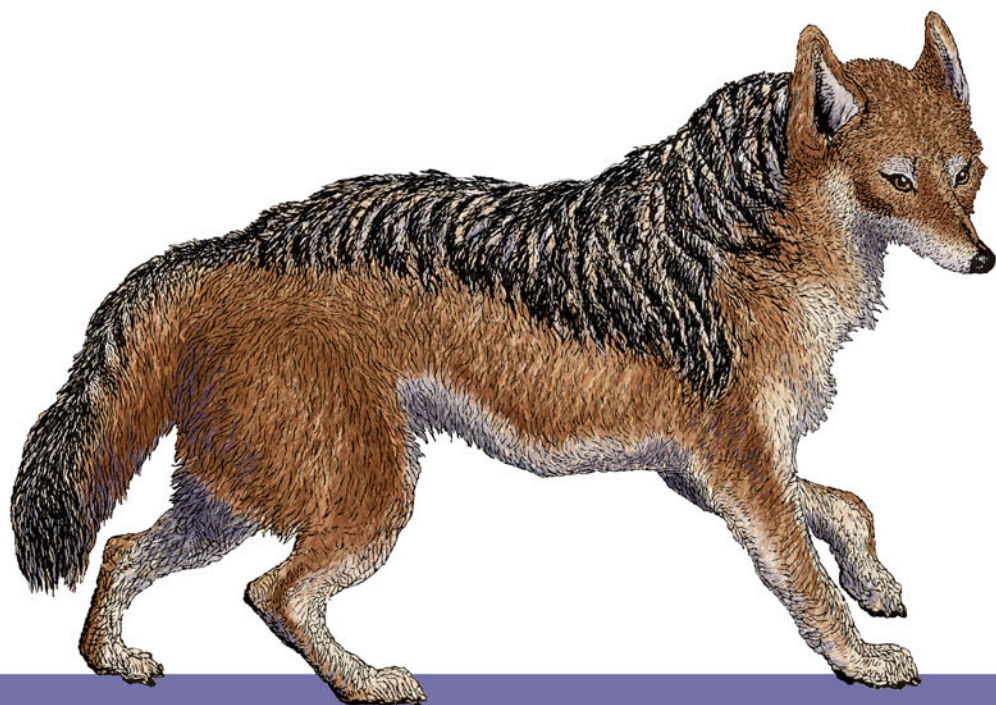




Strategia UX

Jak tworzyć
innowacyjne produkty cyfrowe,
które spotkają się
z uznaniem rynku

Tytuł oryginału: UX Strategy: How to Devise Innovative Digital Products that People Want

Tłumaczenie: Bartosz Sałbut

ISBN: 978-83-283-2941-6

© 2017 Helion SA

Authorized Polish translation of the English edition of UX Strategy,
ISBN 9781449372866 © 2015 Jaime Levy.

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.

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 Wydawnictwo HELION 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 Wydawnictwo HELION nie
ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji
zawartych w książce.

Wydawnictwo HELION
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: helion@helion.pl
WWW: <http://helion.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://helion.pl/user/opinie/suxjti>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

Spis treści

Przedmowa	5
Wstęp	7
1. Strategia UX — co to takiego?	11
Błędne przekonania dotyczące strategii UX	12
No to czym, u licha, jest ta strategia UX?	16
Dlaczego strategia UX jest tak ważna?	17
2. Cztery elementy składowe strategii UX	19
W jaki sposób stworzyłam swój model strategii UX?	20
Element składowy nr 1: strategia biznesowa	23
Element składowy nr 2: innowacja w zakresie wartości	28
Element składowy nr 3: zweryfikowane badania z udziałem użytkowników	32
Element składowy nr 4: zabójczy projekt UX	34
Podsumowanie	38
3. Weryfikacja propozycji wartości	39
Hitowa propozycja wartości	40
Propozycja wartości	41
Podsumowanie	58
4. Badania na potrzeby analizy konkurencji	59
Nauka na własnych błędach	60
Macierz analizy konkurencji	61
Konkurencja i jej znaczenie	62
Podsumowanie	80

5. Analiza konkurencji	81
Hitowa propozycja wartości, część druga	82
Analiza — co to takiego?	83
Podsumowanie	99
6. Innowacja w zakresie wartości na scenopisie obrazkowym	101
Liczy się przede wszystkim czas, naprawdę!	102
Techniki dochodzenia do innowacji w zakresie wartości	105
Modele biznesowe a innowacja w zakresie wartości	119
Podsumowanie	121
7. Tworzenie prototypów na potrzeby eksperymentów	123
Daj z siebie wszystko	124
Jak uzależniłam się od eksperymentów	127
Testowanie dopasowania produktu i rynku z wykorzystaniem prototypów	136
Podsumowanie	149
8. Partyzanckie badania z udziałem użytkowników	151
Partyzanckie badania z udziałem użytkowników — operacja Silver Lake Café	152
Badania z udziałem użytkowników a partyzanckie badania z udziałem użytkowników	155
Podsumowanie	175
9. Projektowanie pod kątem konwersji	177
Na tropie hakerów wzrostu	178
Macierz lejka	181
Eksperymenty ze stroną docelową na etapie potencjalnego zainteresowanego	196
Podsumowanie	204
10. Stratedzy w swoim środowisku naturalnym	205
Holly North	206
Peter Merholz	214
Milana Sobol	223
Geoff Katz	230
11. Na zakończenie	239
Skorowidz	243

Cztery elementy składowe strategii UX

Żołnierze cenią sobie zwycięstwo, a nie przedłużające się kampanie.

— Sun Tzu, *Sztuka wojny*¹

Świetna strategia UX to narzędzie pozwalające wprowadzać na rynek przełomowe innowacje za pomocą zmiany modeli mentalnych. Aby o tym nigdy nie zapomnieć, zorganizowałam sobie specjalną naklejkę na wieko laptopa. Możesz ją zobaczyć na rysunku 2.1.



Rysunek 2.1. Naklejka na wieko mojego laptopa (napis głosi: „Przełomowe innowacje to nowy punk rock”)

¹ Sun Tzu, *Sztuka wojny*. Wydanie III, Onepress, Gliwice 2012.

Jaki sens miałoby poświęcanie czasu i pieniędzy na rozwój produktu, który nie jest wyjątkowy albo przynajmniej nie stanowi istotnie lepszej alternatywy dla rozwiązań dostępnych na internetowym rynku?

Chcąc tworzyć przełomowe innowacje, potrzebujesz określonego modelu, pozwalającego połączyć wszystkie elementy składające się na spójną strategię UX. W tym rozdziale przedstawię najważniejsze składowe strategii UX, które trzeba znać i rozumieć, by móc skutecznie stosować narzędzia i techniki przedstawione w tej książce. Pomyśl, że trzymasz w ręku podręcznik, dzięki któremu Twój zespół i Ty zostaniecie strategami UX.

W jaki sposób stworzyłam swój model strategii UX?

