

O'REILLY®

Helion 

UX dla biznesu

JAK PROJEKTOWAĆ WARTOŚCIOWE
FIRMY CYFROWE

JOEL MARSH



Tytuł oryginału: UX for Business: How to Design Valuable Digital Companies

Tłumaczenie: Paulina Makolus-Krasa

ISBN: 978-83-289-1269-4

© 2024 Helion S.A.

Authorized Polish translation of the English edition of *UX for Business*

ISBN 9781098110598 © 2024 Joel Marsh.

This translation is published and sold by permission of O'Reilly Media, Inc., which owns or controls all rights to publish and sell the same.

Polish edition copyright © 2024 by Helion S.A.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<https://helion.pl/user/opinie/uxdbiz>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: helion@helion.pl

WWW: <https://helion.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

Wstęp	9
Co	19
To, co trzeba	20
Wartość	25
Diagnoza	38
Prawdopodobieństwo	57
WDP — jak to połączyć?	71
Szybki objazd — rady	75
Prosty przycisk	77
Modal	89
Strona	93
Przepływ	107
Szybki objazd — przeprojektowywanie	120
Struktura	127
Prosty interes	143
Produkty i usługi naładowane treścią	153
Bardziej skomplikowana struktura	163
Wyszukiwanie jako sposób nawigacji	172
Produkty zorientowane na marketing kontra produkty zorientowane na przychód	180
Szybki objazd — konkurencyjne atuty	185
Platforma internetowa	187
Oprogramowanie B2B — SaaS, PaaS itp.	198
Serwisy społecznościowe i społeczności	211
Gry i grywalizacja	226

Narzędzia wewnętrzne	235
Uczenie maszynowe, sztuczna inteligencja i produkty danych	242
Ekosystemy	253
Metaprojektowanie — projektowanie zgodnie z Twoimi problemami	261
Jak ustalać priorytety	267
Projektowanie w różnych sytuacjach	271
WDP — ściągawka	281

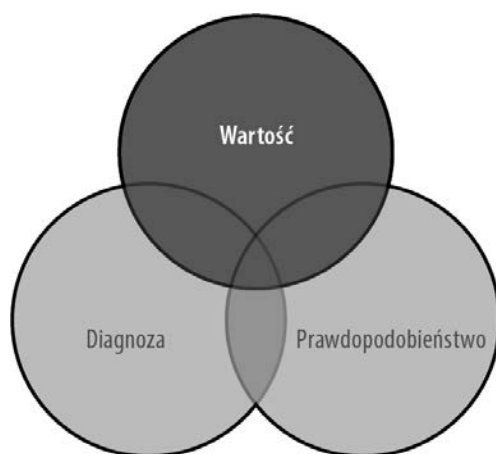
Kto **287**

Kultura organizacyjna kontra Ty	288
Praca w różnych firmach	293
Szybki objazd — dokumenty	301
Praca z różnymi interesariuszami	305
Praca z użytkownikami	320

Wartość



W = wartość



Zrozumiem, jeśli *model biznesowy* nie kojarzy Ci się z projektowaniem. Jesteś kreatywny; troszczysz się o użytkowników; pragniesz inspiracji. Jasne. Zwłaszcza jeśli nurtują Cię pytania typu: „Co powinienem zbadać?”, „Co powinienem zmierzyć?” lub „Jak zdobyć zaufanie interesariuszy?”. Modele biznesowe wydają się być poza tematem.

Jak na ironię, odpowiedzią na wszystkie te trzy pytania jest *model biznesowy*, a jeśli masz kłopot z tymi pytaniami, to być może dlatego, że traktujesz modele biznesowe jako coś nie dla projektanta. (Pamiętaj: wiele inspirujących, pięknych projektów tak naprawdę zawodzi w zderzeniu z rzeczywistością).

Poświęć mi trochę uwagi przez kilka kolejnych stron, a obiecuję, że opowiem Ci, w jaki sposób model biznesowy może poprowadzić Cię przez większość ważnych decyzji projektowych i pomóc Ci ustalić, co powinieneś zbadać i zmierzyć oraz co zakomunikować interesariuszom.

Najpierw jednak wyjaśnijmy sobie coś ważnego...

Potrzeby użytkownika + potrzeby firmy = wartość



Jeśli nie tworzysz wartości, pracujesz nie nad tym, co trzeba. A zatem ważne jest zdefiniowanie, czym jest *wartość*.

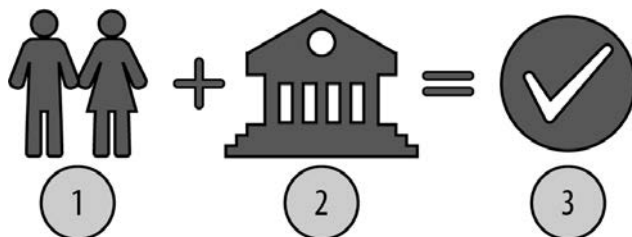
W książce *UX dla początkujących* jedna z pierwszych lekcji dotyczyła potrzeb użytkownika i potrzeb biznesowych. To inne spojrzenie na *model biznesowy*: to metoda tworzenia wartości *zarówno* dla użytkowników (w pierwszej kolejności), jak i dla firmy, spełniając lub zaspokajając te potrzeby.

Z tego względu interesują nas zarówno problemy klientów, jak i potrzeby firmy, niezależnie od tego, czy odnajdziemy je w danych, opiniach użytkowników, blogowych postach na temat naszej marki, czy też w historii zasłyszanej od strudzonego pracownika działu obsługi klienta. Wyjdź z myśleniem poza monitor!

Wartość tworzy firma, nie tylko piksele.

Ileokroć będę wspominał w tej książce o *modelu biznesowym*, powinieneś pomyśleć o dwóch rodzajach wartości: wartości dla użytkownika i wartości dla firmy, tworzonych jednocześnie.

Wartość to najpierw użytkownik, potem firma. Zawsze jedno i drugie



Każdy pracownik mający kontakt z klientem ma jakąś historię o takim, który był krótkowzroczny lub miał nieracjonalne wymagania. Być może właśnie dlatego w wielu firmach mówi się o klientach jak o pewnej niedogodności.

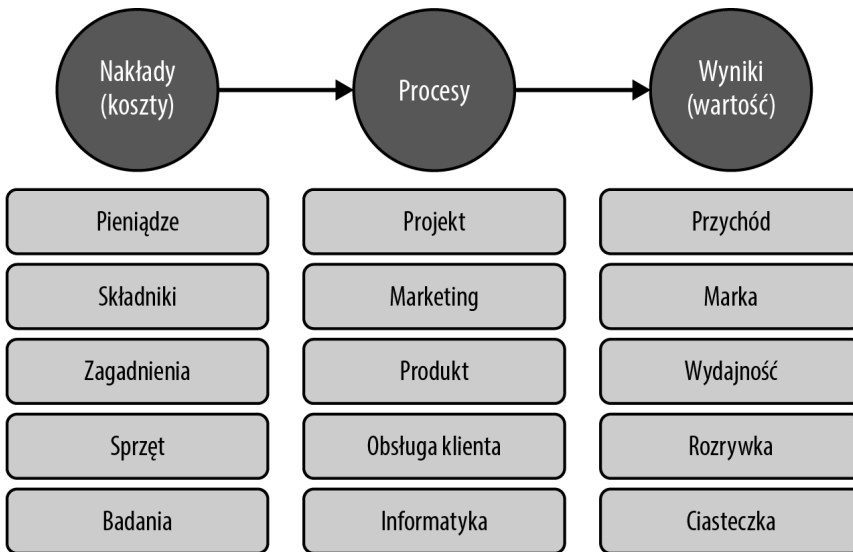
W takich sytuacjach zachowujemy się, jakby *firma* była ważniejsza niż *klient*. Najwyraźniej chcemy, żeby *klienci* zmienili się tak, by pasować do *firmy*. To niebezpieczne. Dla Ciebie.

To niebezpieczne chociażby dlatego, że to od klientów pochodzą pieniądze! Ale też dlatego poświęciłem trochę czasu na wyjaśnienie, że *ludzie się nie zmieniają*. Jeśli będziesz *zmuszał* ich, by się zmienili, problemem staniesz się Ty. Klienci rozwiązują ten problem, rezygnując lub przechodząc do konkurencji.

Potrzeby klienta i potrzeby biznesowe to *dwie części tego samego*. Nie powinny ze sobą konkurować. Jeśli firma chce wygrywać, prawa natury mówią: firma nigdy nie jest ważniejsza od klientów. Firmy wygrywają, najlepiej służąc klientom.

Dlatego wartość należy tworzyć najpierw dla klientów, a potem dla firmy.

OK, a tak poważnie, jaki jest model biznesowy?



Żaden projekt nie jest samotną wyspą. To tylko jedna z części *systemu*, który zawiera wiele ruchomych części i ludzi, i procesów, które zależą od siebie nawzajem. Ten system nazywamy *firmą*.

Jak każdy system, firma ma nakłady i wyniki. Na przykład nakłady cukierni to składniki niezbędne do wypieku, sprzęt, pracownicy, sklep stacjonarny i internetowy oraz klienci. Wyniki to wypieki, marka i zysk. Pieniądze to zarówno nakład, jak i wynik!

