

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*

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.

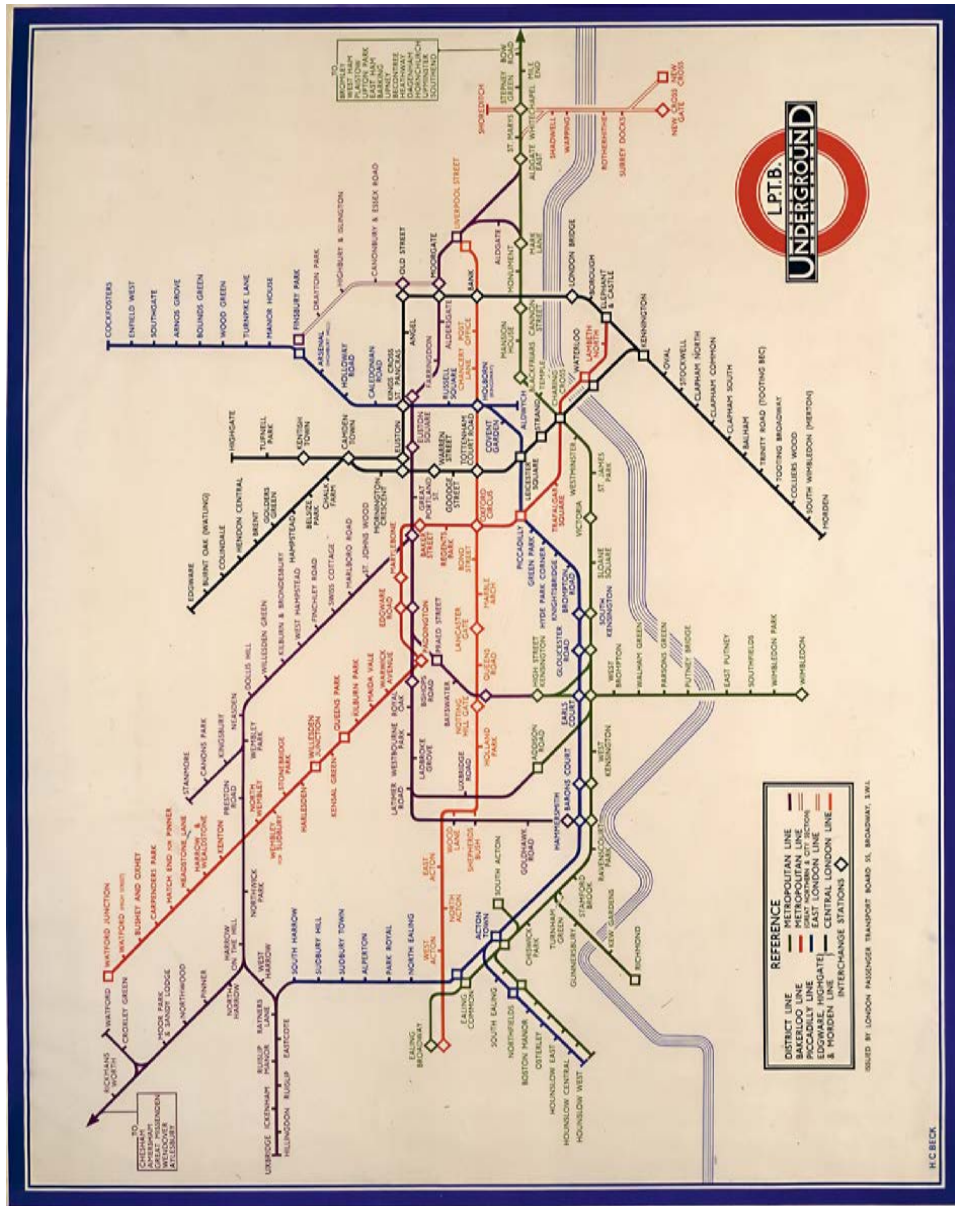


Рис. 2.2. Гарри Бек создал свою легендарную карту лондонского метро в 1933 году

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.

