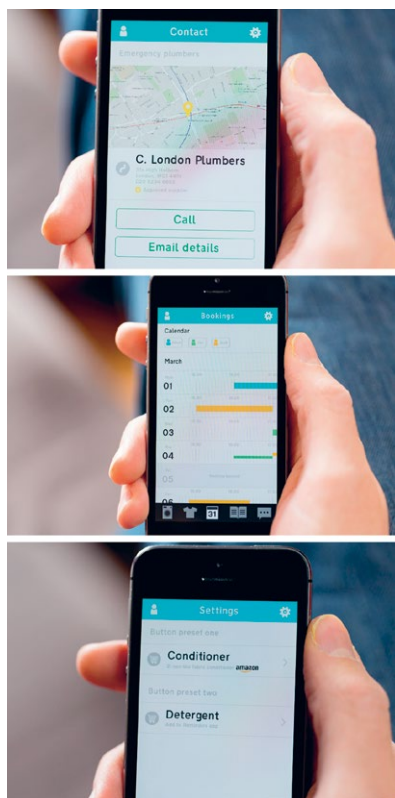
(ежедневный распорядок, деятельность, среда, потребности, точки контакта с медиа/услугами)



**Роберт Салливан,**  
профессионал в области  
цифровой экономики

КОДА	Подъем 5:30	Раннее утро 6:00	Утро 7:30	Середина дня 12:30	После обеда 15:00	Ранний вечер 19:30	Поздний вечер 20:30	Сон 23:30
ЗНАНИЯ ЧТО?	Пробуждение, душ	Завтрак, чтение газет, работа на ноутбуке	Работа, встречи, организационные вопросы	Обед, отдых, поиск в интернете по личным темам	Работа, организационные вопросы, встречи с клиентами	Работа	Спорт, встречи с друзьями, просмотр фильмов, мероприятия, связанные с работой	Чтение перед сном
МЕСТО ГДЕ?	Кровать, ванная	Столовая (стол)	Офис (свой стол, столы конференц-зал)	Офис (кухня), барная стойка (скамейка в парке)	Офис (свой стол, столы клиентов), офиса клиентов	Офис (стол)	Ресторан (стол), кафе, бар, спортзал, фитнес-клуб, фойе, дом (диван)	Спальня (кровать)
ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА ГДЕ?								
ПОТРЕБНОСТИ ПОСЛЕ? ПОЗИТИВНЫЕ/ НЕГАТИВНЫЕ	Дисциплина, соответствие правилам, ответственность, амбиции, сознательность	Порядок, эффективность, ответственность, любознательность	Надежность, лояльность, ответственность, соответствие, власть, влияние, статус, качество, новаторство	Удовольствие от жизни, отдых, благополучие, дружба, любознательность	Надежность, порядок, правила, сознательность, совершенство, качество, популярность, честность	Надежность, порядок, правила, совершенство, привлекательность, престиж, популярность, амбиции	Отдых, безопасность, разнообразие, благополучие, стимулирующие, расслабление, удовольствие, дружбы, родственные связи	Любовь, фантазия, удовольствие, разнообразие, расслабление, стимулирующие
КАНАЛ СПОМОЩНО ЧТО?								
УСТРОЙСТВО ДЛЯ СПОМОЩНО ЧТО?								

**РИС.14.8.** Для изучения потока взаимодействий и информации между различными устройствами может использоваться матрица точек контакта



**РИС. 14.9.** Система CLOUDWASH включает в себя целый ряд услуг, предлагаемых несколькими поставщиками (фото Тимо Арналя, COPYRIGHT BERG)

## Непрерывный

Главное в данном подходе — это возможность беспрепятственной передачи текущего состояния с одного устройства на другое, позволяющей продолжать какую-то деятельность или цепочку шагов. К примеру, при использовании Kindle Cloud Reader компании Amazon пользователи могут прекратить чтение на одном устройстве и продолжить с того же места на другом.