Trochę żargonu: pieniądze wydane na działalność firmy to nasze *koszty* lub *wydatki*. Pieniądze od klientów to z kolei nasz *przychód*. Jeśli po pokryciu wszystkich wydatków, podatków i innych kosztów nadal mamy jakieś przychody, to jest to nasz *zysk*.

„Model” biznesowy to, najprościej mówiąc, sposób, w jaki wszystkie części firmy ze sobą współpracują (projekt, można by rzec) w celu tworzenia wartości.

Wartość dla użytkownika, a nie żargon dla UX-owców

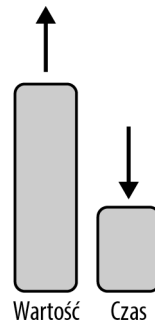
Określenia „potrzeby użytkownika” można użyć, by zatuszować wszelkie grzechy, pozwól więc, że wyjaśnię, co oznacza, zanim przejdziemy do konkretów. Nie chcesz być jednym z tych UX-owców, którzy chowają się za żargonem.

Istnieją dwa najbardziej ogólne rodzaje potrzeb użytkowników, które nazywam potrzebami związanymi z *wydajnością* i potrzebami związanymi z *rozrywką*.

Jeśli rozwiązanie, które usiłujesz stworzyć dla użytkownika, dotyczy wydajności, prawdopodobnie nie uda Ci się tego zrobić, stosując taktykę, która działa świetnie w przypadku potrzeb opartych na rozrywce. Istnieją jednak ciekawe sposoby na to, by zrobić na odwrót i dzięki temu uczynić wysiłek bardziej rozrywkowym. Omówimy je w tej książce.

Pierwszą rzeczą, którą musisz sobie uzmysłwić, jest to, że potrzeby użytkownika są psychologiczne, ale Twoje narzędzia projektowania — funkcjonalne. Jeśli chcesz rozwikłać myśli i uczucia za pomocą właściwości i funkcji, powinieneś zacząć od umysłu użytkownika.

Wydażność — rób więcej za mniej

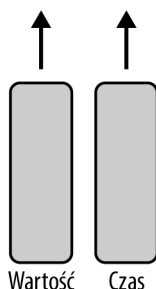


Rozwiązania dotyczące wydajności są bardziej racjonalne niż emocjonalne, choć ich tworzenie dostarcza użytkownikom wielu pozytywnych emocji. Można to zrobić poprzez obniżenie kosztów, przyspieszenie lub zwiększenie spójności (np. dzięki zarządzaniu ilością, przepustowością, automatyzacją, danymi, produktywnością itd.). Google na przykład tworzy rozwiązanie dla znalezienia właściwej odpowiedzi wśród milionów stron internetowych, sortując te strony pod względem ich trafności. Excel ułatwia sortowanie i filtrowanie informacji. ChatGPT tworzy treści w kilka minut zamiast godzin czy dni.

Kiedy projektujesz rozwiązania dotyczące wydajności, Twoim zadaniem jest pomóc ludziom poświęcać *mniej*, a nie więcej czasu lub pieniędzy na daną czynność. Albo popełniać mniej błędów. Dlatego jako głównych wskaźników powinieneś używać czasu, kosztów lub błędów.

Jeśli będziesz mierzył rozwiązania dotyczące wydajności na przykład zaangażowaniem, będziesz mierzył nie to, co trzeba, ponieważ zaangażowanie to wskaźnik rozrywki. Przyjmy się więc temu.

Rozrywka — dobre uczucia



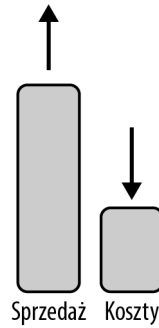
Rozrywka w tej książce oznacza działalność, która wywołuje pozytywne emocje (lub redukuje te negatywne), ale dotyczy czegoś więcej niż tylko branży rozrywkowej. Jeśli korzystanie z czegoś sprawia, że ludzie czują się lepiej (lub jeśli przynosi to zyski dzięki reklamie), jest to prawdopodobnie rozrywka.

Platformy takie jak Netflix i gry w rodzaju Robloksa to oczywiście rozrywka, ale dla przeciętnego człowieka rozrywka to także X czy CNN. Zgodnie z tą definicją tak naprawdę większość topowych stron w internecie to rozrywka. Marketingowcy mogą postrzegać platformę X jako rozwiązanie wydajnościowe, jeśli ich celem jest dotarcie z reklamami do milionów ludzi, ale właśnie dlatego „produkt” dla reklamodawców jest oddzielony od tego używanego przez resztę.

Aby ocenić rozrywkę, zmierz, ile czasu na nią poświęcają i jak bardzo wchodzą z nią w interakcję (czyli zaangażowanie). Jeśli użytkownicy grają w Twoją grę średnio przez 10 sekund, prawdopodobnie nie jest ona zbyt atrakcyjna.

Później zobaczymy, że sprytni ludzie potrafią znaleźć rozwiązania problemów związanych z wydajnością poprzez dodanie wartości rozrywkowej, ale na razie niech wydajność i rozrywka pozostaną dużymi, szerokimi rodzajami wartości.

Wartość dla firmy — wydajność



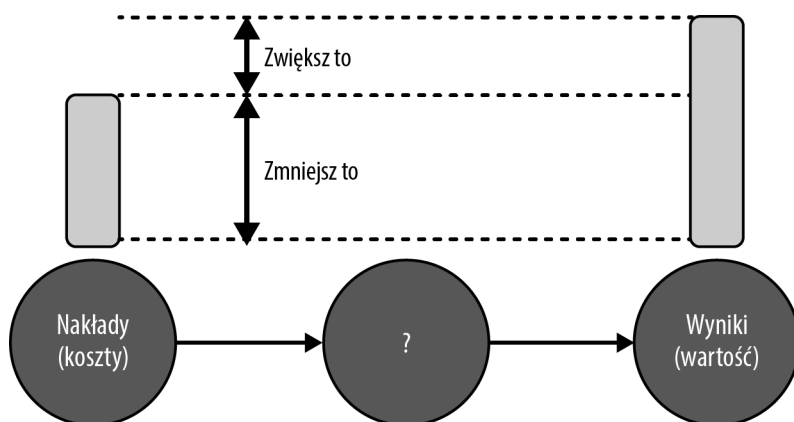
Bez względu na to, jaka jest wartość dla użytkownika, firmie zależy na wydajności.

Nadrzędnym celem każdej firmy jest tworzenie wartości po niższych kosztach niż te, które klienci za tę wartość płacą. Innymi słowy, firma chce *zarabiać*. To kwestia wydajności.

Twój projekt może ograniczyć potrzebę pracy ręcznej, by pracownicy mogli więcej zrobić w tym samym czasie. Albo może zmniejszyć ilość danych, które firma musi kupić, aby świadczyć usługę. Albo może dostarczać użytkownikom lepszych rekomendacji, dzięki czemu zostaną dłużej i odkryją więcej rzeczy, które im się spodobają. Może też sprawić, że produkt będzie bardziej wyjątkowy, dzięki czemu będzie można podnieść jego cenę.

Pośrednio czy bezpośrednio zwiększenie przychodu lub obniżenie kosztów zawsze jest wartościowe dla firmy, dlatego warto, abyś zawsze miał to na uwadze.

Wartość dla firmy — jak wzrasta?



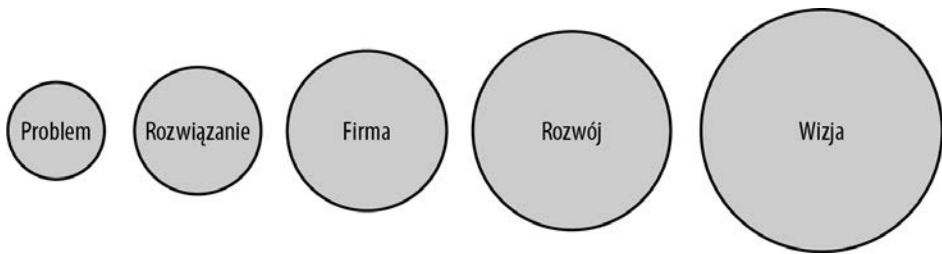
Trudno jest sprawić, by coś było bardziej wydajne, jeśli nie rozumiesz, jak działa. Jeśli wiesz, jak w danym modelu biznesowym nakłady zamieniają się w wyniki, zrozumiesz każdy krok związany z tym procesem. Nie siedź w swojej jaskini projektowej i nie czekaj, aż coś Cię zainspiruje; wyjdź i poszukaj wydajności!

Jak każdy krok zwiększa wartość dodaną? Jakie są koszty (czasu i pieniędzy) związane z każdym krokiem? Jak można je zaprojektować tak, aby tworzyły większą wartość lub generowały mniejsze koszty, albo jedno i drugie?

Przepis, który zawiera mniej jaj, jest dla cukierni tańszy. Jeśli wciąż powstają z niego pyszne wypieki, mamy dobry projekt przepisu. Jeśli okaże się, że klientom nie spodobał się tak, jak myślałeś, musisz spróbować czegoś innego, bo tak naprawdę zmniejszyłeś wartość.

Rozplanuj proces zarabiania jako nakłady i wyniki oraz kroki pomiędzy nimi, a następnie spójrz na całość jak na coś, co możesz *zaprojektować*.