W świecie cyfrowym prace nad strategią zaczyna się zwykle od etapu **rozpoznania rynku**. Chodzi o moment, w którym zespół zaczyna uważnie analizować informacje pozyskane w drodze badań w celu sformułowania najważniejszych wniosków na temat produktu, który ma dopiero powstać. Etap rozpoznania rynku zawsze przypominał mi przygotowania prawników do rozprawy przed amerykańskim sądem. Prawnicy nie lubią być zaskakiwani i wpadać w pułapki, dlatego przed rozpoczęciem procesu oczekują od strony przeciwnej okazania wszelkich dowodów, które zostaną przedstawione w toku postępowania. Dzięki temu mogą przygotować odpowiednie kontrargumenty. Adwokaci wiedzą, że należy unikać zaskoczeń i niespodzianek. Pracując nad swoją *strategią*, koniecznie weź z nich przykład.

Pierwsza okazja do zajęcia się strategią UX nadarzyła mi się w 2007 roku. Byłam wtedy szefową projektu UX w Schematic (obecnie Possible) i zajmowaliśmy się nową wersją strony internetowej Oprah.com. Wraz z liderami innych zespołów poleciałam do Chicago, gdzie mieliśmy rozpocząć etap rozpoznania rynku.

Wcześniej przez 15 lat kariery zawodowej koncentrowałam się na projektowaniu interfejsów i integrowaniu nowych technologii (na przykład Flasha) w interfejsach w celu tworzenia najnowocześniejszych produktów. Bywało też tak, że dostawałam jakiś ogólny brief projektu, który w punktach opisywał funkcjonalność produktu w gotowej wersji. Na tej podstawie przygotowywałam mapę strony lub aplikacji, stworzoną z myślą o konkretnych scenariuszach użytkowania, umożliwiających prowadzenie interakcji opisanych w briefie. Na podstawie tych dokumentów mogłam jedynie ocenić, czy efekt moich prac rozwiązywał dany problem czy nie. Zwykle było już za późno, aby zmieniać cokolwiek w samej wizji produktu. Moim zadaniem było jedynie zaprojektować ten produkt na czas i w ramach wyznaczonego budżetu.

W 2007 roku z fascynacją obserwowałam, jak Mark Sloan, nasz dyrektor do spraw UX, zebrał przy jednym stole paru kłótliwych interesariuszy (nie, Oprah tam nie było) i doprowadził między nimi do konsensusu. Zastosował w tym celu różne narzędzia dążenia do porozumienia, takie jak mapy skojarzeniowe, kropkokracja czy ranking wymuszony², co pozwoliło nam wszystkim zrozumieć elementy systemu (zarówno jeśli chodzi o treść, jak i najważniejsze funkcje), który mieliśmy zdigitalizować. Dzięki tamtym pracom interesariusze i członkowie zespołu produktowego mogli lepiej przeanalizować cele i stworzyć lepszą platformę dla milionów wiernych fanów Oprah z całego świata.

² Dave Gray, Sunni Brown, James Macanufo, *Gamestorming. Gry biznesowe dla innowatorów*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.

Tydzień później, po zakończeniu wszystkich warsztatów, zespół produktowy i ja zaprezentowaliśmy brief z etapu rozpoznania rynku, czyli konkretną wizję produktu. Brief zawierał konkretne efekty prac, na przykład profile użytkowników, analizę z wykorzystaniem mapy koncepcyjnej czy listę rekomendowanych funkcji. Interesariusze już się niecierpliwi, z miejsca zaakceptowali ten brief. Nasz zespół cyfrowy przeszedł na etap wdrożenia, czyli sześciomiesięczny okres często trudnego emocjonalnie przekazywania projektu z rąk do rąk. Między interesariuszami, projektantami i deweloperami krążyły setki stron dokumentacji szablonów i specyfikacji funkcjonalnej.

Później jednak do tamtego briefu już nigdy nikt nie wrócił. Profile użytkowników i proponowane przez nas rozwiązanie nie zostały zweryfikowane przez dotychczasowych klientów. Interesariusze wrócili do walki o jak najlepsze miejsca w serwisie, które chcieli zawłaszczyć dla własnych jednostek biznesowych. Mimo to z tamtych prac na etapie rozpoznania rynku wyszło dla mnie coś dobrego: byłam projektantką UX, która wreszcie miała okazję zasmakować strategii UX. Było mi źle, już nie umiałam sobie wyobrazić, że znów miałabym być małpką od realizacji szablonów.

Nowo zaprojektowana strona ruszyła cały rok później. Nie obserwowałam już dalej tego procesu, bo przeniosłam się do innej agencji interaktywnej (HUGE) i pracowałam z innymi znanymi klientami. Na nowym stanowisku mogłam w większym stopniu oddawać się pracom na etapie rozpoznania i do tego w projektach, w których przywiązywano większą wagę do badań z udziałem użytkowników i do strategii biznesowej. Miałam również wpływ na kształtowanie strategii UX oraz na to, jak powinna być implementowana wizja produktu. Już nie odczuwałam bezsensu wynikającego z poświęcania długich godzin na budowanie produktów, w których przypadku nie znałam dokładnie ani segmentu klientów, ani modelu biznesowego.

Dzisiaj prowadzę własną działalność i specjalizuję się w strategii UX. Odkąd po raz pierwszy wzięłam udział w pracach na etapie rozpoznania rynku, sporo nauczyłam się o tym, w jaki sposób sprawić, aby prace nad strategią UX prowadzone były w ramach iteracyjnego, prostego i empirycznego procesu, skupionego na intensywnej współpracy między interesariuszami, projektantami, deweloperami itd. Gdy wszyscy dążą do realizacji tej samej wizji produktu, Twój zespół i Ty macie realną szansę, by zmienić zasady gry dla tworzonego produktu, całej firmy i przyszłych klientów.

Chciałabym tutaj podkreślić, że prezentuję w tej książce własną metodologię prac nad strategią UX oraz że inni specjaliści w tej dziedzinie mogą mieć inne podejście do tego zagadnienia. Właśnie z tego powodu zamieściłam tu rozdział 10., w którym przedstawiam profile innych szanowanych przeze mnie ekspertów od strategii UX i projektowania UX. Czytając tę książkę, przekonasz się jednak, że w wielu kwestiach się zgadzamy. Tak to właśnie wygląda, gdy na horyzoncie pojawia się jakaś nowa dziedzina lub metodologia — ludzie kształtują własne podejście, ale nawet pomimo tych różnic w ich pracy występują pewne wspólne elementy, dzięki którym strategia UX staje się odrębną, dającą się łatwo wyróżnić dziedziną.

Najwyższy czas przedstawić mój model strategii UX (rysunek 2.2).

Na tej podstawie sformułowałam następujący wzór: strategia UX = strategia biznesowa + innowacja w zakresie wartości + zweryfikowane badania z udziałem użytkowników + zabójczy projekt UX.