## Дополняющий

При таком подходе устройства дополняют друг друга, и от работы с разными устройствами возникает различный пользовательский опыт. Хорошим примером может служить приложение Zipcar. При посещении сайта [zipcar.com](http://zipcar.com) на ноутбуке пользователь получает доступ ко всем деталям своего клиентского счета и вариантам бронирования, а мобильное приложение предлагает лишь небольшую часть опций, связанных с пользовательским опытом вождения. Эти опции учитывают тип устройства: так, с помощью мобильного приложения вы можете включить гудок у припаркованного Zipcar, чтобы быстрее его найти. В версии для ноутбука это невозможно.

Пробелы при работе с разными типами гаджетов служат источником огромного количества новых возможностей. Дизайн, ориентирующийся сразу на несколько устройств, открывает большой потенциал для развития лояльности потребителей и роста бизнеса. С развитием этой тенденции потребность в визуализации пользовательского опыта в форме диаграмм будет лишь усиливаться, поскольку именно карты позволяют проливать свет на невидимые в иных условиях аспекты дизайна.

## Экосистема контента

Модели экосистемы предлагают организационную основу для информационной архитектуры и развития таксономии. В частности, карты контента экосистемы концентрируются на том, как создается информация и как она протекает между конечными точками в системе. Иными словами, они показывают, как будет восприниматься информация и создателями контента, и пользователями. К примеру, на рис. 14.10а–14.10г показан набор диаграмм, созданных Полом Каном, Жюли Моассан Эгеа и Лораном Клингом. Они иллюстрируют экосистему производства контента в Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS), крупной правительственной организации во Франции.

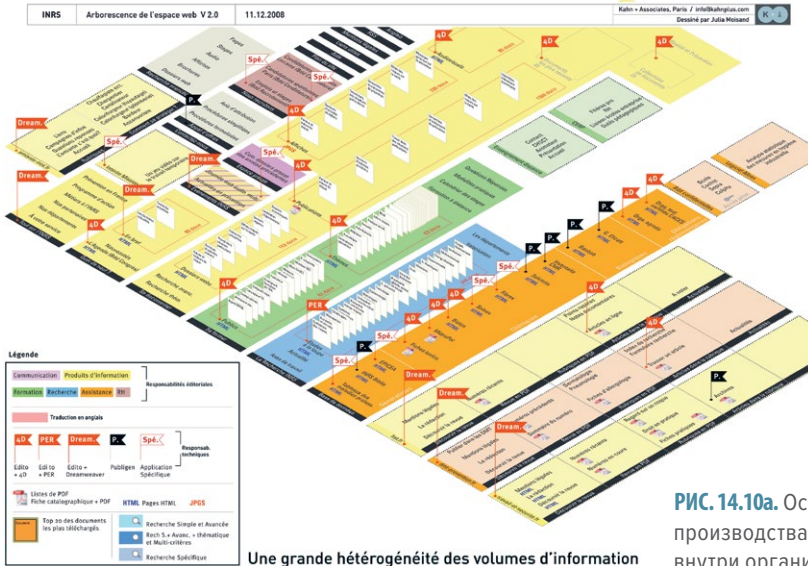
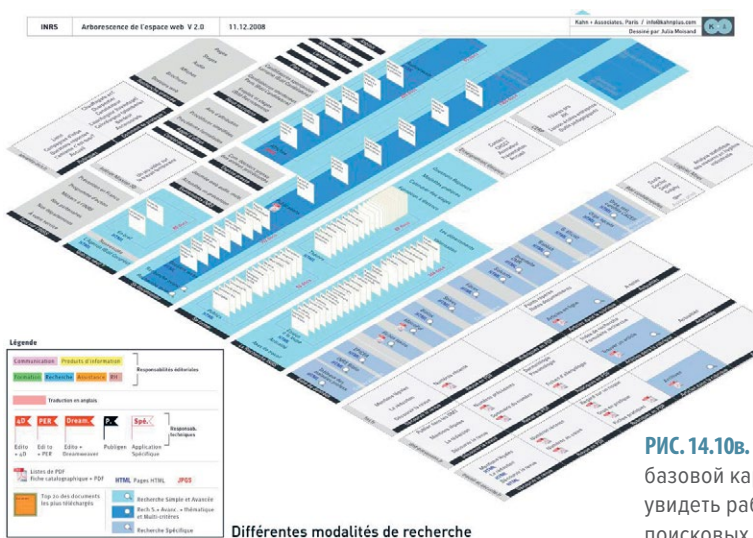