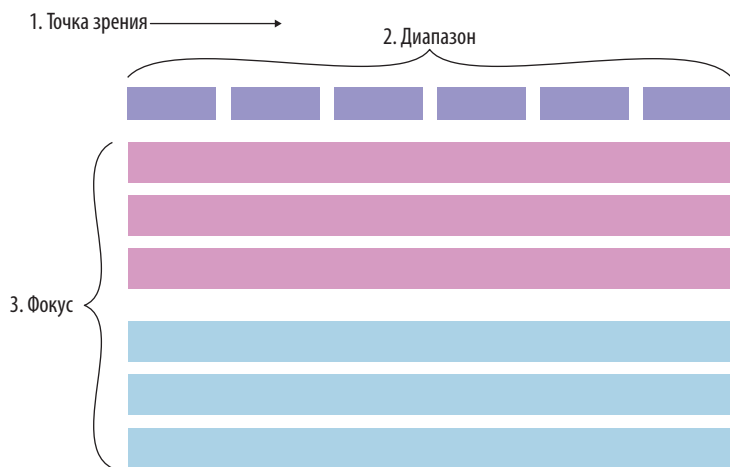


РИС. 2.3. Сформулируйте суть каждого проекта по созданию карт, заранее разобравшись с тремя ключевыми критериями

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 распорядком 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.

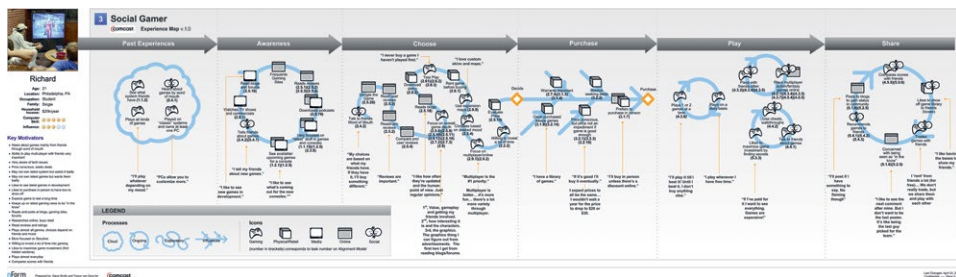


РИС. 2.4. Карта взаимодействия может включать в себя элементы, существовавшие еще до возникновения главного опыта. На этой диаграмме к ним относится «прошлый опыт»

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.

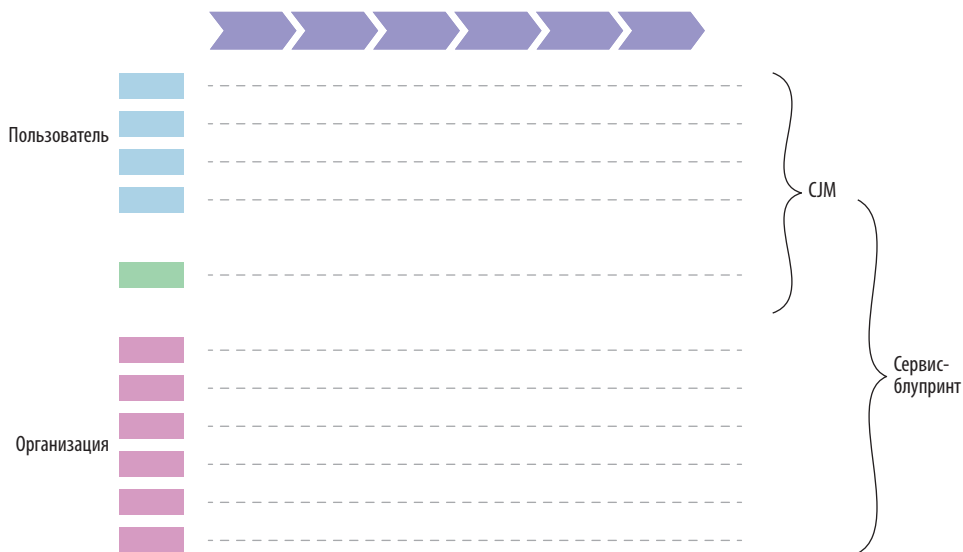


РИС. 2.5. Разные типы диаграмм направлены на изучение разных вещей

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).