Rysunek 2.2. Cztery składowe strategii UX przedstawione jako talerze na stole

To są właśnie cztery elementy składowe mojego modelu. Odkąd po raz pierwszy wzięłam udział w pracach na etapie rozpoznania rynku, obserwuję je w praktyce na co dzień. Nie wystarczy wykazać się znajomością rynku, trzeba jeszcze prowadzić bezpośrednie rozmowy z klientami. Nie wystarczy potwierdzić, że produkt działa, trzeba zaoferować coś wyjątkowego. Wystarczająco dobry produkt nie wystarczy, tak samo jak nie wystarczy ograniczyć się do wskazania tych czterech składowych. Twój zespół i Ty musicie zrozumieć, jakie interakcje zachodzą między nimi i jak one wzajemnie na siebie wpływają. Potem następuje to, co najtrudniejsze: trzeba nauczyć się żonglować wszystkimi czterema elementami w taki sposób, aby móc jednocześnie stosować techniki i narzędzia opisane w kolejnych rozdziałach tej książki.

Wnioski

- Prace nad strategią UX zaczynają się na etapie rozpoznania rynku. Strategia UX składa się z czterech elementów składowych: strategia biznesowa, innowacja w zakresie wartości, zweryfikowane badania z udziałem użytkowników oraz zabójczy projekt UX.
- Efekt prac na etapie rozpoznania rynku powinien opierać się na danych empirycznych, na przykład na bezpośrednich opiniach użytkowników docelowych — nie należy przechodzić od razu od pomysłu do szablonów i prac rozwojowych.
- Prace podjęte przez zespół na etapie rozpoznania mogą być czynnikiem decydującym w kwestii tego, w jaki sposób produkt dostarczy realną wartość za pośrednictwem zabójczo dobrego projektu UX oraz zapewni realną wartość interesariuszom.

Element składowy nr 1: strategia biznesowa

Strategia biznesowa to nic innego jak najbardziej ogólna wizja firmy. To powód, dla którego firma w ogóle istnieje. Strategia biznesowa ma zapewniać długoterminowy wzrost i zrównoważone funkcjonowanie organizacji. Stanowi fundament jej podstawowych kompetencji i oferty, czyli jej produktów. W tej książce zamierzam posługiwać się terminem „produkt” na określenie zarówno cyfrowych produktów, jak i cyfrowych usług.

Dla osób zajmujących się tworzeniem produktów strategia biznesowa to swego rodzaju wytyczne kierunków rozwoju na rynku, którego celem jest pokonanie konkurencji. Strategia ta wskazuje przyjęte w firmie podstawowe zasady, które określają, jak będzie się ona pozycjonować i w jaki sposób zamierza dążyć do osiągnięcia swoich celów. Aby było to możliwe, firma *musi* przez cały czas rozpoznawać i wykorzystywać przewagi konkurencyjne. Przewaga konkurencyjna jest niezbędna każdej firmie, która zamierza utrzymać się na rynku w długim okresie.

Micheal E. Porter, autor klasycznego dzieła *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*³, przedstawia dwa najpopularniejsze sposoby uzyskiwania przewagi konkurencyjnej: przywództwo kosztowe i zróżnicowanie.

Przewaga oparta na przywództwie kosztowym płynie z oferowania produktów w najniższych cenach w danej branży. To tradycyjny sposób osiągania dominacji na rynku, i to bez względu na to, czy mówimy o samochodach, telewizorach czy hamburgerach. W gospodarce wolnorynkowej chodzi przecież o to, aby w sektorze prywatnym istniała swobodna konkurencja, nieograniczana regulacjami państwowymi. Przykładem niech będą tu wielkie sukcesy świętowane przez sieci sklepów Walmart i Target. Klienci znajdują tam najniższe ceny i największy asortyment. Pojawia się jednak pytanie, co robić, gdy nie da się już bardziej obniżyć cen. Wtedy rywalizacja zmienia płaszczyznę i zaczyna dotyczyć tego, dlaczego dany produkt jest lepszy od innych.

W ten oto sposób dotarliśmy do drugiego źródła przewagi konkurencyjnej wskazanego przez Portera, a mianowicie do zróżnicowania. Jesteśmy twórcami nowych produktów i zależy nam, aby tworzyć nowe przełomowe technologie, więc to właśnie w zróżnicowaniu powinniśmy szukać swoich szans. W przypadku strategii zróżnicowania źródłem przewagi konkurencyjnej jest produkt nowy lub wyjątkowy albo przynajmniej jakiś wyjątkowy aspekt produktu, który dla klientów wart jest na tyle dużo, aby byli gotowi zapłacić za niego wyższą cenę. Jako konsumenci dokonujemy wyboru konkretnych produktów na podstawie naszych indywidualnych preferencji dotyczących różnych aspektów produktu, takich jak jego przydatność czy to, jak dużą sprawia nam przyjemność. Wartość w oczach klienta zadecydowała o tym, że zwykła mała kawa stała się punktem wyjścia do sukcesu pochodzącego z Seattle Starbucksa. Ludzie nie bez powodu płacą niemałą kwotę za latte — oprócz produktu otrzymują również określone *wrażenia*. Wszystko zaczyna się w momencie przekroczenia progu kawiarni Starbucks, a kończy dopiero wraz z wyrzuceniem kubka i opaski do kosza na śmieci.

Dzisiaj w świecie produktów cyfrowych olbrzymie sukcesy święci zróżnicowanie UX. Zróżnicowane wrażenia użytkownika całkowicie zrewolucjonizowały to, w jaki sposób komunikujemy się ze światem. Przypomnijmy sobie, jak wyglądał świat przed pojawieniem się mikroblogowania.

³ Michael E. Porter, *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Onepress, Gliwice 2010.

Gdy w 2006 roku ruszał Twitter, jego pierwsi użytkownicy nie rozumieli, o co chodzi z tym limitem 140 znaków. Tymczasem limit okazał się atutem tego serwisu, zwłaszcza jeśli chodzi o najnowsze informacje i aktualizacje. Dziś wiele osób nie zagląda już do tradycyjnych serwisów z wiadomościami, woli bowiem zerknąć na Twittera. Gdy w 2012 roku we wschodnie wybrzeże Stanów Zjednoczonych uderzył huragan Sandy, doszło tam do odcięcia zasilania, a mimo to mieszkańcy tych okolic, media oraz organy publiczne opublikowały w tym czasie ponad 20 milionów tweetów⁴. Sama spędziłam wtedy trochę czasu na Twitterze. Siedziałam w domu na zachodnim wybrzeżu i przekazywałam przyjaciółom z Nowego Jorku najnowsze doniesienia telewizyjne.

Kolejnym narzędziem wyróżniającym się na tle konkurencji dzięki zróżnicowaniu w obszarze UX jest aplikacja Waze, łącząca informacje o ruchu użytkowników serwisów społecznościowych z nawigacją GPS, co pozwala wytyczyć najszybszą w danej chwili drogę do wskazanego celu. Użytkownicy Waze, którzy mają włączoną aplikację, przemieszczając się, przez cały czas wysyłają do sieci informacje o płynności ruchu drogowego oraz inne informacje związane z sytuacją na drodze. To ich rola bierna, ale mogą być również bardziej aktywni, na przykład wymieniając się informacjami o wypadkach i kolizjach, kontrolach policyjnych, zagrożeniach pojawiających się na trasie itd. W czerwcu 2013 roku Waze (izraelski startup) został przejęty przez Google'a za kwotę 1,1 miliarda dolarów. Obecnie aplikacja nadal oferuje użytkownikom swoje charakterystyczne UX, tyle że dane z niej są także kierowane do Map Google⁵. W Google'u dostrzegli najwyraźniej przewagę konkurencyjną Waze i uznali, że ta oferta może stanowić uzupełnienie ich gamy produktów, a nie być dla niej konkurencją.