Рис. 14.10а. Основная карта производства контента внутри организации



Рис. 14.10б. Дополнительные элементы, демонстрирующие, как дублируется контент на внешних сайтах



**Рис. 14.10в.** Расширение базовой карты, позволяющее увидеть работу различных поисковых систем и индексации



**Рис. 14.10г.** Эта версия показывает, что часть веб-сайта дублируется для того, чтобы обеспечить доступность для поиска и индексирования механизмами GOOGLE

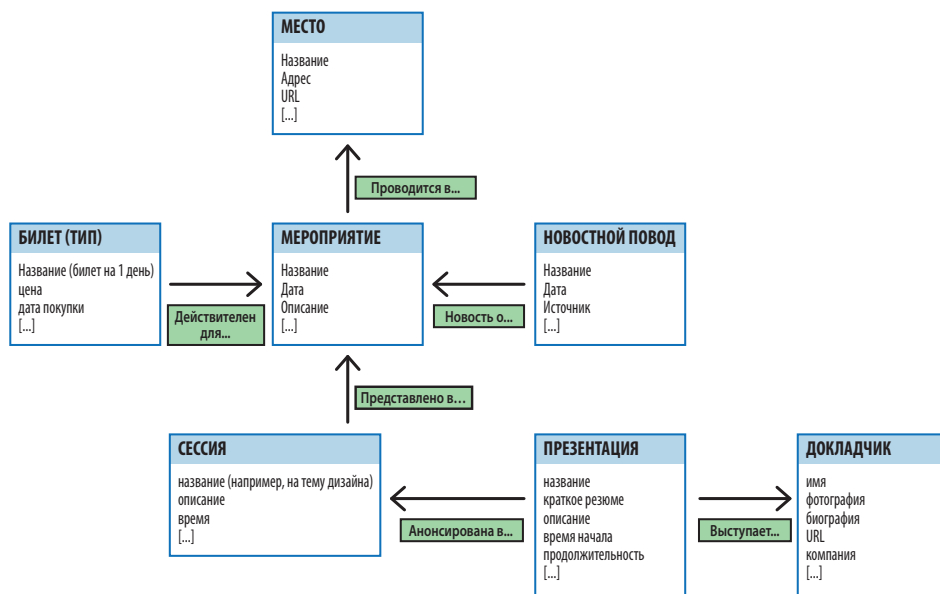
На рис. 14.10а элементы разного цвета обозначают подразделения внутри организации, формирующие основу диаграммы. На эти области с цветным фоном накладываются форма контента и системы, что позволяет увидеть инсайты с различных точек зрения.

На рис. 14.10б–14.10г показаны вариации основной диаграммы с дополнительными уровнями и типами информации. На рис. 14.10б изображается поток контента между отделами, в частности его дублирование при перемещении от одного отдела к другому. На рис. 14.10в та же самая модель используется для изучения сквозных видов деятельности по всей организации и применяет другую цветовую схему по всей диаграмме. На рис. 14.10г показан доступ к веб-сайтам и снова используется отличающаяся цветовая схема.

*Визуализация позволяет добиться моментального понимания и помогает прийти к стратегическим заключениям. Карты демонстрируют взаимоотношения в экосистеме.*

Обратите внимание на то, что на рис. 14.10а–14.10г представлен тип диаграммы, называемый *изометрической проекцией*. Этот метод позволяет демонстрировать трехмерные объекты в двух измерениях. Изометрия позволяет изменять угол, под которым объекты появляются на диаграмме. Когда все углы вращения одинаковы, возникает ощущение плоскости.