Świetnie. Zatem czym się zajmujesz?



To pierwsze pytanie, jakie zadaję przedsiębiorcom, kiedy się z nimi spotykam: „Czym się zajmujesz?”. Brzmi banalnie, prawda?

Wiele osób raczy mnie obszerną marketingową przemową na temat tego, że dzięki nim świat stanie się lepszym miejscem lub że są najlepszym tym czy tamtym na świecie, ale tylko nieliczni potrafią opisać, czym konkretnie się *zajmują* i jak to będzie *działać*. (Wskazówka od zawodowca: jeśli będziesz miał rozmowę kwalifikacyjną w start-upie technologicznym, zadaj to samo pytanie. Jeśli nie będą potrafili udzielić prostej odpowiedzi, nie przyjmuj tej pracy).

W cukierni zajmujemy się pieczeniem ciastek. Ale również obsługujemy kuchnię. Składamy zamówienia na potrzebne składniki i odbieramy dostawy. Realizujemy kampanie w sklepowej witrynie. I mamy stronę internetową do przyjmowania zamówień na catering. A wszystko to jest tym, czym się zajmujemy. Każdy z tych elementów jest częścią modelu biznesowego. Jeśli usuniemy którąkolwiek z tych części, cukiernia będzie generowała mniej wartości. „Sprzedaż ciastek” to znacznie więcej niż same ciastka. To wszystko, czym się zajmujemy.

Aby zrozumieć wartość i model biznesowy, zawsze zaczynaj od pytania „Czym się zajmujemy?”.

Niech prowadzi Cię model biznesowy

Na początku części dotyczącej wartości wspomniałem o trzech pojawiających się często UX-owych pytaniach:

Co powinienem badać?

Co powinienem zmierzyć?

Jak zdobyć zaufanie interesariuszy?

Dużą częścią odpowiedzi na te pytania jest wartość. Jeśli starasz się stworzyć wartość, powinieneś poświęcić czas na zbadanie modelu biznesowego. Jeśli gdziekolwiek w tym modelu występują problemy, które uniemożliwiają tworzenie wartości, to jest właśnie *to*, czym *trzeba* się zająć. Jeśli nikt nie może znaleźć naszej cukierni, to może potrzebujemy nowej lokalizacji lub strony internetowej z adresem. Tak czy siak, nie ma wartości bez klientów, więc napraw to!

Zasadniczo tym właśnie są badania UX: znajdowaniem błędów w modelu biznesowym (wartość dla użytkownika *oraz* wartość biznesowa!).

Gdy już poznasz potrzeby użytkowników i potrzeby biznesowe — to, czym się zajmujesz — będziesz wiedzieć, czy jest to problem z wydajnością (mniej znaczy więcej), czy z rozrywką (więcej znaczy więcej). Zmierz nakłady i wyniki oraz proces w modelu biznesowym. Zmierz, ile czasu i pieniędzy oszczędzają użytkownicy (wydajność) lub ile godzin dobrze się bawią (rozrywka).

A wtedy z interesariuszami dzieje się coś magicznego...

Kiedy zbadasz już i zrozumiesz model biznesowy i będziesz wiedział, że robisz *to*, *co trzeba*, oraz będziesz potrafił zmierzyć wszystkie ważne kliknięcia, koszty i konwersje w tych projektach, wtedy będziesz mógł powiedzieć interesariuszom, z czego dokładnie wynikają Twoje projekty i jak bardzo pomogą im one osiągnąć *ich* cele.

Wartość to podstawa pracy projektanta wrażeń użytkownika. Teraz kiedy już to zrozumiałeś, widzisz różnicę pomiędzy randomowymi „pomysłami” podczas burzy mózgów na zebraniu a naprawdę *wartościowymi* rozwiązaniami w modelu biznesowym.

Wartość — podsumowanie

Wartość pojawia się wtedy, gdy za jednym zamachem zaspokajasz potrzeby użytkownika i potrzeby firmy. To zazwyczaj oznacza stworzenie rozwiązania lub wywołanie pozytywnych emocji w sposób, który skłoni klientów do zakupu.

Model biznesowy to wszystkie kroki, które należy wykonać, aby jednocześnie stworzyć te dwa rodzaje wartości. Zazwyczaj możesz prześledzić te kroki za pomocą jednego lub kilku konkretnych kliknięć lub czynności. Przechodź wstecz od tych etapów i pomyśl, czego potrzeba, by stworzyć wartość zarówno dla użytkownika, jak i dla firmy, i zaprojektuj, jak ją uzyskać. Projektując na przykład wszystko od momentu, gdy ktoś wpisuje w Google’u frazę „futrzana czapka”, do momentu, gdy kliknie przycisk „Zapłać” w koszyku Twojego sklepu z futrzanymi czapkami.

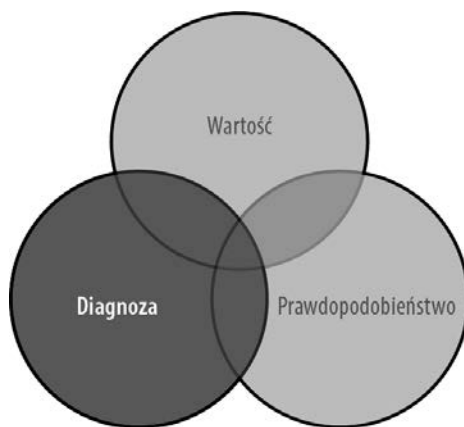
Kiedy wszystko to działa dla użytkownika i dla firmy, możemy oficjalnie uznać, że tworzysz wartość.

W następnej kolejności zgłębimy tajniki sztuki i nauki wyszukiwania wartościowych zagadnień, aby poprawić... diagnozę!

Diagnoza



Tego już próbowaliśmy, nie zadziałało

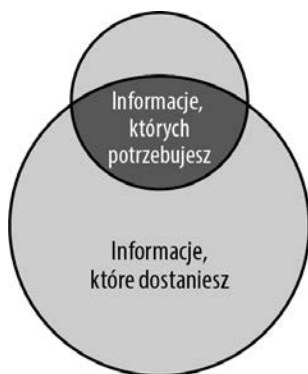


Słyszałeś kiedyś, jak ktoś stwierdził „To nie pomysły są cenne, ale realizacja”? Cóż, to prawda. Projektanci zwykle się z tym zgadzają. W końcu my jesteśmy realizacją. Nie ma za co. W praktyce jednak chcemy wierzyć, że od początku wszystkie porażki są efektem złych pomysłów. W przeciwnym razie, gdyby pomysł nie był zły, a jednak skończył się fiaskiem, czy to by oznaczało — o kurczę! — że to nasza wina?

Nikomu nie mów, ale ludzie (nawet projektanci) nie zawsze są idealni. Kolejny dobry powód, aby projektowanie wrażeń użytkownika było procesem! Jeśli zrobisz projekt dobrego pomysłu w niewłaściwy sposób, może nie zadziałać najlepiej, ludziom niezbyt się spodoba, statystyki będą mało inspirujące i tak dalej. Ale to nie koniec! To była tylko pierwsza wersja, a teraz Twoim zadaniem jest zaprojektowanie drugiej. Lepziej!

Model biznesowy (wartość) sprawia, że będziesz wiedział, kiedy coś *powinno* zadziałać. Teraz jednak potrzebujemy sposobu, by naprawić to, co *nie działa*, zamiast poddawać się po pierwszym podejściu.

Pozwól, że przedstawię: oto projekt diagnostyczny



Wielu projektantów planuje swoją pracę tak, jakby ich celem było przekonanie wszystkich do swojego projektu. *Dowolnego projektu*. Oto ich plan:

Krok 1. Burza mózgów z interesariuszami.

Krok 2. Wybór projektu lub projektów, które najbardziej podobają się interesariuszom.

Krok 3. Pytanie, jakie jajka lubią interesariusze.

Krok 4. Dużo przeklinania.

Krok 5. ————

My chcemy znaleźć sposób na zaprojektowanie czegoś, co *działa*.

Kiedy zaczniesz zdobywać więcej doświadczenia, zdasz sobie sprawę, że wszystkie projekty wrażeń użytkownika zaczynają się w ten sam sposób. Rzucasz się w wir informacji, choć nie bardzo je jeszcze rozumiesz, włącznie z opiniami, z którymi możesz się nie zgadzać, a następnie wymyślasz, co zrobić. Pośród wszystkich tych informacji jedne są użyteczne, inne nie.

To ten pierwszy, podstawowy, trudny problem — oddzielenie *użytecznych* informacji od tych *nie tak użytecznych* jest tym, dzięki któremu diagnoza doprowadzi Cię na miejsce.

Diagnoza, generalnie rzecz biorąc, oznacza systematyczne gromadzenie informacji, analizę tego, co wiemy, i wyciągnięcie konkretnych wniosków, które prawdopodobnie są właściwe. Tak *dokonujemy diagnozy*. Myślimy *diagnostycznie*. Wiesz, o co mi chodzi.

Myślenie diagnostyczne może nie przyjść naturalnie projektantom, którzy z natury są obdarzeni bujną wyobraźnią, zacznijmy więc, korzystając właśnie z tej wysoko rozwiniętej wyobraźni...