Przewaga konkurencyjna w obszarze UX to niezwykle istotny czynnik we współczesnym świecie nowych technologii. W ujęciu tradycyjnym celem pozyskiwania przewagi konkurencyjnej było osiągnięcie samowystarczalności produktu poprzez generowane przez niego przychody. Strumień przychodów to nic innego jak wynagrodzenie za pracę wykonywaną przez firmę. Gdy klienci płacą za produkt więcej, niż kosztuje jego wytworzenie, zaczyna być budowana wartość dla właścicieli firmy. Wiele osób wychodzi z założenia, że to najważniejszy, centralny element modelu biznesowego działalności produktowej. Dzisiaj, w czasach zróżnicowania UX, w chwili rynkowej premiery produktu raczej nie należy liczyć na jakieś kokosy. Dla wielu przedsiębiorców większe znaczenie ma masowa popularność ich produktu, szybki wzrost liczby użytkowników. Produkty pokroju Facebooka nie wygrały z takimi serwisami jak MySpace czy Friendster dlatego, że były tańsze. Facebook został liderem swojego rynku, ponieważ a) oferował zróżnicowane UX, postrzegane przez użytkowników jako bardziej wartościowe od innych; b) *wszyscy zaczęli go używać*. Później Facebook stworzył innowacyjny model biznesowy, sprowadzający się do zarabiania na informacjach na temat użytkowników wykorzystywanych do skuteczniejszego personalizowania reklam⁶. W 2013 roku, po przejęciu przez Google'a, w podobnym kierunku poszedł Waze. Firma zarobiła sporo pieniędzy, sprzedając dostęp do danych o swoich lojalnych użytkownikach, a teraz mnóstwo pieniędzy zarobi Google, ponieważ bardzo wielu użytkowników nadal korzysta z Waze i z Map Google. Obie firmy de facto przekształciły swoich użytkowników w klientów, gdyż udało im się na nich zarobić. Z tego względu odtąd będę posługiwać się tutaj terminami „użytkownik” i „klient” zamiennie.

⁴ <http://www.journalism.org/2012/11/06/hurricane-sandy-and-twitter>.

⁵ *New features ahead: Google Maps and Waze apps better than ever*, Google Maps Blog, 20 sierpnia 2013, <http://tinyurl.com/lx9sq8c>.

⁶ David Kirkpatrick, *Efekt Facebooka*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

Oczywiście dobry model biznesowy nie ogranicza się do zdefiniowania strumienia przychodów. To również nie tak, że niezbędna jest jakaś olbrzymia liczba użytkowników, którzy zaczną korzystać z produktu. Wiele młodych przedsiębiorców z sektora technologicznego często tego nie rozumie. Dorastali w świecie, w którym produkty takie jak Facebook uzyskiwały płynność finansową i podbijały świat bez konkretnego modelu biznesowego, a w związku z tym nie rozumieją, jak olbrzymim wyzwaniem jest pozyskanie użytkowników. Zapominają też, że najbardziej udane produkty cyfrowe, które stanowią nieodłączny element naszego codziennego życia, nie opierają się na przypadkowych modelach biznesowych. Najbardziej przełomowe firmy eksperymentowały, testowały i ponosiły liczne porażki, aż wreszcie znalazły optymalny dla siebie model biznesowy. Ludzie tacy jak ja, którzy pracowali w branży internetowej w latach dziewięćdziesiątych, gdy doszło do pęknięcia bańki na rynku dotcomów, mogli na własne oczy przekonać się o zagrożeniach związanych z tworzeniem produktów bez sprawdzonych modeli biznesowych. Kiedy kończą się środki od inwestorów, a innych pieniędzy nadal nie widać, przyszłość naprawdę rysuje się w mrocznych barwach.

Proces definiowania modelu biznesowego stanowi jeden z punktów wyjścia do opracowania strategii biznesowej. Jak pisze Steve Blank, model biznesowy przedstawia „zależności między poszczególnymi istotnymi elementami firmy”⁷. Niniejsze słowa pochodzą ze sformułowanego przez Blanka manifestu Customer Development, w którym apeluje on do przedsiębiorców o zaprzestanie tworzenia statycznych biznesplanów. Sugeruje, żeby stosować elastyczne modele biznesowe, których wszystkie składniki zostaną zweryfikowane metodami empirycznymi i zakładającymi kontakt z użytkownikiem. Przyjrzyjmy się zatem narzędziu nazwanemu szablonem modelu biznesowego.

W niezwykle istotnej książce *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*⁸ Alexander Osterwalder i Yves Pigneur dokonują szczegółowej analizy wszystkich dziewięciu kluczowych składników modelu biznesowego. Tak powstało narzędzie, dzięki któremu wizjonerzy mogą w sposób uporządkowany myśleć o tym, jak ich firma ma generować przychody. Do tego narzędzia w swojej książce odwołuje się również Blank. Z naszego punktu widzenia najistotniejsze jest to, jak wiele z tych składników modelu biznesowego tworzy jednocześnie strategię UX produktu cyfrowego. A oto i rzeczony składniki (rysunek 2.3):

Segmenty klientów

Kim są klienci? Na czym polegają ich zachowania? Jakie mają potrzeby i cele?

Propozycja wartości

Jaką wartość (ilościową lub jakościową) zobowiązujemy się oferować?

Kanały

W jaki sposób dotrzemy do wybranego segmentu klientów? Czy chodzi o działania online czy offline?

Relacje z klientami

W jaki sposób zamierzamy pozyskiwać i zatrzymywać naszych klientów?

⁷ Steve Blank, Bob Dorf, *Podręcznik startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*, Onepress, Gliwice 2012.

⁸ Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Onepress, Gliwice 2012.

Strumienie przychodów

W jaki sposób firma będzie generować przychody na podstawie sformułowanej propozycji wartości? Czy pieniądze będą pochodzić od klientów, czy może w grę wchodzi inne możliwości?

Kluczowe zasoby

Jakie wyjątkowe aktywa strategiczne musimy posiadać, aby nasz produkt odniósł rynkowy sukces? Chodzi o treści, kapitał, patenty? A może to coś, co dopiero musimy opracować?