Главное в моделях экосистемы контента — это возможность выстроить архитектуру информации так, что она может использоваться на разных носителях. Модель контента позволяет сформировать закономерность для того, как будет описываться и обозначаться информация в экосистеме. На рис. 14.11 показан пример модели контента для конференции, созданный на основе диаграммы Джонатана Кана. Каждый элемент в модели контента может быть создан из элемента в карте экосистемы этого контента.



**РИС. 14.11.** Экосистема контента — концептуальная модель, которая описывает отношения между людьми и вещами в информационной системе

Наличие диаграммы общей системы позволяет поставщикам лучше понять, как концепции и разные темы связываются друг с другом. Этот инсайт может использоваться для разработки моделей баз данных, карт веб-сайтов, навигации, системы управления контентом и многого другого.

## Элементы моделей экосистемы

Карты экосистемы заметно отличаются от хронологических и иерархических моделей. Вместо демонстрации временной шкалы или ступенчатых элементов они выявляют отношения в сетевой схеме. Инсайты приходят от иного расположения

информации в пространстве, к примеру с помощью концентрических кругов, демонстрирующих рост приоритетности по мере движения к центру.

Модель экосистемы направлена на обзор системы как единого целого. Сделав шаг назад, зрители могут быстро увидеть большую картину или, приблизив взгляд, погрузиться в изучение конкретного раздела, чтобы узнать о деталях. Нередко дополнительные слои или вариации диаграммы позволяют видеть разные «моментальные снимки» одного и того же инсайта, рассказывающие всё новые истории о создании ценности.

Основные элементы — это сущности (действующие лица, физические объекты или контент) и взаимоотношения между ними. Цель состоит в том, чтобы продемонстрировать поток ценности от одной точки к другой. В табл. 14.1 суммированы основные аспекты, характеризующие модели экосистемы на основе структуры, описанной в главе 2.

### ПРЕОДОЛЕНИЕ РАЗРЫВОВ, СВЯЗИ МЕЖДУ РАЗЛИЧНЫМИ УСТРОЙСТВАМИ — ТИПИЧНАЯ ЗАДАЧА ДЛЯ ЛЮБОГО ДИЗАЙНЕРА ЭКОСИСТЕМЫ.

**ТАБЛИЦА 14.1.** Сводка основных параметров моделей экосистемы

Точка зрения	Включите точки зрения различных действующих лиц и разные типы взаимодействия с организацией
Структура	Сетевое или пространственное отображение информации
Диапазон	Целостный, позволяющий улавливать различные элементы пользовательского опыта на разных уровнях взаимодействия
Фокус	Основной объект внимания — отношения между действующими лицами, целями, контентом и типами взаимодействия
Использование	Широкое понимание пользовательского опыта всех действующих лиц во всех точках контакта. Возможность выявить пробелы и неэффективность в системе с помощью различных слоев информации. Выстраивание и осмысление стратегии. Создание нового и осмысленного пользовательского опыта. Формулирование целей для системы контента
Сильные стороны	Использует ясный для аудитории понятный аппарат. Обеспечивает целостный обзор. Стимулирует общение и подходит для работы семинаров
Слабые стороны	Отсутствие последовательности или информации о хронологии. Создание может занять много времени. Сложно создавать в процессе групповой работы. Отсутствие деталей, эмоций и чувств

## Что еще почитать по теме

Kim Erwin, *Consumer Insight Maps: Map as Story Platform in Design Process*, Parsons Journal for Information Mapping (Winter 2011)

*Профессор Эрвин представляет технику «карты потребительских инсайтов», основанную на известной и предсказуемой структуре географических карт. Эта структура помогает командам воспринимать пользовательский опыт прямым и немедленным образом. Она концентрируется на четырех аспектах картографии, помогающих улучшить визуализацию: зоны, подъемы, топография и чертежи. Структура обеспечивает пространственную комбинацию результатов для создания мощных визуальных историй, позволяющих выстроить общение с разнообразными стейкхолдерами.*