Wyobraź sobie lekarza



Pewnego dnia wchodzisz do gabinetu lekarza i z przekonaniem stwierdzasz, że cierpisz na rzadką chorobę tropikalną, bo znalazłeś to, kiedy wpisałeś „zmęczenie” w wyszukiwarce portalu medycznego. Przywołujesz nawet stronę internetową, na której wyraźnie jest napisane, że objawem tropikalnego syndromu oszusta jest zmęczenie, a Ty, po paru ostatnich nocach taśmowego oglądania Netfliksa, definitywnie jesteś zmęczony. Doktor się zgadza — wyglądasz na zmęczonego. Diagnoza potwierdzona!

No nie, nie tak szybko.

Nie masz racji, a lekarz, miejmy nadzieję, postawi lepszą diagnozę... ale co powoduje, że diagnoza lekarza będzie lepsza niż Twoja? Lekarz — pomijając choćby lata spędzone na nauce i co najmniej kilka punktów IQ — skorzysta z lepszej metody *myślenia* o Twoim problemie. Nie będzie zgadywał. Z pewnością też nie będzie szukał „inspiracji” w Google’u.

Skrupulatnie przeanalizuje informacje, które już ma, i zada właściwe pytania, by zebrać ich więcej. Pod tym względem proces decyzyjny projektanta wrażeń użytkownika dotyczący tego, co zaprojektować, i proces decyzyjny lekarza stawiającego diagnozę są do siebie bardzo podobne.

Teraz wyobraź sobie, że *jesteś* lekarzem



Lekarz nie chce robić burzy mózgu na temat tego, co *może* Ci dolegać. Nie chce też przeprowadzić ankiety pośród innych lekarzy albo zapytać wszystkich z poczekalni, czy się z nim zgadzają. Żadna z tych osób nie wie niczego o *Tobie* — tym kłopo..., oj, pacjencie.

Głowa lekarza jest pusta, kiedy wchodzisz. Na razie żadnych informacji.

Mówisz, że portal medyczny twierdzi, że zmęczenie jest objawem jakiejś bzdurnej choroby. Portal medyczny jest nieistotny. Jednak to, że jesteś zmęczony, to jest *objaw*. Eliminuje każdą diagnozę, która *nie* uwzględnia zmęczenia (tj. raczej nie jesteś pod wpływem kokainy).

Jednak wiele rzeczy mogło sprawić, że jesteś zmęczony. Czekaj! Zauważyłeś, co zrobiliśmy? Próbowaliśmy *wyjaśnić* ten objaw i okazało się, że nie ma oczywistej *przyczyny*. Zwróć też uwagę, że nie bierzemy pod uwagę wszystkich możliwych pomysłów, tylko te, które pasują do objawów. Kokaina zdecydowanie odpada. To dobry początek.

Potrzebujemy *więcej informacji*.

Zbierz wywiad: najważniejszy jest kontekst



W praktyce, jeśli lekarz nigdy wcześniej Cię nie widział, a Ty wejdiesz i powiesz, że jesteś zmęczony, prawdopodobnie zrobi krok wstecz. Zapyta Cię o ogólną kondycję zdrowotną i Twoją rodzinę i najprawdopodobniej Cię osłucha. Będzie próbował zrozumieć *kontekst*. Lekarze mówią, że „zbierają wywiad”.

Jeśli Twoja matka cierpiała na syndrom chronicznego zmęczenia przez całe życie, być może właśnie to jest związane z Twoim stanem. A może nie. Jeśli jednak lekarz nie zbierze wywiadu, ta informacja będzie niewidzialna, więc nie będzie mógł jej użyć przy podejmowaniu jakichkolwiek decyzji.

Kiedy projektant zbiera wywiad, chce zrobić to samo, ale o kontekście, który projektuje. Chcemy zrozumieć wszystkie ogólne sprawy dotyczące użytkowników, produktu, firmy i życia mogące być bardzo istotnymi czynnikami, które powinniśmy wziąć pod uwagę.

Najpierw zadaj podstawowe pytania: kto, co, kiedy, gdzie i dlaczego



Zbierając wywiad, nie musisz wchodzić w szczegóły. Starasz się zebrać najbardziej znaczące informacje, a jeśli później będziesz potrzebował, zawsze możesz pokopać głębiej.

Choć zabrzmiało to banalnie, dobrym punktem odniesienia jest pięć podstawowych pytań.

Kto jest użytkownikiem? *Co* rozwiązuje ten produkt i czym się zajmujemy? *Kiedy* pojawia się ten problem? *Gdzie* użytkownik go doświadcza? *Dlaczego* ludzie to kupują? Z mojego doświadczenia: najprostsze, fundamentalne pytania to często najlepszy sposób, by dowiedzieć się wartościowych i interesujących rzeczy.

Zadaj też te pytania z różnych perspektyw. Kim jest kupujący? Czy tym samym, kim jest użytkownik? Co próbowałeś zrobić, kiedy utknąłeś? Kiedy pierwszy raz o tym usłyszałeś? Jak sądzisz, dokąd prowadzi ten przycisk? Dlaczego w ogóle próbujemy stworzyć to rozwiązanie dla użytkowników? Co się stanie, jeśli tego nie zrobimy?

Na prostych pytaniach możesz naprawdę daleko zajść!

Rozpoznaj objawy



Kiedy zbierzesz wywiad, możesz mieć już jako takie pojęcie na temat tego, czym się zajmą, ale prawdziwe „mięcho” problemu (albo tofu, jeśli jesteś weganinem) pojawia się potem. Objawy.

W praktyce zwykle nie wiemy, jaki jest problem, a nawet możemy nie wiedzieć, że ogóle jakiś jest! Trochę jakbyśmy zakładali, że jest *coś*, co możemy poprawić. Potrzebujemy wskazówek, które zaprowadzą nas do wartościowego problemu.

Objawy mogą być czymś, co „odstaje” w danych, jak niski współczynnik konwersji lub często pojawiająca się informacja zwrotna albo prośba o funkcję, która wszystkim się podoba, lub wymóg biznesowy ze strony interesariuszy.

Na razie niekoniecznie wiemy, co jest prawdziwym objawem, a co wyłącznie nonsensem z portalu medycznego, to jednak oznacza również, że jeszcze niczego nie ignorujemy.

Nigdy nie mów „nie” nowym informacjom!

Jak objawy zmieniają się z czasem?



Drugim etapem szukania objawów jest zadanie pytania: jak te objawy zmieniają się w czasie? Niski współczynnik konwersji mógł się pojawić tego samego dnia co nowa kampania reklamowa. To ważne! Ale nie zauważysz tego, jeśli nie zapytasz.

Albo powiedzmy, że zauważysz, iż duża liczba użytkowników usuwa swoje konta. Bardzo poważny objaw!

Czy sytuacja się pogarsza? Polepsza? Różnie? Co, jeśli problem pojawił się nagle w poniedziałek? Co, jeśli inni widzieli to dawno temu i po prostu tego nie ogarnęli? A co, jeśli to dzieje się wyłącznie wtedy, gdy użytkownik wykona określoną sekwencję kliknięć?

Dokumentowanie ścieżki klienta to jeden ze sposobów wizualizacji tego, jak objawy (czyli doświadczenia) zmieniają się w czasie. Może także pomóc w opowiedzeniu tego interesariuszom. Najważniejszą rzeczą jest jednak to, by podczas diagnozy nigdy nie ignorować czasu.

Zrób listę objawów



W sumie to podstawa, ale nawet lekarze uczą się tego na studiach: zrób listę! W miarę zdobywania doświadczenia będziesz w stanie więcej rzeczy przeanalizować w głowie, ale nawet najbardziej doświadczeni pracownicy branży UX tworzą dokumentację swoich badań.

Gdy sporządzisz listę zawierającą wszystko, co może być objawem, możesz zrobić krok wstecz i spojrzeć na całość z szerszej perspektywy. To nie tylko zbiór przypadkowych obserwacji na temat Twoich projektów i ich użytkowników: to lista wskazówek.

Przejrzyj tę listę i zastanów się, co może oznaczać każdy z objawów. Co mogłoby tłumaczyć ten symptom? Co mogło sprawić, że dane wyglądają tak, a nie inaczej? Jakie odczucia skłoniłyby kogoś do wystawienia tak brutalnej, chamskiej opinii? Co przyjęli interesariusze, występując z taką prośbą?

Podczas pracy nad listą objawów możesz zacząć zauważać „czerwoną nić”, która jest wspólna dla poszczególnych objawów, co sprowadza nas do następnego etapu diagnozy...

Znajdź grupy objawów



Wszystkie Twoje mądre spostrzeżenia mają wspólny kontekst. Produkt lub usługę. Użytkowników. Firmę. Dlatego chcemy spróbować pogrupować objawy w oparciu o to, co może być ich przyczyną, lub na podstawie tego, kiedy lub gdzie występują.

Jeśli pojawia się prośba o przycisk zapisywania oraz prośba o przycisk edycji, być może oba te przyciski oznaczają, że użytkownicy tworzą dłuższe treści i potrzebują więcej czasu, aby je skończyć, zanim je udostępnią? Te dwa objawy mogą stanowić grupę objawów ze wspólną, poważniejszą przyczyną.