Kluczowe działania

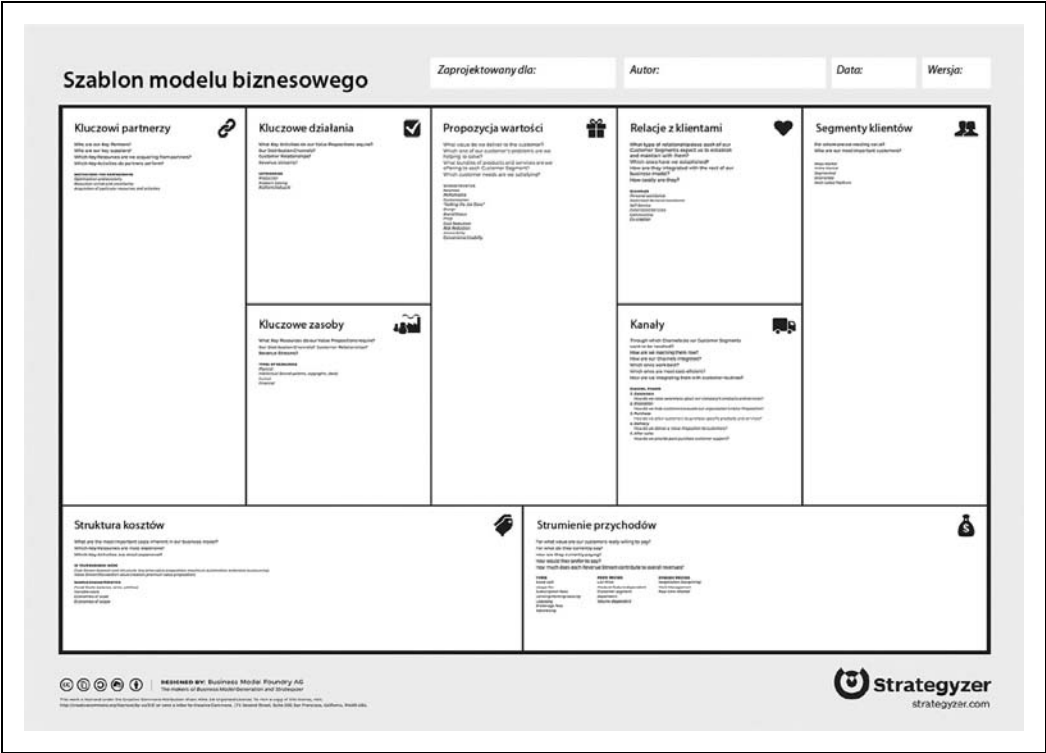
Jakie niepowtarzalne działania strategiczne podejmuje firma w związku z realizowaniem propozycji wartości? Czy optymalizujemy jakiś przestarzały proces biznesowy? A może tworzymy platformę łączącą kupujących ze sprzedającymi?

Kluczowi partnerzy

Jakich partnerów i dostawców potrzebujemy, by móc realizować naszą propozycję wartości?

Struktura kosztów

Jakie najważniejsze koszty przyjdzie nam ponieść, żeby nasz model biznesowy mógł działać? Czy dążymy do ograniczania kosztów poprzez eliminację zbędnych bajerów? A może zmagamy się z jakimiś kosztami stałymi, z którymi nic nie da się zrobić?



Rysunek 2.3. Szablon modelu biznesowego pokazuje dziewięć kluczowych składników modelu biznesowego

Korzystając z tego szablonu, twórcy produktu mogą zebrać w jednym miejscu wszystkie hipotezy dotyczące tegoż produktu. Następnie na etapie rozpoznania rynku przez cały czas weryfikują te hipotezy. My też będziemy to robić, posługując się technikami przedstawionymi w tej książce. Ogólnie jednak mamy tu do czynienia z kolejnym punktem styczności między strategią biznesową a strategią UX. Wiele elementów składowych szablonu modelu biznesowego — segmenty klientów, propozycja wartości, strumienie przychodów, pozyskiwanie i zatrzymywanie klientów — to jednocześnie nieodłącznie składowe UX produktu, a przecież wiesz już, jak duże znaczenie mają UX z punktu widzenia uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Nie dostrzegając tych zależności, możesz skończyć dokładnie tak samo jak inżynier programowania, którego przypadek opisywałam w rozdziale 1. Jego model biznesowy opierał się na segmencie zamierzalnych klientów, którzy mieli stanowić źródło przychodów firmy, problem polegał jednak na tym, że programiście nie udało się tego segmentu poprawnie zdefiniować przed zbudowaniem produktu. Gdyby nie nawiązał kontaktu z takimi użytkownikami podczas wspólnych prac z moim zespołem, pewnie uruchomiłby długą i kosztowną masową kampanię reklamową. Mój zespół do spraw strategii UX wykazał, że mogłoby się to okazać niezwykle problematyczne, ponieważ kampania ta nie trafiłaby do właściwego segmentu klientów, rzeczywiście zainteresowanego propozycją wartości tej firmy.

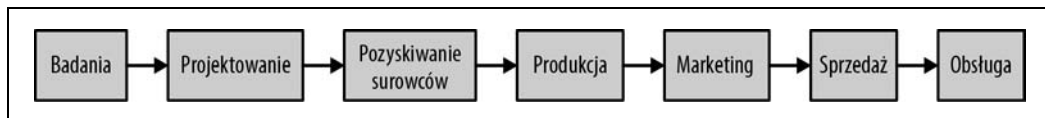
W ten oto sposób dochodzimy do kolejnej kwestii znajdującej odzwierciedlenie w szablonie modelu biznesowego. Na etapie rozpoznania rynku konieczna jest współpraca między interesariuszami a członkami zespołu. Kluczowe zasoby czy kluczowe relacje to nie są rzeczy, nad którymi menedżer produktu cyfrowego czy projektant UX powinien zastanawiać się sam. To właśnie w tych obszarach interesariusze mogą dostarczyć mnóstwo bardzo wartościowych informacji i wskazać potencjalne kierunki prac. Zespół do spraw strategii UX będzie miał lepsze rozeznanie w innych kwestiach, takich jak kluczowe działania, segmenty klientów czy propozycja wartości — w tych kwestiach to członkowie zespołu mogą pomóc interesariuszom zdefiniować lepszy produkt. Członkowie zespołu muszą oczywiście pamiętać, że zanim hipoteza stanie się faktem, w tych samych sprawach trzeba zasięgnąć opinii użytkowników. Właśnie to pokazaliśmy naszemu programiście, prowadząc analizy związane ze strategią UX.