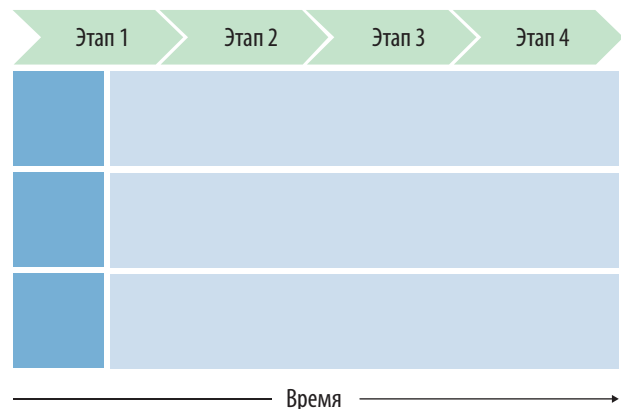


РИС. 2.6а. ХРОНОЛОГИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА: поскольку опыт возникает в режиме реального времени, хронологическая организация отражает естественную последовательность человеческого поведения. Временная шкала того или иного рода наиболее часто используется для выстраивания карт синхронизации. В главах 10–12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

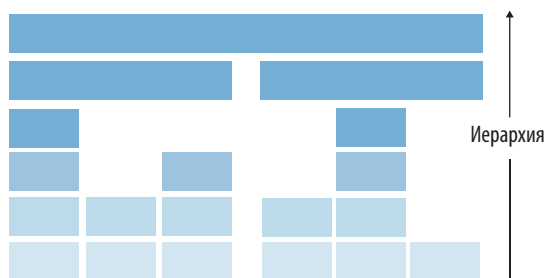


РИС. 2.66. ИЕРАРХИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА: карты пользовательского опыта, выстроенные иерархическим образом, исключают измерение, связанное со временем. Это хорошо в случаях, когда множество аспектов возникает одновременно и показать это в хронологическом порядке затруднительно. В главе 13 обсуждаются диаграммы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

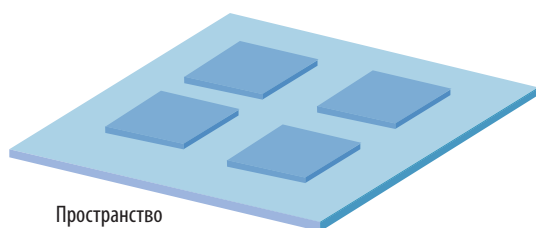


РИС. 2.6в. ПРОСТРАНСТВЕННАЯ СТРУКТУРА: возможно также иллюстрировать пользовательский опыт в пространстве. Это имеет смысл, когда взаимодействия происходят в определенной локации, к примеру при оказании услуг лицом к лицу с клиентом. Пространственные диаграммы могут также быть наложены на пользовательский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