Zawsze kiedy możesz wyjaśnić więcej symptomów tą samą przyczyną, jest większe prawdopodobieństwo, że ta przyczyna jest prawdziwa! Wow. Raptem nie tylko przyjmujemy wnioski; rozpoznajemy spore kawałki wartości, których nie uchwyciliśmy w naszym pierwotnym projekcie!

Na tym polega główna idea projektowania diagnostycznego: znaleźć największe grupy *powiązanych* objawów.

Sformułuj problem



W tym miejscu obserwacje przekujemy w działanie!

Gdy już znalazłeś grupy powiązanych objawów, zastanów się chwilę nad tym, jak można je wyjaśnić. Jaka jest jedna realna przyczyna, która mogła spowodować wystąpienie tej grupy objawów? (Jeśli nie masz pojęcia, zdobądź więcej objawów!).

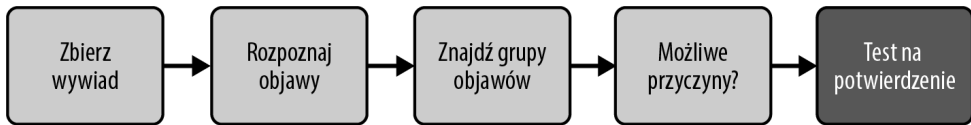
W praktyce często można wymyślić więcej niż jeden powód, dla którego dane objawy mogły się pojawić, i powinienes to zrobić. Prośby o przyciski zapisywania i edycji mogą być objawami wielu rzeczy!

Każda możliwa przyczyna to jakaś *hipoteza*.

Hipoteza to bardzo trafne przypuszczenie, które wyjaśniałoby wszystkie obserwacje — objawy — gdyby hipoteza była prawdziwa. Na razie nie wiadomo, czy faktycznie taka jest. Niczego nie udowodniłeś. Masz wyłącznie uzasadnione powody, by wierzyć, że Twoja hipoteza trzyma się kupy.

Jeśli masz więcej niż jedną hipotezę, ułóż wszystkie w kolejności ich prawdopodobieństwa. Najbardziej prawdopodobną hipotezę zaprojektujesz jako pierwszą.

Test na potwierdzenie (najlepiej na prawdziwych użytkownikach)



Kiedy lekarz dowie się, że masz także gorączkę i kaszel, nagle przestaniesz być wyłącznie hipochondrykiem z dostępem do internetu. Te trzy rzeczy to grupa objawów, prawdopodobnie wywołana przeziębieniem. *Przeprowadzi więc testy na potwierdzenie tej hipotezy* i wykluczy bardziej poważne potencjalne przyczyny, jak zapalenie płuc, dżuma czy kosmiczny pasożyt w Twojej klatce piersiowej. Prawdopodobnie w tej kolejności.

W projektowaniu wrażeń użytkownika testami są projekty. Musimy zaprojektować coś, co będzie działać, jeśli nasza hipoteza jest właściwa, i zrobić coś innego, jeśli się pomyliliśmy.

Powiedzmy, że nikt nie klika naszego przycisku dodawania do ulubionych. Użytkownicy mówią, że strona bardzo im się podoba, chcą kliknąć przycisk, a mamy mnóstwo odwiedzających na tej stronie, ale wciąż nikt nie klika. Smutna buźka.

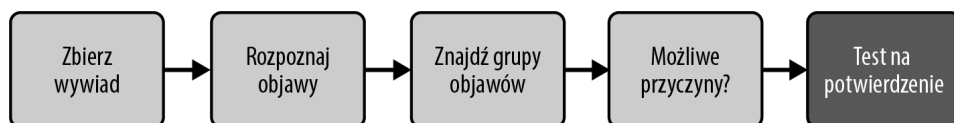
Najprostsza hipoteza: może ten przycisk jest słabo widoczny? Dobry pomysł! To by wszystko wyjaśniało!

Jeśli to prawda, duży czerwony przycisk powinien zadziałać lepiej. Spróbujmy!

Więcej kliknięć? Strzał w dziesiątkę!

Nie ma więcej kliknięć? Przejdź do następnej hipotezy na swojej liście. Właśnie czegoś się nauczyłeś.

Hipoteza + pozytywny wynik testu = diagnoza



Pamiętasz taką sytuację, kiedy podejrzewałeś, że masz COVID, więc zrobiłeś test, a ten okazał się pozytywny i zaczęłaś strasznie przeklinać? Dokładnie to samo robimy tutaj, tylko raczej bez przeklinania. Jeśli masz solidną hipotezę i przeprowadzisz test, a wyniki testu będą zgodne z Twoją hipotezą, otrzymujesz diagnozę! Innymi słowy, określiłeś prawdziwy, wartościowy problem i zweryfikowałeś jego przyczynę.

Czasami faktycznie, aby przeprowadzić test, rozwiążesz problem, jak w przypadku testu wyboru A czy B (by sprawdzić, które rozwiązanie lepiej działa). Innym razem uzyskasz solidne dowody na to, jaka jest przyczyna problemu, jak w przypadku wywiadu z użytkownikami. Tak czy inaczej, jesteś teraz gotów zmienić swój oryginalny projekt, aby poprawić go *tak, jak trzeba*, by rozwiązać problem.

Lekarz wypisuje receptę na leki; Ty — receptę na zmiany w projekcie.

Po wdrożeniu rozwiązania upewnij się, że wszystko działa poprawnie. Zmierz to! Lekarz umawia się na kolejną wizytę, aby sprawdzić, czy dzięki lekarstwu poczułeś się lepiej, a Ty powinieneś zrobić to samo ze swoimi projektami.

Jesteś lekarzem, Twoje projekty to pacjenci

Łatwo ulec pokusie i pomyśleć, że użytkownicy sami powiedzą Ci, co zrobić, jeśli ich o to poprosisz, albo że zbieranie wniosków od użytkowników i interesariuszy to coś, nad czym należy pracować, ale często wcale tak nie jest.

Użytkownicy to nie projektanci (na szczęście!), więc nie widzą swoich własnych problemów. A nawet jeśli tak, to sami są w stanie zdiagnozować wyłącznie najbardziej oczywiste i banalne szczegóły. Podobnie interesariusze, ale oni są dodatkowo nieobiektywni w kwestii tego, co jest ważne. A zatem wszystkie te informacje zwrotne nie są rozwiązaniem.

Potraktuj wszystkie informacje zwrotne i dane jak *objawy*. Nie jak hipotezy.

Zapisz je wszystkie. Rozważ przyczyny każdej z nich. Poszukaj grup powiązanych przyczyn. Odrzucaj potencjalne przyczyny, dopóki nie znajdziesz takiej, która jest realistyczna. Na koniec stwórz jednak *swoją własną hipotezę*!

Projektowanie diagnostyczne ma wiele istotnych korzyści

Jeśli dasz mu czas, projekt diagnostyczny *zawsze działa*. Dlaczego? Dlatego, że projekt diagnostyczny to proces, który *eliminuje złe pomysły*. Za każdym razem, kiedy testujesz jakąś hipotezę, zdobywasz więcej informacji. Więcej informacji oznacza, że *mniej* Twoich pomysłów będzie wyglądało na mądre. Kiedy jesteś totalnie zagubiony i nie masz pojęcia, co zrobić, odpowiedź jest prosta: zdobądź więcej informacji. Zrozum lepiej kontekst. Znajdź więcej objawów. Spróbuj ustalić, co mogło wywołać powiązane objawy i *napraw to!*

Projekt diagnostyczny to także *najtańszy* i *najszybszy* sposób rozwiązywania problemów, *które istnieją*. Hipoteza, która wyjaśnia większość objawów, to zazwyczaj najlepszy strzał, nawet jeśli okaże się, że chybiony. To oznacza, że zawsze pracujesz nad pomysłem, który ma największy potencjał!

Pamiętaj: większość pomysłów nie działa. Ograniczenie ich liczby do tych kilku dobrych jest *niezwykle cenne*.

Początkowo diagnozowanie może wydawać się powolne, kiedy masz najmniej informacji. Jeśli jednak poświęcisz więcej czasu na badanie i rozwijanie dobrej hipotezy, przez resztę procesu projektowania przejdiesz znacznie szybciej. W wielu firmach badania są postrzegane jako ta powolna część, więc niektórzy projektanci pomijają je i jak najszybciej zaczynają tworzyć grafiki. W ten sposób jednak powstają funkcje, które mogą być bezwartościowe, a uświadomienie sobie tego może długo potrwać. To tak, jakby lekarz przepisał Ci lekarstwo, gdy siedzisz w poczekalni. To przecież może być nie to lekarstwo, co trzeba!

Chociaż projektowanie oparte na konsensusie może wydawać się szybsze, bo szybciej można zacząć tworzyć rysunki, to jednak w sumie z biegiem czasu projektowanie diagnostyczne zapewni większą wartość.

Kolejna dobra rzecz w projektowaniu diagnostycznym: nie da się pracować nad rzeczami, które nie mają znaczenia. Mówisz, że to niemożliwe? Owszem! Jeśli zrobisz to jak trzeba. Będziesz przecież starał się zaprojektować rozwiązanie dla objawów, które faktycznie istnieją, zamiast projektować *pomysły*, które mogą, ale wcale nie muszą być przydatne.

