

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

Оглавление

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

ЧАСТЬ 1. ВИЗУАЛИЗАЦИЯ ЦЕННОСТИ

29

ГЛАВА 1. ВИЗУАЛИЗАЦИЯ ЦЕННОСТИ: СИНХРОНИЗАЦИЯ ПО ПРИНЦИПУ «СНАРУЖИ ВНУТРЬ».....	31
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
ГЛАВА 2. ОСНОВЫ КАРТОГРАФИРОВАНИЯ ОПЫТА.....	57
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
ГЛАВА 3. ОПЫТ СОТРУДНИКОВ: СИНХРОНИЗАЦИЯ ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	83
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
ГЛАВА 4. ВИЗУАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ИНСАЙТА.....	111
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

ГЛАВА 5. НАЧАЛО: СТАРТ ПРОЕКТА ПО СОСТАВЛЕНИЮ КАРТЫ	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
ГЛАВА 6. ИССЛЕДОВАНИЕ: КАК СДЕЛАТЬ ЧТО-ТО РЕАЛЬНЫМ	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
ГЛАВА 7. ИЛЛЮСТРАЦИЯ: СДЕЛАЙТЕ ВСЕ ЗАМЕТНЫМ	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
ГЛАВА 8. СЕМИНАРЫ НА ТЕМУ СИНХРОНИЗАЦИИ: НАЙДИТЕ ПРАВИЛЬНУЮ ПРОБЛЕМУ ДЛЯ РЕШЕНИЯ	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
ГЛАВА 9. ПРЕДСТАВЛЕНИЕ БУДУЩИХ ВПЕЧАТЛЕНИЙ: КАК СОЗДАВАТЬ ПРАВИЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ	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

ЧАСТЬ 3. ОСНОВНЫЕ ТИПЫ ДИАГРАММ В ДЕТАЛЯХ	301
--	------------

ГЛАВА 10. КАРТЫ СЕРВИСА	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
ГЛАВА 11. КАРТЫ КЛИЕНТСКОГО ПУТИ	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
ГЛАВА 12. КАРТЫ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКОГО ОПЫТА	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
ГЛАВА 13. ДИАГРАММЫ МЕНТАЛЬНЫХ МОДЕЛЕЙ	381
Диаграммы ментальных моделей.....	383
Связанные подходы.....	390
Элементы диаграмм ментальной модели.....	390
Примеры и кейсы. Ментальная модель для прогрессивной страховой компании.....	395
ГЛАВА 14. МОДЕЛИ ЭКОСИСТЕМЫ	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

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»*

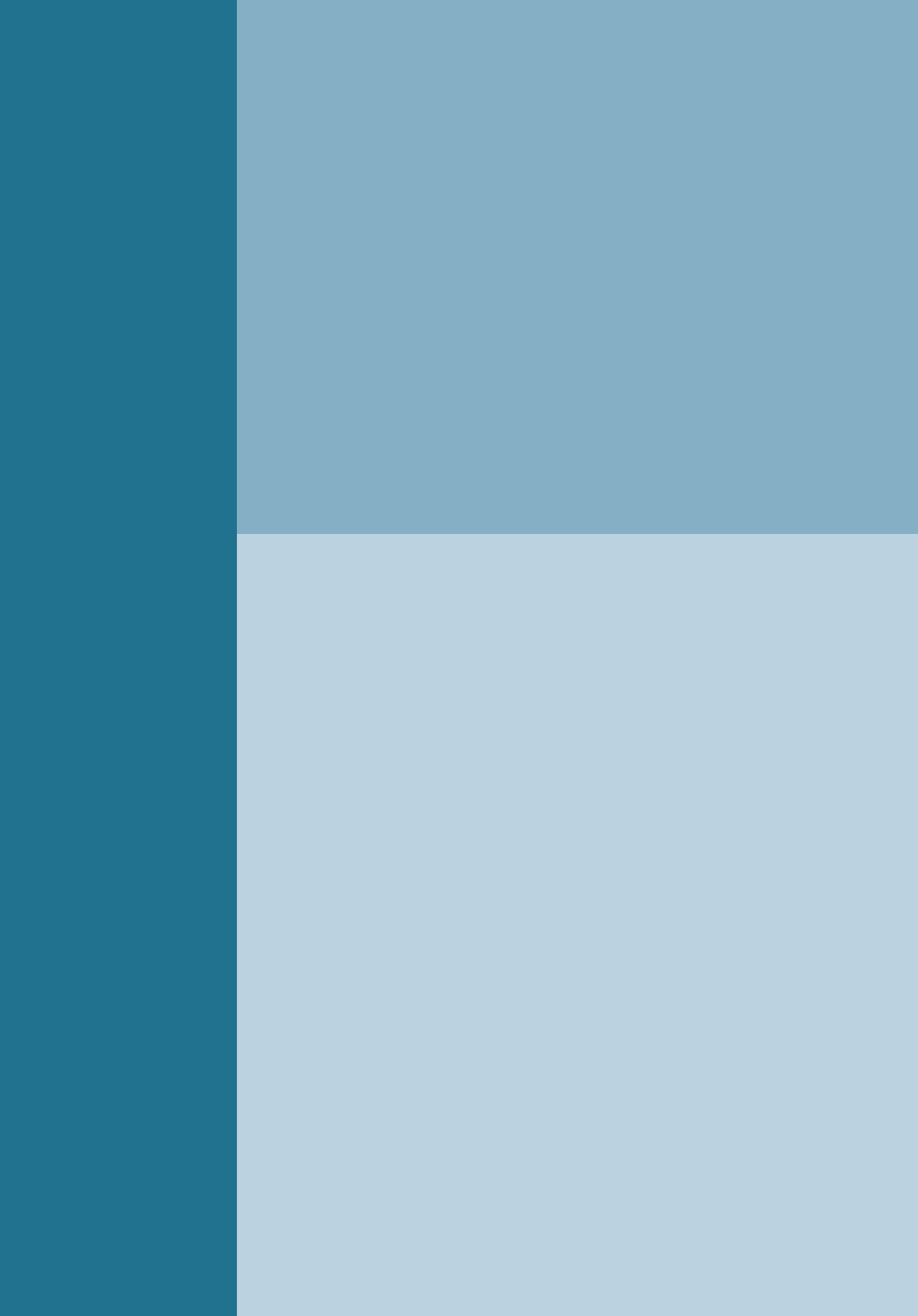
Калбах помогает нам со всей ясностью разобраться с постоянно растущим количеством методов визуализации, ориентированных на потребителей, а кроме того, предоставляет читателям практическое руководство для создания собственных методов.

— 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.