Musimy wreszcie zrozumieć, że tworzenie strategii biznesowej nie polega na napisaniu planu doskonałego i jego późniejszym wykonaniu. Chodzi o to, aby umieć poznać otaczającą nas rzeczywistość, dokonać analizy szans, prowadzić uporządkowane eksperymenty, ponosić porażki, wyciągać z nich wnioski i kontynuować te działania o charakterze iteracyjnym tak długo, aż uda się opracować coś wartościowego, czego ludzie faktycznie będą chcieli. Strategia biznesowa musi pozostać elastyczna, ponieważ sprzedaż produktu rośnie, a rynek się zmienia. W przypadku nowych produktów strategia biznesowa koncentruje się zwykle na uzyskaniu wystarczającego dopasowania produktu i rynku, aby udało się pozyskać zewnętrzny kapitał, albo na uzyskaniu wystarczającego udziału w rynku, aby to baza klientów stała się źródłem przewagi konkurencyjnej firmy. W przypadku bardziej dojrzałych przedsiębiorstw strategia biznesowa skupia się już raczej na rozbudowywaniu podstawowej propozycji wartości oraz próbach utrzymania dotychczasowej infrastruktury i procesów wewnętrznych. Oznacza to, że model biznesowy czy przewaga konkurencyjna z wcześniejszych etapów rozwoju firmy mogą się zmieniać i później prezentować się już inaczej. W pogoni za tym ruchomym celem przedsiębiorstwa muszą nieustannie eksperymentować z różnymi ofertami, bo tylko w ten sposób będą mogły skalować działalność, pozostać konkurencyjne i konsekwentnie oferować klientom konkretną wartość w warunkach nieustannych zmian zachodzących na rynku.

Element składowy nr 2: innowacja w zakresie wartości

My, twórcy produktów cyfrowych, musimy być w jak największym stopniu wyczuleni na zmiany zachodzące na rynku cyfrowym. Musimy wiedzieć, jak i po co ludzie korzystają ze swoich urządzeń cyfrowych, musimy także rozumieć, co odróżnia udane UX od nieudanych. Wszystko przez to, że o sukcesie lub porażce UX zwykle decyduje już pierwszy kontakt użytkownika z interfejsem. To właśnie przy tej okazji użytkownik wyrabia sobie pierwsze wrażenie z Twoją innowacją w zakresie wartości — innowacją, która stanowi przełom w dotychczasowych modelach myślowych ludzi lub tworzy nowe modele myślowe. Właśnie do tego powinniśmy dążyć.

Zanim zajmujemy się innowacjami w zakresie wartości, omówmy najpierw sam termin „wartość”. Znajdujemy go niemal we wszystkich klasycznych i współczesnych podręcznikach biznesowych, wydawanych już od lat siedemdziesiątych XX wieku. W książce *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*⁹ Peter Drucker opisuje, jak z czasem zmienia się postrzeganie wartości przez klientów. Wyjaśnia, że nastolatka kupuje buty, kierując się ich wyglądem, kiedy zostanie natomiast pracującą matką, pewnie będzie kierować się ceną i wygodą obuwia. W 1984 roku Michael Lanning ukuł termin „propozycja wartości”, oznaczający pomysł firmy na to, w jaki sposób zamierza ona oferować klientowi wartościowe wrażenia. Firma, która ma powiększać majątek swoich właścicieli, musi oferować produkt lepszy od oferty konkurencji oraz wytwarzany mniejszym kosztem niż wynosi cena tego produktu. W tym samym roku Michael Porter ukuł termin „łańcuch wartości”, nawiązujący do kolejności działań podejmowanych przez firmę funkcjonującą w danej branży w celu dostarczenia na rynek wartościowego produktu. Tradycyjny łańcuch wartości, opisujący działalność firmy wytwarzającej dobra fizyczne, został przedstawiony na rysunku 2.4.



Rysunek 2.4. Łańcuch wartości

Zgodnie z tym procesem Toyota produkuje samochody, a Apple komputery i urządzenia mobilne. Na każdym etapie tego procesu firma może zrobić coś lepiej niż jej konkurenci. Chciałabym tu jednak podkreślić, że opis ten odpowiada jedynie produkcji dóbr fizycznych. W przypadku produktów cyfrowych łańcuch wartości zawiera pętle sprzężenia zwrotnego, a w niektórych przypadkach różne procesy są realizowane równocześnie.

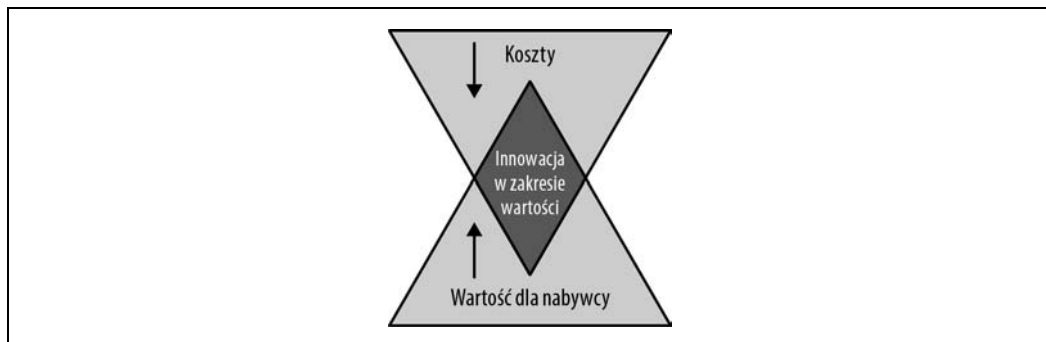
To jeden z powodów, dla których tradycyjne zasady dotyczące formułowania strategii biznesowej nie znajdują zastosowania w przypadku strategii dla produktu cyfrowego. Pracując nad produktem cyfrowym, należy nieustannie prowadzić badania, modyfikować projekt i zmieniać plany marketingowe, aby nadążać za szybko ewoluującym rynkiem, postrzeganiem wartości przez klientów oraz łańcuchami wartości, bez których nie może być mowy o wytwarzaniu produktów.

W ten sposób trafiamy na kolejne wyzwanie związane z projektowaniem produktów cyfrowych, czyli oprogramowania, aplikacji i innych rzeczy, które użytkownicy na co dzień znajdują w internecie i z których korzystają. Jak już wspominałam, aby użytkownik chciał korzystać z danego produktu,

⁹ Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, HarperBusiness, 1973.

produkt ten musi być dla niego wartościowy. Oczywiście musi on być również wartościowy dla firmy, bo inaczej firma ta nie przetrwa. Tymczasem w internecie nie brakuje produktów, z których użytkownicy mogą korzystać bezpłatnie. Model biznesowy ma pomagać firmie w wejściu na poziom, na którym będzie ona w stanie utrzymać się na rynku, ale jak mamy to osiągnąć, skoro w sieci aż roi się od produktów dostępnych bezpłatnie?

Najważniejsza jest innowacja w zakresie wartości. W. Chan Kim i Renée Mauborgne, autorzy książki *Strategia błękitnego oceanu*, piszą, że w innowacji w zakresie wartości „chodzi o obniżanie kosztów i równoczesne podwyższanie wartości dla nabywców. W taki właśnie sposób osiągany jest skok wartości zarówno dla firmy, jak i dla jej klientów”¹⁰. Oznacza to, że innowacja w zakresie wartości pojawia się wówczas, gdy firmie uda się połączyć efekt nowości z przydatnością i ceną (rysunek 2.5). Firmy dążą zarówno do zróżnicowania produktu, jak i do przywództwa kosztowego, chcąc tworzyć produkty będące jednocześnie wartościowe i tanie dla klientów oraz dla interesariuszy. Przypomnij sobie, w jaki sposób firma Waze znalazła swój zrównoważony model biznesowy — udostępnianie danych pochodzących z crowdsourcingu zdecydowało o tym, że stała się ona wartościowa dla innych podmiotów takich jak Google. Aby jednak zyskać dostęp do tych danych, firma musiała zaproponować klientom jakąś nową wartość, uzasadniającą masowe korzystanie z jej produktu. Wartość ta wynikała w całości z przełomowych innowacji wprowadzonych poprzez UX i model biznesowy.