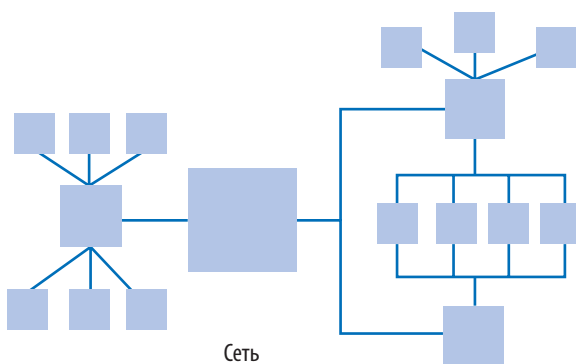


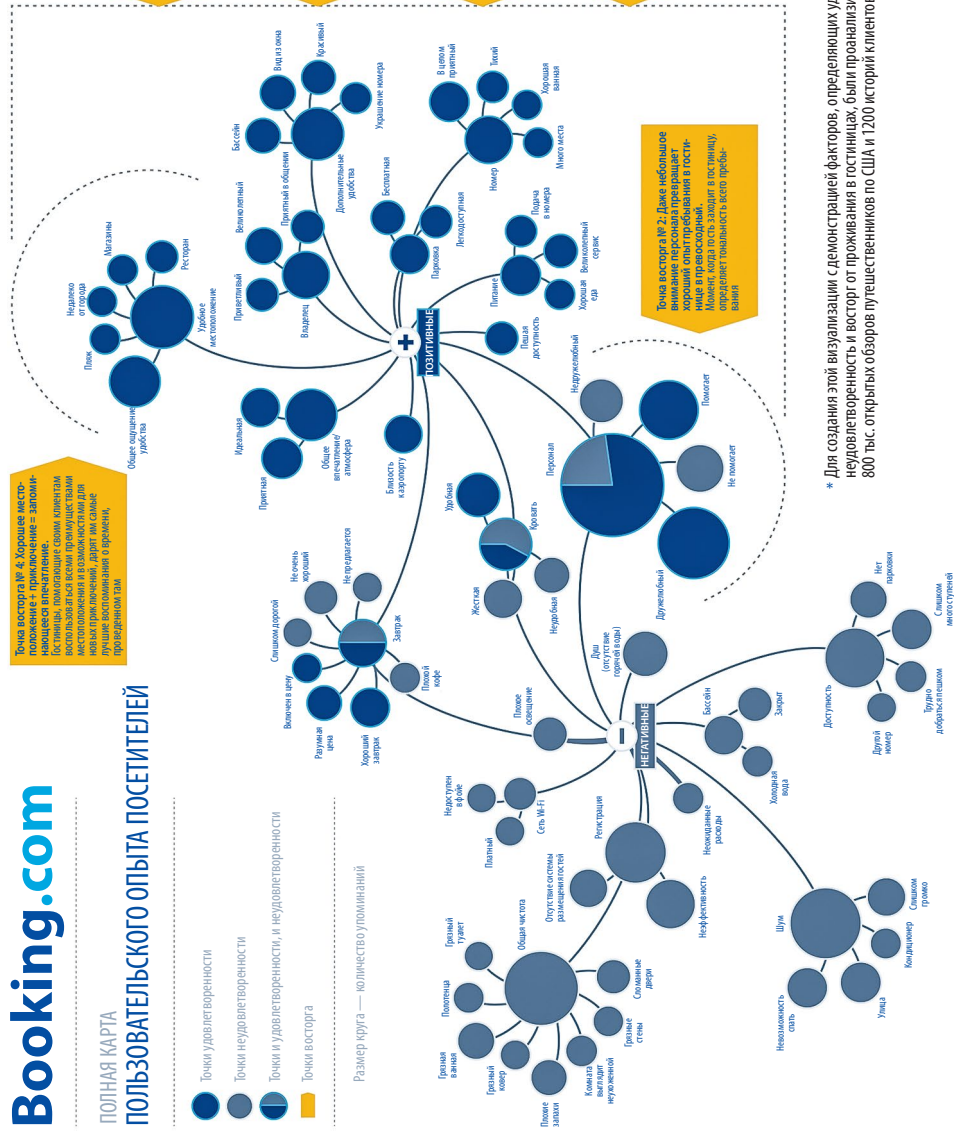
РИС. 2.6г. СЕТЕВАЯ СТРУКТУРА: такая структура позволяет увидеть паутину взаимосвязей между различными аспектами пользовательского опыта, не относящимися ни к хронологическим, ни к иерархическим

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



Точка восторга № 4: Хорошее соотношение цены и привлекательности. Гости ценят, когда отель предлагает хорошее соотношение цены и привлекательности. Для новых путешественников, людей, ищущих новые впечатления, люди ищут самые интересные предложения в бронировании.

Точка восторга № 2: Даже небольшое количество отзывов о гостинице в гостинице является хорошим опытом пребывания в гостинице и привлекательным. Момент, когда гость заходит в гостиницу, является моментом, когда гость решает, стоит ли бронировать.