Projektowanie diagnostyczne jest sprawdzone w boju

Nie są to jakieś akademickie założenia. To nauka i sprawdzony sposób na rozwiązywanie nowych problemów w prawdziwym świecie. Lekarze stosują tę metodę diagnozy od czasów starożytnego Egiptu!

Niektórzy mogą je nazwać *projektowaniem napędzanym przez hipotezy*. To też mi się podoba. Projektowanie diagnostyczne jest też całkiem kompatybilne ze *szczupłym* projektowaniem, które polega na szukaniu optymalnego rozwiązania poprzez przeprowadzanie możliwie najmniejszych eksperymentów. Lekarzy wręcz zachęca się do testowania tylko tych informacji, których potrzebują, a to bardzo podobne podejście.

Jednak projektowanie diagnostyczne to nie to samo, co podejście zwinne, które jest metodą zarządzania projektami. Wiele osób uważa, że zwinność to cecha dobrego projektanta, ale to nieprawda. Jeśli chcesz, aby projekt diagnostyczny działał, to w ramach każdego sprintu musisz go zaplanować. Zwinność może prowadzić też do okropnych projektów! Projektowanie diagnostyczne to również nie to samo co budowanie konsensusu, który polega na tym, że wszyscy interesariusze zgadzają się z Twoim rozwiązaniem. Omówimy to szerzej w drugiej części tej książki — „Kto”. No i projektowanie diagnostyczne to absolutnie nie to samo co „sprint projektowy”. To tygodniowe warsztaty dla zespołów, które się pogubiły (przy okazji: to nie to samo, co projektowanie podczas sprintu w podejściu zwinnym...). Jeśli korzystasz z projektowania diagnostycznego, sprinty projektowe nie powinny być konieczne.

Na marginesie...

Projektowanie diagnostyczne to mój sposób projektowania. Dzięki niemu osiągam najlepsze wyniki. Dzięki niemu mogę być pewien, że robię coś, czego *nie robi* konkurencja, i rzadko muszę szukać „inspiracji”. Dzięki niemu znajduję problemy, których nie zauważa nikt inny, i tworzę od zera całkiem nowe pomysły dla start-upów.

Jestem pewien, że projektowanie diagnostyczne uczyni Cię lepszym, bardziej skutecznym projektantem, a na poparcie tego mam dwadzieścia lat swojej pracy. Wciąż został nam do opanowania jeden ważny element układanki WDP, bo nawet dobre rozwiązanie można zoptymalizować.

Programowanie diagnostyczne w skrócie



Zbierz wszystkie informacje, jakie możesz, na temat swoich projektów i ludzi, którzy z nich korzystają. Informacja zwrotna, dane analityczne, wyniki ankiet, dyskusje online, wnioski interesariuszy itp. Zrób listę obserwacji.

Pośród zebranych informacji poszukaj grup problemów, które zdają się wskazywać na podobną lub powiązaną przyczynę.

Zastanów się nad *najbardziej prawdopodobną* przyczyną tych powiązanych problemów (nie tylko objawów!) i zaprojektuj rozwiązanie tej kwestii.

Przetestuj swoje świeżo zaprojektowane rozwiązanie w prawdziwym świecie. Zrób pomiary!

Jeśli Twój projekt przyniósł przewidywaną poprawę, dobra robota. Jeśli nie, wykorzystaj to, czego się nauczyłeś, i przejdź do *następnej najbardziej prawdopodobnej* przyczyny problemów.

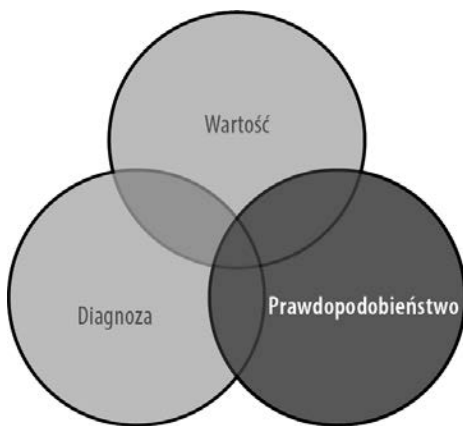
Powtarzaj ten proces, aż nastąpi poprawa.

Kiedy tak się stanie, będziesz gotów na trzecią, ostatnią część szablonu WDP. Pomówmy o prawdopodobieństwie...

Prawdopodobieństwo



Nie licz na szczęście, bądź mądry



Jedną z najbardziej zaskakujących rzeczy, jakie kiedykolwiek usłyszałem od innego projektanta, było to, że mam *szczęście*, że mam tak dużo dobrych wyników testów A/B. Nie wiedziałem, co powiedzieć. Zamiast tego zadałem mu kilka pytań i szybko pojąłem, o co mu chodziło. On myślał, że testy A/B to sposób na sprawdzenie swoich *strzałów*. Sądził, że ja strzelam, bo *on* tak robił. Nie miał pojęcia, czy jego nowy projekt będzie lepszy, czy gorszy, i używał testów A/B do zmierzenia swojego *szczęścia*.

Dobry projekt wrażeń użytkownika to nie kwestia szczęśliwych trafów. Projektowanie to nie zgadywanie. W projektowaniu efekty uzyskujemy przez zamierzone działanie. Mam nadzieję, że po dotarciu do tego etapu mojej książki już zaczynasz się z tym zgadzać.

Jeśli rozumiesz pojęcie wartości w modelu biznesowym i zdiagnozowałeś wszystkie duże problemy, istnieje jedna ogólna idea, która zagwarantuje, że wydobędziesz ze swoich projektów to, co najlepsze: *szczęście*. Czy bardziej techniczne określenie szczęścia: *prawdopodobieństwo*. Twoje projekty nie będą lepsze, bo będziesz miał więcej *szczęścia*. Będą lepsze, bo będziesz rozumiał, jak *szczęście działa* w projektowaniu wrażeń użytkownika.

Co kliknie użytkownik, gdy wszystko jest takie samo?



Zamiast liczyć na szczęście, żeby zrozumieć, jak to działa, rozłożmy na czynniki pierwsze jedno kliknięcie.

Wyobraźmy sobie menu po lewej na stronie internetowej, popularny wzorzec projektowy. Może to być lista ośmiu różnych rodzajów fajerwerków. Który kliknie użytkownik?

Jeśli nie rozumiesz prawdopodobieństwa, możesz spojrzeć na te kategorie i zgadnąć, dlaczego jeden rodzaj jest najbardziej popularny, czy coś w tym rodzaju. Ale mogę Cię uświadomić, że statystycznie rzecz biorąc, *najwięcej kliknięć będzie miała pierwsza pozycja w menu.*

Co?! Przecież nawet nie wiemy, o jakiej stronie mowa ani co jest w menu! Jakim cudem możesz to wiedzieć?

Albo jestem czarodziejem, albo po prostu wiem, jak *działa* szczęście.

Niestety, nie jestem czarodziejem.

Intuicja probabilistyczna — nie możesz zrobić drugiej rzeczy, zanim nie zrobisz pierwszej



Rozłóżmy na czynniki pierwsze to jedno kliknięcie w menu i zobaczmy, co się wtedy dzieje.

Wyobraźmy sobie użytkownika, który również nie wie, którą pozycję z menu wybrać (czyli każdego użytkownika, który pierwszy raz korzysta ze strony). Widzi listę opcji, ale czy widzi wszystkie opcje jednocześnie? Nie. Najpierw czyta pierwszą, potem następną, a potem następną.

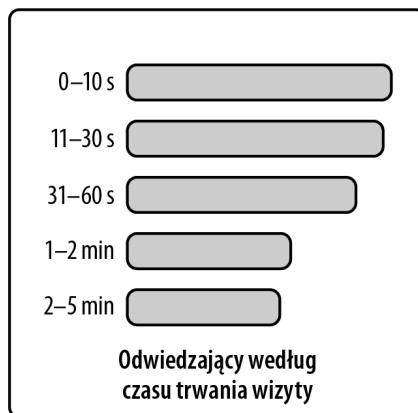
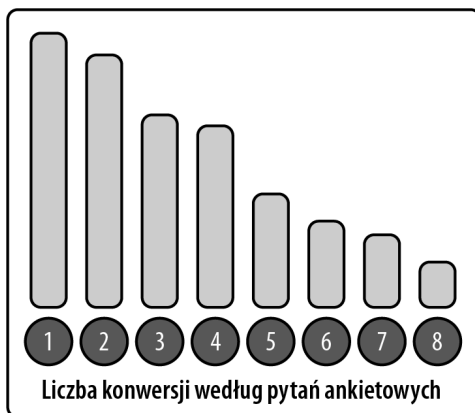
Prawda?

A jeśli zobaczy opcję menu, która wydaje się tą, której szuka, czy będzie czytał dalej? Nie! Po prostu kliknie pierwszą opcję, która wyda mu się rozsądna. A zatem który element widzi najczęściej użytkowników? Pierwszy!

Gdy zrobi tak milion osób, najczęściej kliknąć uzyska pierwsza pozycja menu, następnie druga, trzecia itd. Jedynymi osobami, które zobaczą ostatnią pozycję w menu, będą te, które nie kliknęły wcześniej wszystkich pozostałych.

To jest prawdopodobieństwo. Szansa na to, że coś się wydarzy. Szansa na to, że *mniej* osób kliknie więcej niż *więcej* osób jest niewielka.