Rysunek 2.5. Innowacja w zakresie wartości = równoczesne dążenie do zróżnicowania i obniżania kosztów

Przełomowe innowacje to termin sformułowany w połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku przez Clayтона M. Christensena. W książce zatytułowanej *Przełomowe innowacje. Możliwości rozwoju czy zagrożenie dla przedsiębiorstwa* autor dokonał analizy łańcucha wartości charakterystycznego dla firm z sektora high-tech i dokonał rozróżnienia na innowacje kontynuujące dotychczasowy rozwój i innowacje przerywające dotychczasowy rozwój. **Innowację kontynuującą dotychczasowy rozwój** zdefiniował jako każdą innowację, która umożliwia branżowym liderom jeszcze lepsze obsługiwanie swoich klientów¹¹. **Innowacja przerywająca dotychczasowy rozwój** to produkt, którego dotychczasowy klient firmy potencjalnie nie może używać, a przez to produkt ten oferuje marżę zysku istotnie niższą od uznawanej przez firmę za satysfakcjonującą. W tym miejscu pojawia się czynnik, który powoduje, że takie innowacje mogą stanowić zasłonę dymną

¹⁰ W. Chan Kim, Renée Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, wydanie rozszerzone, MT Biznes, Warszawa 2015.

¹¹ <http://www.strategy-business.com/article/14501?pg=all>.

przed konkurentami. Christensen stwierdza, że innowacje przerywające dotychczasowy rozwój to „proces, w ramach którego produkt lub usługa znajdują przyczółek gdzieś na samym dole rynku, a potem konsekwentnie pną się w górę, ostatecznie wypierając dotychczasowych konkurentów”¹².

Innowacyjność oznacza coś nowego, oryginalnego i na tyle istotnego, aby wstrząsnąć rynkiem. W ten oto sposób wracamy wprost do książki *Strategia błękitnego oceanu*. Jej autorzy przedstawiają wyniki swoich badań. Poddali oni analizie 150 decyzji strategicznych obejmujących okres 100 lat i około 30 branż. Wyjaśniają, w jaki sposób twórcy takich produktów jak Ford Model T, Cirque du Soleil i iPod odnieśli sukces, wchodząc na rynki będące *błękitnymi*, a nie *czerwonymi* oceanami. Morze zamieszkałe przez innych konkurentów oferujących podobne produkty jest przez nich nazywane **czerwonym oceanem**. Takie wody pełne są rekinów rywalizujących o tego samego klienta, obniżających ceny do takiego poziomu, że produkt zamienia się w dobro spowszedniałe. **Błękitny ocean** to natomiast wolne od innych drapieżników wody, które tylko czekają, by ktoś objął je we władanie.

W korporacyjnym świecie występuje impuls do konkurowania poprzez niszczenie konkurentów, a wywodzi się on ze strategii wojskowej. Podczas wojny walka toczy się zwykle o jakiś konkretny obszar. Gdy jedna strona chce czegoś, co kontroluje akurat druga strona (ropy, ziemi, miejsca na sklepowych półkach, wzroku użytkowników), dochodzi do rozlewu krwi. W wodach błękitnego oceanu okazje nie są ograniczane w tradycyjny sposób. Można tam złamać kilka reguł, bo tam nie są one *jeszcze* regułami, można nawet opracować własne zasady gry i stworzyć zupełnie nowy rynek, a przy okazji zupełnie nową przestrzeń dla użytkowników.

Przekładając strategię błękitnego oceanu na realia świata produktów cyfrowych, nie możemy zaprzeczyć, że na nieznanym dotąd rynku czekają na nas większe i lepsze okazje. Doskonałym przykładem firmy, która postanowiła wypłynąć na wody błękitnego oceanu, jest Airbnb. Airbnb to „społecznościowy rynek” dla osób oferujących krótkoterminowy wynajem swoich domów i mieszkań oraz osób zainteresowanych odpłatnym mieszkaniem u kogoś. Dzięki temu serwisowi można znaleźć i zarezerwować niemal wszystko, od domku na drzewie w Los Angeles aż po zamek we Francji. Najbardziej zadziwiające jest w tym wszystkim to, że propozycja wartości tej firmy stała się całkowitym przełomem w branży turystyki i hotelarstwa (rysunek 2.6)¹³. Propozycja wartości Airbnb jest do tego stopnia uzależniająca, że gdy ktoś już jej spróbuje, trudno jest mu wrócić do dotychczasowego sposobu znajdowania noclegów czy podnajmowania własnego mieszkania.



Rysunek 2.6. Wiadomości na temat Airbnb

¹² <http://www.claytonchristensen.com/key-concepts/#sthash.47B9F4IW.dpuf>.

¹³ NY official: Airbnb stay illegal; host fined \$2,400, C/Net, 20 maja 2013, <http://tinyurl.com/k7oyx3j>.

Airbnb tworzy innowację w zakresie wartości poprzez zabójczy projekt UX oraz ekscytującą propozycję wartości. Jak już wspominałam, prawdziwe innowacje w zakresie wartości występują na przecięciu UX z modelem biznesowym. W tym przypadku przecięcie to wypadło na wodach błękitnego oceanu — zdecydowało o tym złamanie kilku zasad przez firmę oraz sformułowanie kilku nowych.

Zanim na rynku pojawiło się Airbnb, wynajem był realizowany głównie w serwisach z ogłoszeniami, takich jak Craig's List. Ogólnie było to doświadczenie wywołujące ciarki na plecach. Użytkownicy nie mieli wypełnionych profili i nie było żadnego sposobu weryfikowania informacji podawanych ani przez wynajmującego, ani przez najemcę. Cóż, tak to właśnie wyglądało! Airbnb stworzyło nowe realia wolnorynkowe, a w swojej strategii UX położyło nacisk na jakość i zaufanie (poszło zatem w ślady takich firm jak Amazon, Yelp i eBay). Całe UX Airbnb zostały opracowane na fundamencie dbałości o to, by każdy gość i każdy wynajmujący był dobrym klientem. Wymagało to od użytkowników zmiany dotychczasowych modeli mentalnych. Etykieta społecznościowa, do tej pory nie skodyfikowana, teraz miała stać się wyznacznikiem zachowań, bo obcy sobie ludzie mieli ze sobą mieszkać i *dobrze się z tym czuć*.