Для создания этой визуализации с демонстрацией факторов, определяющих удовлетворенность, неудовлетворенность и восторг от проживания в гостиницах, были проанализированы свыше 800 тыс. открытых обзоров путешественников по США и 1200 историй клиентов.

Точка восторга № 1: Полный пакет услуг, который стоит по дороге или на месте, который позволяет избежать лишней оплаты за услуги. Гости, которые ищут, чтобы сэкономить, предпочитают бронировать пакеты услуг, которые включают в себя все, что им нужно, чтобы избежать дополнительных платежей за услуги, связанные с бронированием, например, завтрак, трансфер, уборка номеров.

Точка восторга № 3: Удобство. Удобство является ключевым фактором при выборе отеля. Гости предпочитают бронировать отели, которые предлагают удобные услуги, такие как бесплатный завтрак, бесплатный трансфер, бесплатный паркинг.

Точка восторга № 5: Открытие чего-то нового. Путешественники всегда ищут новые впечатления. Гости предпочитают бронировать отели, которые предлагают уникальные услуги, такие как спа-процедуры, экскурсии, занятия йогой.

Точка восторга № 6: Просторный семейный отдых. Возможность отдохнуть в семье является важным фактором для многих путешественников. Гости предпочитают бронировать отели, которые предлагают семейные пакеты услуг, такие как детские игровые комнаты, детские площадки, детские меню.

РИС. 2.7. Эта схема действующих лиц и концепций, 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), 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.).