Sofia Hussain, *Designing Digital Strategies, Part 1: Cartography*, UX Booth (Feb 2014)

Sofia Hussain, *Designing Digital Strategies, Part 2: Connected User Experiences*, UX Booth (Jan 2015)

*В этой паре статей София Хуссейн, эксперт в области дизайна, обсуждает различные подходы к созданию карт экосистем. Она рекомендует использовать круговые диаграммы, позволяющие сделать шаг в сторону от линейной и движущейся слева направо хронологии. Особое внимание уделяется поведению и мотивации, что заставляет вспомнить диаграммы ментальной модели Янг. Карты Хуссейн очень компактны и позволяют ясно и быстро понять суть происходящего.*

Michal Levin, *Designing Multi-Device Experiences* (O'Reilly, 2014)

*Эта полноформатная книга описывает экосистемы устройств при дизайне кросс-канального пользовательского опыта. В основном она посвящена опыту, связанному с мобильными устройствами, однако уделяет достаточно внимания и другим каналам, таким как компьютеры, телевизоры и т. п.*

# ВЫСТРАИВАНИЕ КАРТЫ СЕРВИСНОЙ ЭКОСИСТЕМЫ С НУЛЯ

КОРНЕЛИУС РАШИЕРУ

Карты сервисной экосистемы визуализируют сложные проблемы бизнеса, позволяя стратегам находить решения вместе со стейкхолдерами. Этот подход не зависит от обсуждаемой области и дает возможность использовать любые уместные данные, помогающие пролить свет на обсуждаемую проблему.

Этот процесс успешно использовался в течение последних нескольких лет моей компанией Ampli2de Inc. (*ampli2de.com*), занимающейся проблемами стратегического консультирования по вопросам дизайна в Канаде. Метод совмещает техники дизайнерского и системного мышления, а также включает в себя аспекты прежних подходов и идей Розалинд Армсон, Питера Чекланда, Расселла Акоффа, Софии Хуссейн и Джима Калбаха.

Наш процесс отражает двухэтапный подход по принципу «снизу вверх», и каждый из этапов состоит из трех шагов.

## Этап 1. Исследования и определения

Мы начинаем с исследования проблемной области, продолжительность которого составляет не менее двух недель. Сюда включается не только исследование пользователей, но и конкурентное исследование отрасли по всей вертикали, а также периодические исследования рынка.

Затем мы делаем наброски общей картины экосистемы. Важно, чтобы уровень детализации в процессе сбора данных оставался достаточно низким, чтобы обеспечить возможность для итераций и корректировок.

И, наконец, мы выделяем основных и второстепенных действующих лиц. В случае карт сервисной экосистемы мы принимаем во внимание в качестве участников и людей, и инструменты. На рис. 14.12 изображен набросок первых трех шагов по созданию карты экосистемы на тему «выхода на пенсию».

## Этап 2. Синтез и визуальное исследование

На следующем этапе мы применяем техники из области системного мышления для создания карты экосистемы. Это начинается с нижнего уровня сервисов с точки зрения основного действующего лица. На основе методов (JTBD) мы наносим на карту цели, соответствующие каждому сервисному кластеру в модели, как показано на рис. 14.13. JTBD считаются основными единицами анализа в сервисной экосистеме. Они наглядно отражают, какие именно потребности с точки зрения индивидуума должны приниматься во внимание поставщиком.

После этого у нас появляется возможность расширить область изучения с помощью выявления дополнительных кластеров. Эти кластеры считаются вспомогательными сервисами, однако они важны для того, чтобы модель описывала экосистему всесторонне. На рис. 14.14 показано, как мы исследовали несколько проблемных кластеров, находящихся за пределами модели основных целей.