Wysiłek i czas działają tak samo



Wyobraź sobie, że poprosimy 1000 użytkowników o wypełnienie formularza. Czy więcej osób odpowie na 5 pytań, czy na 10 pytań? Podobnie jak w poprzednim przykładzie, każdy, kto odpowie na 10, *odpowie również na 5 pytań*, bo nie da się dotrzeć do pytania 10., nie przechodząc przez pierwsze 5.

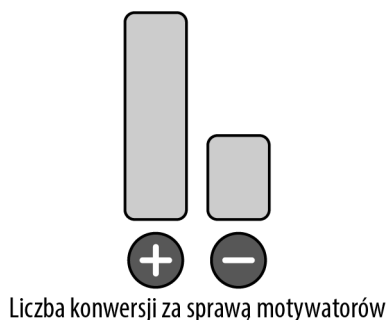
Dlatego istnieje usability. Ponieważ im mniej *wysiłku* potrzeba, aby coś wykonać, tym więcej osób będzie skłonnych to zrobić. Nie da się zaprzeczyć, że więcej osób wykona mniejszy wysiłek, bo każdy, kto jest skłonny bardziej się wysilić, *jest również skłonny wysilić się mniej*.

Kolejny przykład, by na 100 procent upewnić się, że rozumiesz tę ideę: czas. W Google Analytics jeden użyteczny wykres (histogram) pokazuje, jak długo odwiedzający pozostawali na Twojej stronie. Na wykresie znajdują się słupki dla czasu od 0 do 10 sekund, od 11 do 30, od 31 do 60 i tak dalej.

Ten wykres ma zawsze mniej więcej taki sam kształt. Dlaczego? Oczywiście, z uwagi na prawdopodobieństwo.

Słupek oznaczający osoby, które pozostawały na stronie od 0 do 10 sekund, jest zwykle najwyższy. Nawet jeśli typowy użytkownik spędza na stronie 10 minut, musi przejść wcześniej *przez* pierwsze 10 sekund, zanim minie kolejne 9 minut i 50 sekund. Poświęcić mniej czasu niż więcej jest *łatwiej*.

Motywatory (zachęty) działają tak samo!



Psychologiczne prawdopodobieństwo!

Jeśli poproszę 100 osób, aby skosiły mi trawnik, kilkoro ~~frajerów~~ miłych ludzi może i to zrobić. Jeśli zaproponuję, że zatańczę dziękczynny taniec, (prawdopodobnie) zrobi to więcej osób. Któż nie zechciałby zobaczyć, jak tańczę dziękczynny taniec?

Jeśli zaproponujemy ludziom dobre emocje lub ulgę w złych, to ich zmotywuje. Można powiedzieć: to zwiększy *prawdopodobieństwo* tego, że zadziałają. Kiedy zaoferujemy negatywne emocje, nie zdobędziemy zbyt wielu ochotników. Innymi słowy, to zmniejszy prawdopodobieństwo.

Motywatory to po prostu emocjonalne przesłanki do tego, by coś zrobić (lub nie). Nagrody! Uznanie! Sława! Ekskluzywny dostęp!

W projektowaniu wrażeń użytkownika mamy czasem tę wielką władzę i odpowiedzialność, że projektujemy motywatory. Bez względu na to, jak wiele osób udostępnia posty w mediach społecznościowych z racjonalnych pobudek, więcej robi to po to, by zdobyć lajki i obserwujących i dobrze się z tym poczuć.

Lajki i obserwujący to funkcje zaprojektowane przez UX-owca. Te funkcje zmieniły świat.

Jasne, tylko kto miałby to zrobić?

Nie musisz dysponować głębokim, matematycznym rozumieniem prawdopodobieństwa, aby być dobrym projektantem. Musisz tylko mieć do tego smykałkę. W tej książce przyjrzymy się jeszcze innym przykładom (które to wyjaśnią), ale najpierw chciałbym przedstawić jeszcze jeden efekt prawdopodobieństwa: szansę na to, że prawdziwy użytkownik czegoś doświadczy.

Im więcej użytkowników, tym częściej wszystko może się zdarzyć. I na odwrót. 1% szansy na to, że użytkownik coś usunie, może wydawać się drobnostką, a jeśli masz tylko 10 użytkowników, możesz nie spotkać się z tym problemem zbyt często. Jeśli jednak masz 100 milionów użytkowników, jakiś nieszczęsny użytkownik prawdopodobnie usuwa swój plik właśnie w tym momencie.

Prawdopodobieństwo zwiększa również duża częstotliwość użytkowania. Jeśli użytkownicy pracują z plikami codziennie, to niemal pewne, że kilka razy w roku niechcący usuną jakiś plik. Co za wrzód na tyłku! Tacy użytkownicy, którzy pojawiają się raz w roku, również w końcu mogą to zrobić, ale szansa na to jest mniejsza.

Powszechna dyskusja wśród projektantów UX: ilu użytkowników należy przetestować? To tylko dyskusja, bo większość z nich nie pojmuje, czym jest prawdopodobieństwo. Opacznie rozumieją testowanie użytkowników. Na przykład, kiedy przeprowadzasz ankietę, potrzebujesz wielu odpowiedzi, ponieważ chcesz, aby wyniki były reprezentatywne dla szerokiej grupy osób. Jednak testowanie użytkowników nie ma na celu reprezentowania grupy użytkowników, a znalezienie najczęstszych problemów! Pięciu testerów z wysokim prawdopodobieństwem odkryje dowolny problem, który będzie dotyczył 30% użytkowników, bo jest duża szansa, że będzie dotyczył jednego z pięciu testerów. Im częściej dostrzeżesz dany problem u pięciu testerów, tym jest większy! Tak naprawdę, jeśli wszystkich pięciu użytkowników będzie miało takie samo wrażenie, dobre lub złe, więcej niż 70% *wszystkich* użytkowników doświadczy czegoś podobnego. Tym więcej użytkowników potrzebujesz, im rzadszy jest problem lub im dokładniej zechcesz coś zmierzyć.

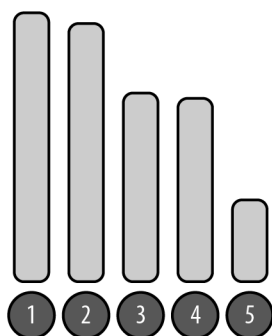
UX to gra liczbowa

Jeden ze sposobów myślenia o projektowaniu UX jest taki, że projektujemy i mierzymy zachowanie. W gruncie rzeczy nie chodzi przecież o piksele i urządzenia; chodzi o sposób, w jaki ludzie zachowują się w projektowanym środowisku.

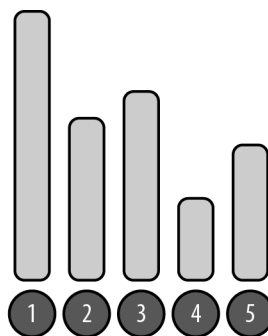
Niestety, przy tak dużej liczbie użytkowników tak daleko od nas naprawdę nie jesteśmy w stanie zobaczyć, co robi każdy z nich. W ten sposób projektowanie UX jest w większości niewidoczne. Właśnie dlatego musimy wszystko mierzyć! Wrażenia użytkownika uwidaczniają się dzięki danym.

Z tego względu nie wydaje mi się, by ktokolwiek mógł być skutecznym projektantem wrażeń użytkownika, jeśli nie porównuje *graficznych* wzorców projektowych z wzorcami *danymi*.

Dane + rozumienie prawdopodobieństwa = wnioski



Teoretyczny schemat kliknięć



Faktyczny schemat kliknięć z naszych danych

Dzięki danym projektowanie wrażeń użytkownika nagle się uwidacznia — w formie cyfr. Kiedy widzimy zachowanie, które wywołują nasze projekty (czytaj: objawy), możemy użyć tego, aby je poprawić.

Możesz pomyśleć „projektuję interfejs użytkownika, więc moje projektowanie wrażeń jest widoczne!”. Nie tak szybko, frątasiu. Bez względu na to, czy je zaprojektowałeś, czy nie, graficzne projekty UI dostarczą Ci tylko połowę informacji, których potrzebujesz do pracy z projektem UX, i to nie tej rzetelnej połowy. Bez danych i informacji zwrotnych wciąż zgadujesz!

Ale dane to też nie cały obrazek. Jeśli patrzymy wyłącznie na dane, wciąż nie wiemy, co one znaczą. Aby wypełnić tę informacyjną lukę, powinniśmy zawsze porównywać graficzny projekt interfejsu z danymi oraz z feedbackiem, aby sprawdzić, czy *razem* mają sens.

Jeśli na przykład Twoje pozycje w menu wyświetlają się w kolejności 1, 2, 3, 4, 5, a dane mówią, że według popularności ich kolejność to 1, 3, 2, 5, 4, to jest interesujące! Czy 3 i 5 są superpopularne, czy 2 i 4 nie tak popularne, jak powinny? Jako że rozumiesz prawdopodobieństwo, widzisz, że projekt i dane nie są ze sobą „kompatybilne”.

Jak zawsze w szablonie WDP, strona użytkownika i strona firmy *razem* muszą mieć sens. Wtedy możemy zapytać o przyczyny.