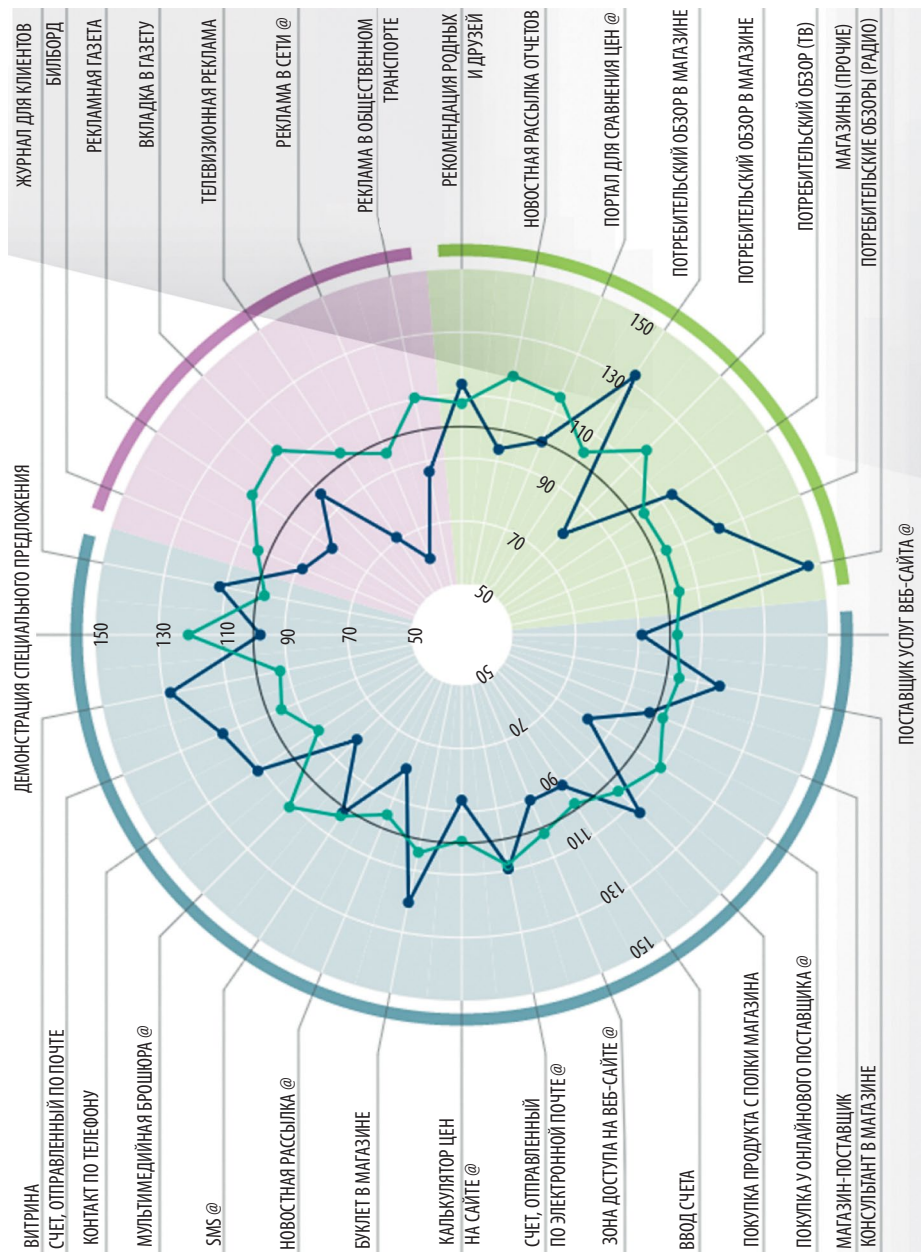


РИС. 2.8. Эта матрица точек контакта с охватом 360°, созданная швейцарской компанией Accellerom, наглядно показывает весь диапазон точек контакта

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). 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).