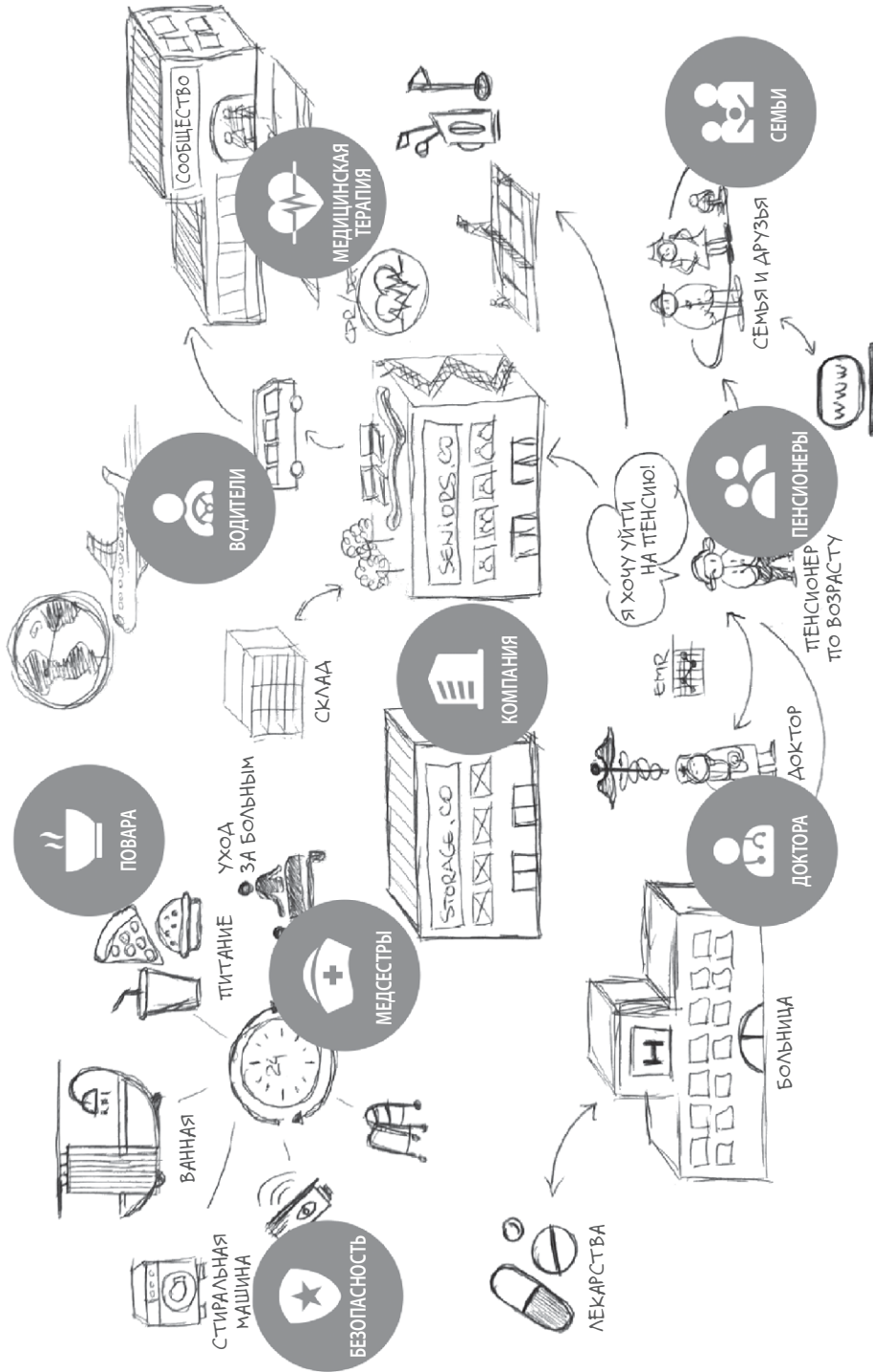


РИС.14.12. Моделирование экосистемы начинается с исследования и создания грубого наброска сущностей и действующих лиц в системе







Сервисные экосистемы могут иметь очень широкий диапазон. Поставщик услуги должен обозначить границы того, что стоит принимать во внимание при создании будущих инициатив. Сервисные области на диаграмме можно обвести линией, ограничивающей стратегический фокус для будущих проектов.