Więcej użytkowników, większa przewidywalność

Intuicja może Ci podpowiadać, że wraz z rosnącą liczbą użytkowników dane stają się coraz bardziej skomplikowane, ale to nieprawda!

Jeśli według danych pozycje w Twoim menu to 1, 3, 2, 5, 4, ale masz tylko 10 użytkowników, nie możesz wyciągać pochopnych wniosków. Jakiś facet może codziennie klikać 3 i 5 i wszystko zepsuć, bo mierzysz tylko 9 innych użytkowników.

Mniej użytkowników = mniej pewności co do danych. Emocjonalnie i statystycznie.

Przy 10 milionach użytkowników ten facet może codziennie klikać 3 i 5 i to nie będzie miało znaczenia. Zachowanie 9 999 999 innych użytkowników tak bardzo go przytłoczy, że ostatecznie będzie irrelevantny. Albo dane ustabilizują się do stanu 1, 2, 3, 4, 5, jak oczekiwałeś, albo upewnisz się co do tego, że 1, 3, 2, 5, 4 to faktyczna kolejność pozycji w menu pod kątem popularności.

Więcej użytkowników oznacza także więcej niszowych przypadków użycia, ale o tym później.

Prawdopodobieństwo to sposób na optymalizację

Wszystkie te zasady oparte na prawdopodobieństwie składają się na jeden ważny obszar pracy projektanta UX: optymalizację. Dla osób, które specjalizują się w tego typu analizach w dziedzinie projektowania wrażeń użytkownika, powstało specjalne stanowisko — CRO, czyli optymalizacja współczynnika konwersji (ang. *conversion rate optimization*). Ale nawet w przypadku produktów i usług tak różnych jak oprogramowanie B2B, sieci społecznościowe i gry obowiązują takie same zasady prawdopodobieństwa. Stosujemy je, aby zapewnić największą wartość, i tak często, jak to możliwe.

W prawdopodobieństwie nie chodzi o to, żeby sprawić, że coś działa. Chodzi o to, że ma działać lepiej:

- Przeprojektuj menu, sekwencję kroków lub kliknięć czy czegokolwiek innego, co ma kolejność, w taki sposób, aby skupić uwagę na wartościowych rzeczach.
- Zmniejsz wysiłek i zwiększ pozytywne motywatory, aby więcej osób próbowało tworzyć lub stworzyło wartość.
- Zmierz rzeczy istotne, aby zobaczyć sposób działania i porównać go do wzorców danych, których się spodziewałeś.

Nagle możesz poczuć, że masz trochę więcej szczęścia!

Projektowanie to przeprojektowywanie — druga próba jest często bardziej szczęśliwa niż pierwsza

Kiedy będziesz podchodził do projektowania z myślą o prawdopodobieństwie, zauważysz, że kiedy projektujesz coś drugi raz, zwykle działa lepiej. To następny efekt tego całego WDP: możesz korzystać z nowych informacji.

Po zaprojektowaniu czegoś, uruchomieniu, zmierzeniu i obserwowaniu, jak ludzie tego używają, *sam* teraz znacznie lepiej rozumiesz swój projekt niż wtedy, kiedy go robiłeś. Masz *więcej informacji*. Lepsza będzie Twoja diagnoza, a Ty dostrzeżesz, gdzie możesz zwiększyć prawdopodobieństwo stworzenia wartości. I zrobisz to!

Projektowanie to proces, ale nie proces jednorazowy. Iterujemy! Czyli powtarzamy go znowu i znowu, dowiadując się coraz więcej. Jeśli sądzisz, że Twoja druga wersja jest dobra, poczekaj na genialne pomysły, które pojawią się przy szóstej!

Jest w tym cała masa niuansów

Istnieje wiele innych czynników, które w połączeniu z prawdopodobieństwem wpływają na to, co ludzie klikają. Na przykład użytkownik musi być gotów podjąć decyzję, zanim będzie mógł ją podjąć. To z pozoru oczywiste, ale jeśli masz sklep internetowy, to chyba przycisk „kup” nie powinien znajdować się już na pierwszej stronie. Użytkownicy mogą jeszcze nie być gotowi do zakupu! Zamiast tego powinien znaleźć się na stronie, gdzie uzyskają informacje, których potrzebują, aby *zdecydować* o zakupie.

Kolejna wersja prawdopodobieństwa w projektowaniu wrażeń użytkownika: na ilu użytkowników wpływa dany problem? Jasne, to może być tylko mały problem, ale jeśli ten mały problem będzie miało 100 milionów użytkowników każdego dnia, liczby powiedzą: to duży problem! Przychodzi mi na myśl brak przycisku edycji na platformie X. To nie jedna literówka. To miliardy literówek. Jest jednak powód biznesowy (może i techniczny), żeby tego *nie* naprawiać, więc nie naprawiają.

I jeszcze inna wersja prawdopodobieństwa w projektowaniu wrażeń użytkownika to: jaka jest opcja domyślna? Jeśli A jest zaznaczone domyślnie, możesz iść o zakład, że będzie wybierane przez większą liczbę osób niż B, które trzeba zaznaczyć samodzielnie.

Prawdopodobieństwo jest *wszędzie*. W dalszej części tej książki przyjrzymy się podobnym scenariuszom.

Aby zrozumieć, które zagadnienia i możliwości powinna zobaczyć największa liczba użytkowników, najczęściej i z największym skutkiem, musisz zbadać wszystkie niuanse dotyczące Twoich użytkowników. Ale temu podejściu *zawsze* będziesz mógł zaufać.

Jeśli projektowanie probabilistyczne nie działa, prawdopodobnie ignorujesz *prawdziwe* prawdopodobieństwo, które wpływa na użytkownika.

Programowanie probabilistyczne w skrócie

Korzystanie z prawdopodobieństwa w projektowaniu nie zawsze jest kwestią czysto statystyczną, jak test A/B lub wielkość próby w ankiecie. Znacznie częściej będziesz potrzebował wyczucia tego, co jest bardziej prawdopodobne, a co mniej.

Przejrzyj swój projekt i zastanów się, w jaki sposób skonstruowałeś menu, posortowałeś treści, umieściłeś przyciski oraz ile wysiłku i czasu zajmie użytkownikowi zobaczenie, znalezienie, użycie lub ukończenie wszystkiego, co jest wymagane. Ile razy to się stanie i na ilu użytkowników wpłynie?

Upewnij się, że najbardziej wartościowe działania i informacje znajdują się na górze lub są pierwsze w kolejności albo oddalone o najmniej kliknięć od miejsca, w którym użytkownik domyślnie rozpoczyna. Upewnij się, że najbardziej bolesne błędy trudno popełnić przez przypadek.

I nie myśl tylko o interfejsie graficznym. Upewnij się, że dobre i złe odczucia są zgodne z wartością użytkownika i wartością biznesową, które usiłujesz stworzyć. Zagadnienia związane z wydajnością minimalizują wysiłek, z rozrywką — maksymalizują pozytywne uczucia.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

Nie możemy dłużej ignorować potrzeby połączenia UX z kwestiami biznesowymi!

Kévin Meunier, prezes Offfinite

Teraz projektant łatwiej zrozumie swoich interesariuszy i będzie miał na nich ogromny wpływ!

Ellen Chisa, boldstart ventures

W pracy projektanta nie chodzi wyłącznie o projektowanie. Przede wszystkim trzeba wiedzieć, co stworzyć i jak przekonać innych, aby to zbudowali. By Twój produkt cyfrowy odniósł sukces, musisz poważnie przemyśleć kwestie wrażeń użytkownika, czyli UX. Takie podejście przynosi korzyści nie tylko projektowi, ale jest zbawienne dla całej firmy!

Wyjątkowość tej książki polega na pragmatyzmie: opisano w niej, jak wyglądają realia pracy projektanta UX i jak bardzo potrafią być zagmatwane. Zapoznasz się z różnymi kontekstami i sytuacjami związanymi z projektowaniem UX, a także z ograniczeniami, jakie temu towarzyszą. To przygotuje Cię do prawdziwych wyzwań związanych z osobami zaangażowanymi w projekty. Poznasz też realia działalności firm i znaczenie aspektów biznesowych i finansowych. Posiadasz cenną umiejętność godzenia celów komercyjnych ze swoją pracą bez uszczerbku dla empatii i etyki projektowania.

Dzięki tej książce:

- zidentyfikujesz wartościowe zagadnienia i będziesz je systematycznie rozwiązywać
- przeprowadzisz badania i uzyskasz cenne wyniki mimo presji budżetu i czasu
- dostosujesz swoje projekty do modelu biznesowego
- nauczysz się skutecznej komunikacji z interesariuszami
- unikniesz przypadkowego zrujnowania swojej firmy (i kilku innych pułapek)

Joel Marsh od wielu lat zajmuje się zawodowo projektowaniem wrażeń użytkownika. Pracował dla wielu inwestorów i znanych światowych firm, takich jak Samsung czy McDonald's. Efekty jego pracy nieodmiennie spotykają się z uznaniem klientów.

Helion 	KOD KORZYŚCI Sięgnij po więcej! 
 helion.pl	ISBN 978-83-289-1269-4
 HELION S.A. ul. Kościuszki 1c 44-100 Gliwice tel.: 32 250 98 63 helion@helion.pl	 9 788328 912694
Cena: 89,00 zł	