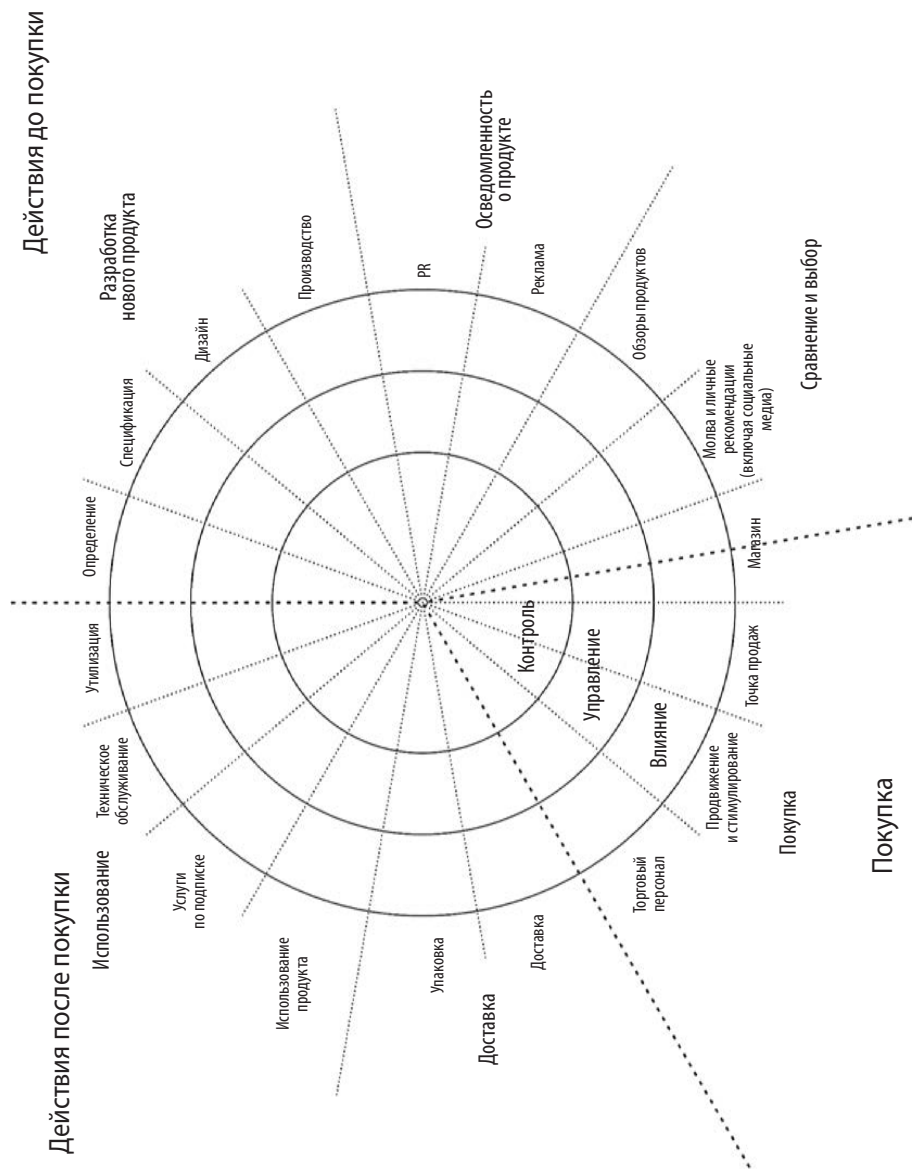


РИС.2.9. Пространство для вмешательства потребителя позволяет визуализировать более широкую экосистему циркулярного дизайна

Действия до покупки

Действия после покупки

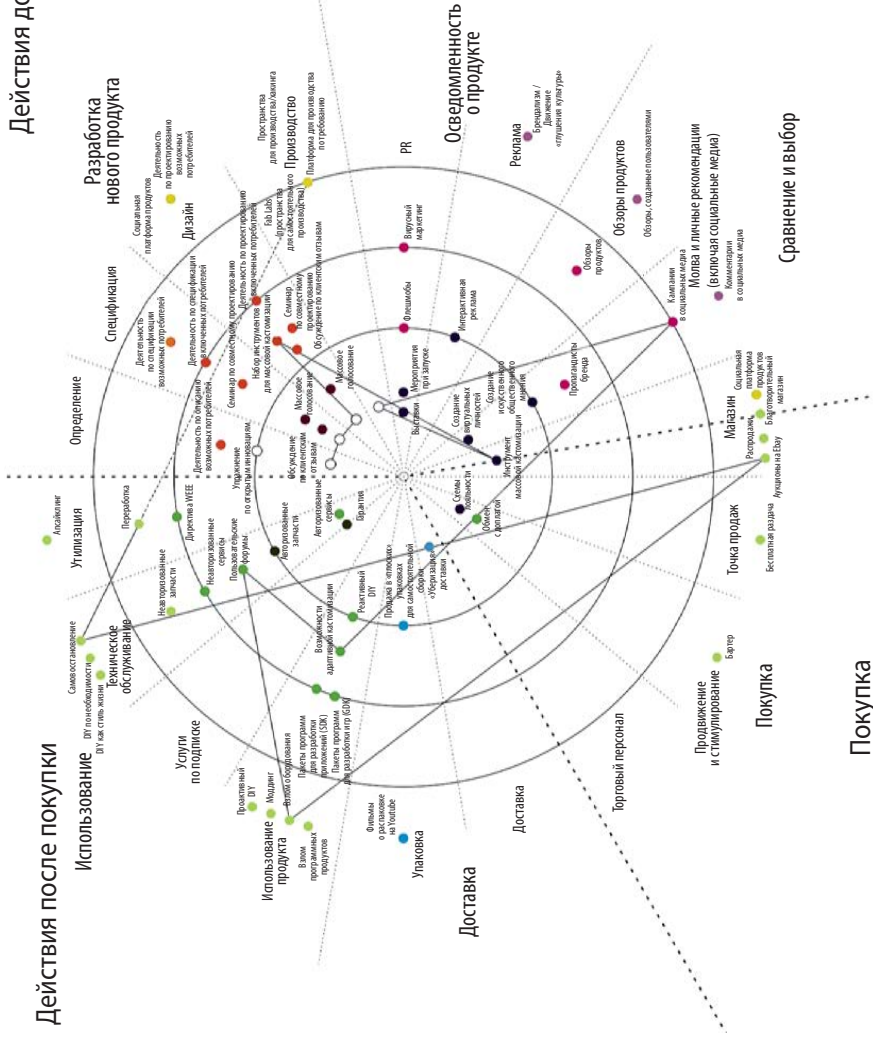


РИС. 2.10. Заполненная карта включенности пользователя выявляет связи, указывающие на новые возможности, связанные с циркулярным дизайном