Последний — и самый важный — шаг состоит в выборе и калибровке различных факторов, наиболее релевантных для бизнеса и конкретной ситуации. К примеру, при создании экосистемы карты для пенсионеров мы сконцентрировались на пробелах в предоставлении сервиса (отмечено красным на рис. 14.15) и затраты на добавление сервиса (зеленый цвет). В данном случае поставщики сервиса могут принять стратегическое решение о том, какие пробелы стоит заполнять с учетом затрат на введение того или иного сервиса.

Затем очень важно сделать шаг назад и изучить происходящее в различных сферах деятельности организации: бизнес-планировании, управлении рисками, кадровыми ресурсами, разнообразных функциях, разработке продуктов и т. д. Ограничиваясь привычными точками зрения, вы рискуете упустить из виду новые стратегические возможности. Кроме того, помните, что вы можете одновременно использовать несколько уровней данных, что позволит вам по-новому увидеть преимущества сервисной экосистемы.

В конце концов мы завершаем свой процесс создания карты экосистемы проведением семинара. Благодаря надежной карте экосистемы, основанной на данных исследований, команда получает больше возможностей для общения и уточнения стратегии со стейкхолдерами. Обычно эти семинары занимают целый день и проводятся в соответствии со структурированным расписанием, стимулирующим обсуждение и взаимодействие даже внутри разнообразной группы заинтересованных лиц.

### Об авторе



Корнелиус Рашиеру — управляющий партнер компании Ampli2de Inc., основатель и сопредседатель правления CanUX, основной канадской конференции по вопросам UX. Рашиеру — признанный лидер в области сервис-дизайна и проектирования пользовательского опыта. Его двадцатилетний опыт работы в этой области базируется на идее человеческих потребностей как основы для любого дизайна. Корнелиус много лет занимается обучением и написанием статей на тему создания карт экосистемы. Он считается очень влиятельным мыслителем в этой области.

## Источники диаграмм и изображений

Рис. 14.2: диаграмма экосистемы, созданная Крисом Рисдоном и Патриком Кваттлбаумом для книги *Orchestrating Experiences*, используется с разрешения.

Рис. 14.3: диаграмма экосистемы, составленная Энди Полейном, Лаврансом Ловли и Беном Ризоном для их книги *Service Design*, используется с разрешения.

Рис. 14.4 и 14.5: карты потребительского инсайта и шаблон, созданные Ким Эрвин, изначально опубликованы в ее статье *Consumer Insight Maps: Map as Story Platform in Design Process*, используются с разрешения.

Рис. 14.6: диаграмма, созданная Марком Симмонсом и Аароном Льюисом, CC BY-SA 3.0, используется с разрешения.

Рис. 14.8: пример матрицы точек контакта, созданный Вольфрамом Нагелем для книги *Multiscreen UX Design*, используется с разрешения.

Рис. 14.9: фотографии прототипа Cloudwash, сделанные Тимо Арналем, авторские права — Berg, используется с разрешения (спасибо Софии Хуссейн за то, что она указала на этот пример в своей презентации на конференции UX STRAT 2014).

Рис. с 14.10а по 14.10г: изометрические карты, созданные Полом Каном, Жюли Моассан Эгеа и Лораном Клингом. Изначально опубликованы в статье *Kahn, Moissand Patterns That Connect: Value of Mapping Complex Data Networks*, используется с разрешения.

Рис. 14.11: модель контента, основанная на примере Джонатана Кана.

Рис. с 14.12 по 14.15: примеры модели экосистемы на различных этапах создания, автор — Корнелиус Рашиеру, используется с разрешения.

**РИСОВАНИЕ И ХЭНДМЕЙД**

**ИСКУССТВО**

**КИНО И ФОТО**

**КРЕАТИВ**

**ДИЗАЙН И РЕКЛАМА**

**ВДОХНОВЕНИЕ**

## **МИФ** Креатив

**Все творческие книги  
на одной странице:  
[mif.to/creative](https://mif.to/creative)**

**Узнавай первым о новых  
книгах, скидках и подарках  
из нашей рассылки:  
[mif.to/cr-letter](https://mif.to/cr-letter)**

**#mifbooks**    

*Научно-популярное издание*

*Серия O'Reilly*

**Калбах Джим**

## **Путь клиента**

Создаем ценность продуктов и услуг через карты путей, блупринты  
и другие инструменты визуализации

Руководитель редакционной группы *Ольга Киселева*

Ответственный редактор *Анна Гришина*

Литературные редакторы *Лейла Мамедова, Юлия Чернова*

Арт-директор *Яна Паламарчук*

Верстка *Вячеслав Лукьяненко, Надежда Кудрякова*

Корректоры *Анна Пенская, Олег Пономарев, Наталья Воробьева*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»  
123104, Россия, г. Москва, Б. Козихинский пер.,  
д. 7, стр. 2

[mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru)  
[facebook.com/mifbooks](https://facebook.com/mifbooks)  
[vk.com/mifbooks](https://vk.com/mifbooks)  
[instagram.com/mifbooks](https://instagram.com/mifbooks)





## Путь клиента

Эта практическая книга поможет превратить ценные клиентские инсайты в практические идеи для вашего бизнеса. При помощи описанных в ней инструментов вы научитесь картировать пользовательский опыт и принимать своевременные решения.

Книга будет полезна продакт-оунерам и бренд-менеджерам, специалистам по маркетингу, а также владельцам бизнеса. Они узнают, как определить, где их бизнес-цели пересекаются с инсайтами клиентов, чтобы вывести прибыль компании на новый уровень.

Книга разделена на три части, которые помогут:

- Разобраться в основных принципах построения диаграмм и карт клиентского опыта и узнать, как эти инструменты могут использоваться в стратегии развития.
- Понять, как построить работу команды на 4-х этапах: создание инициативы по составлению карт пользовательского опыта, исследование опыта, визуализация карт клиентского опыта и использование диаграмм и карт в работе.
- Научиться просматривать ключевые карты опыта в действии, включая сервисные сценарии, карты пути пользователя, карты клиентского опыта, ментальные модели, а также пространственные карты и модели экосистем.

Джим Калбах — известный автор, спикер и преподаватель в области UX-дизайна, информационной архитектуры и стратегии. В настоящее время Джим возглавляет отдел по работе с клиентами в MURAL, одном из ведущих визуальных рабочих онлайн-пространств для удаленного сотрудничества. Он работал с такими крупными компаниями, как eBay, Audi, SONY, Elsevier Science, LexisNexis и Citrix.

«Откуда вы знаете, что музыкальное произведение, фильм или книга действительно великие? Каждый раз, когда вы их читаете, слушаете или смотрите, вы находите что-то новое – новую мысль, озарение или новое видение. Это происходит снова и снова. Так же и с книгой Джима Калбаха. Перед вами самое полное руководство по созданию ценности с помощью карт и диаграмм, из всех, которые я знаю. Рекомендую ее своим коллегам, студентам и партнерам».

Юрий Веденин,  
Основатель UXPressia

«Эта книга – настоящее сокровище и клад диаграмм. Если вы пытаетесь найти что-то подходящее для ваших конкретных потребностей – вам стоит начать именно с нее. Книга учит концентрироваться на базовых концепциях синхронизации, и это поможет вам не потеряться в лабиринте профессионального жаргона».

Саадия Али,  
консультант по CX  
и созданию карт пути,  
EPIC Consulting

#путьклиента