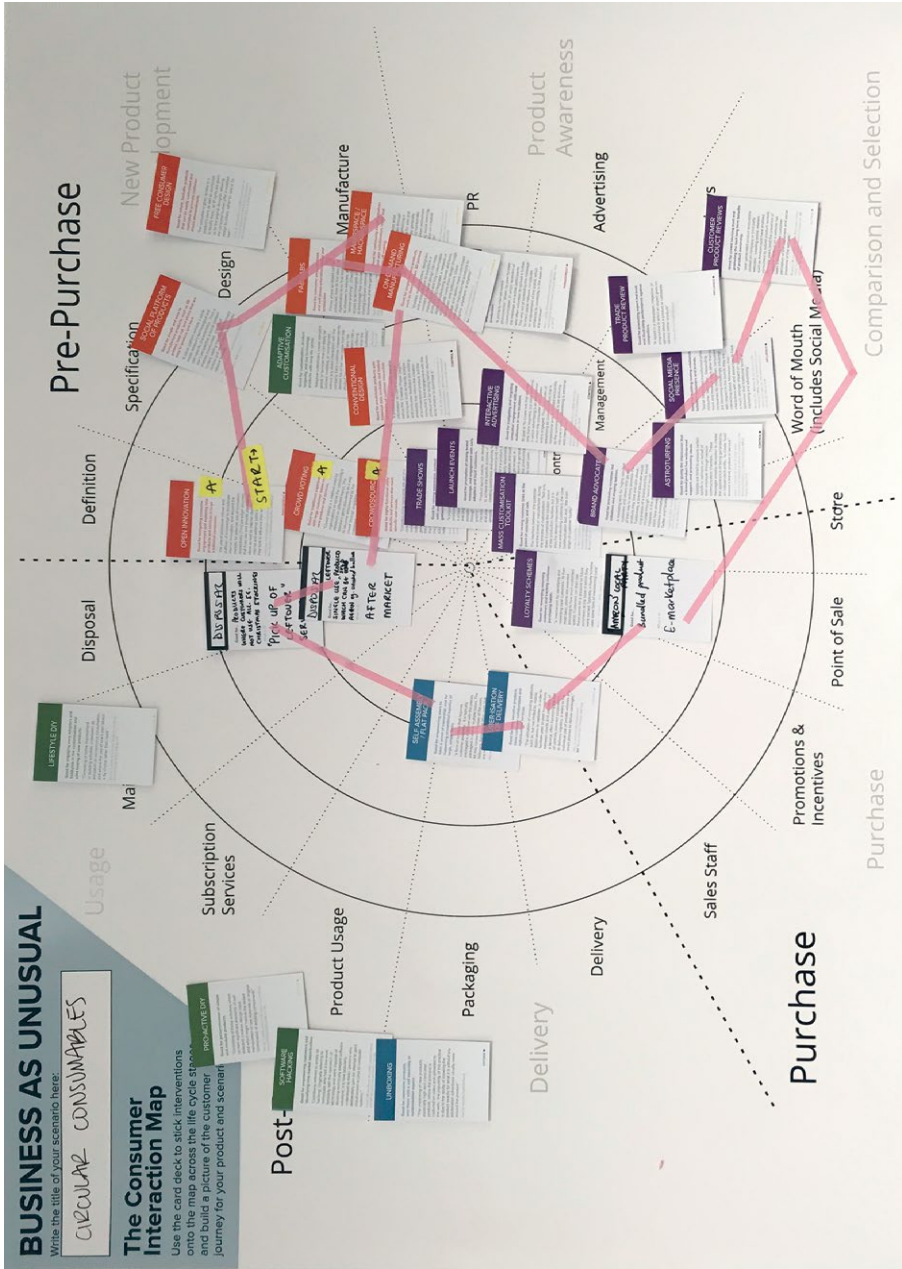


Рис.2.11. Карта будущей системы обслуживания продукта, созданная группой участников семинара

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.

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.