Właśnie wróciłam z weekendowego wyjazdu z rodziną do San Francisco. Zamiast rezerwować hotel, który kosztowałby nas ponad 1200 dolarów (dwa pokoje na dwie doby w 3,5-gwiazdkowym hotelu), skorzystaliśmy z Airbnb i wydaliśmy połowę tej kwoty. Tyle że nie chodziło wyłącznie o pieniądze. Cieszyliśmy się, że znaleźliśmy wspaniałe, dwupokojowe mieszkanie, dzięki któremu byliśmy bliżej mieszkańców San Francisco i ich wykwintnych restauracji. Prowizja w wysokości 6%, którą musieliśmy wypłacić Airbnb, to w takiej sytuacji kwestia pomijalna¹⁴. Co ciekawe, prawniczka będąca właścicielką tego mieszkania przebywała akurat z rodziną w Paryżu. Ona również korzystała z Airbnb, mogła więc opłacić swoje zakwaterowanie między innymi z pieniędzy otrzymanych od nas (niecałe 560 dolarów). Wszyscy byli zadowoleni! Wszyscy poza hotelami, które na nas nie zarobiły.

Strategia biznesowa Airbnb polega na kierowaniu oferty do obu stron rynku: ludzi wynajmujących swoje mieszkania i domy oraz ludzi poszukujących noclegów. Serwis oferuje użytkownikom olbrzymią wartość dzięki takim funkcjom jak łatwe w obsłudze narzędzia powiązane z kalendarzem, integracja z mapą czy — co najważniejsze — bezproblemowy system transakcyjny, którego brakowało dotychczasowym konkurentom Airbnb (VRBO, Homeaway, Craig's List). Ostatecznie firma zaproponowała bardziej praktyczną platformę, której atutem były minimalizacja ryzyka natknięcia się na jakichś przerażających typów oraz ceny kształtowane przez wolny rynek. Wszystko to przełożyło się na poważny rynkowy wstrząs, wywołany innowacją w zakresie wartości dla wszystkich klientów i interesariuszy, a na dodatek *zarówno* w sferze online, *jak i* offline. Właśnie dlatego Airbnb tak wyraźnie pokonuje swoich rynkowych rywali.

Można wskazać przykłady wielu innych produktów przerywających dotychczasowy tok rozwoju dzięki tworzeniu innowacji w zakresie wartości poprzez jednoczesne dążenie do przywództwa kosztowego i zróżnicowania. Dzięki swoim strategiom UX produkty te ułatwiają ludziom życie, łączą klientów na nowe sposoby i odsyłają w niepamięć stare modele mentalne. Firmy takie jak

¹⁴ Opłata za obsługę, uiszczana przez najemców korzystających z Airbnb, wynosi od 6% do 18%, w zależności od całkowitego kosztu najmu.

Airbnb, Kickstarter czy Eventbrite kompletnie zrewolucjonizowały wynajem lokali, finansowanie przedsięwzięć biznesowych oraz organizowanie wydarzeń. Sama korzystałam z Eventbrite, by sprawdzić moją hipotezę, że na rynku znajdują się ludzie zainteresowani wiedzą na temat strategii UX. Korzystając z interfejsu tej firmy, zorganizowałam wykład dla 60 osób w cenie 40 dolarów za jedno miejsce. Bilety rozeszły się błyskawicznie. Gdyby nie istniała ta platforma, umożliwiająca mi przeprowadzenie eksperymentu, być może Jaime Levy nigdy nie napisałaby książki. Eventbrite — dziękuję Wam za tę jedną innowację w zakresie wartości, której nie oferują Wasi konkurenci (także Meetup), a mianowicie możliwość organizowania wydarzeń biletowanych.

Element składowy nr 3: zweryfikowane badania z udziałem użytkowników

Brak znajomości wartości produktu to jeden z podstawowych powodów porażek rynkowych. Interesariusze są często marzycielami — zakładają, że coś jest wartościowe dla ich klientów, a tymczasem powinni to sprawdzić. Wierzą — niczym Kevin Costner w filmie *Pole marzeń* — że wystarczy zbudować boisko [produkt], by legendarni baseballiści [użytkownicy] zjawili się sami. Tymczasem w rzeczywistości wszystkie produkty niosą ze sobą jakieś ryzyko. Pamiętasz inżyniera oprogramowania, o którym pisałam na początku tej książki? Sformułowane przez niego założenia dotyczące oczekiwań jego klientów okazały się błędne. Miał dobre zamiary i pomysł, który był chwytliwy, a przy tym niestandardowy i bardzo innowacyjny. Nasz programista miał również sensowny model biznesowy. Niestety użytkownicy się nie pojawili. Gdy moi ludzie ruszyli w teren i zaczęli rozmawiać z przedstawicielami jego grupy docelowej, dowiedzieli się, że ludzie ci nie są gotowi płacić za taki produkt, na jaki był on wówczas pozycjonowany.

Badania z udziałem użytkowników pozwalają zweryfikować, czy prace nad propozycją wartości zmierzają w odpowiednim kierunku. Technik do wyboru jest bez liku: etnograficzne badania terenowe, badania kontekstowe, wywiady zogniskowane, dzienniki i pamiętniki, sortowanie kart, okulografia, profile itd. Nie mam zamiaru opisywać tutaj żadnej z tych tradycyjnych metod, chciałabym natomiast napisać o metodzie Lean Startup.

Dzisiaj aż dziwnie się to pisze, tak naprawdę jednak przed 2011 rokiem, kiedy to masową popularność zyskała książka *Metoda Lean Startup* Erica Riesa¹⁵ (lektura obowiązkowa!), założyciele firm nie wysilali się za bardzo, by rozmawiać z klientami jak najwcześniej i jak najczęściej. Empiryczny, szybki i przejrzysty charakter tej metody stanowił pochodną metodologii Customer Development autorstwa Steve’a Blanka¹⁶, a także wysoce teoretycznego modelu *myślenia projektowego*. Oczywiście, że organizacje zatrudniały projektantów UX, których zadaniem było tworzyć projekty „pod klientów” (w przeciwieństwie do projektów „pod inżynierów”), ale dzięki metodzie Lean Startup weryfikacja w drodze badań z udziałem użytkowników stała się absolutnie kluczowym procesem, bez którego nie mogą się rozpocząć dalsze prace nad produktem. Metoda Lean Startup wymusza też wymierność badań z udziałem użytkowników.

¹⁵ Eric Ries, *Metoda Lean Startup. Wykorzystaj innowacyjne narzędzia i stwórz firmę, która zdobędzie rynek*, Helion, Gliwice 2012.

¹⁶ Steve Blank, *The Four Steps to the Epiphany*, K&S Ranch Press, 2005.

W ten oto sposób dotarliśmy do trzeciego elementu składowego, a mianowicie zweryfikowanych badań z udziałem użytkowników. To właśnie weryfikacja jest sekretnym składnikiem podejścia biznesowego Lean Startup. Weryfikacja to proces potwierdzania, że konkretny segment klientów faktycznie dostrzega wartość Twojego produktu. Bez takiej weryfikacji tylko *zakładasz*, że użytkownicy zechcą sięgać po to, co masz im do zaoferowania. Zweryfikowane badania z udziałem użytkownika nie ograniczają się do empatycznego obserwowania potencjalnych użytkowników. To proces kontrolny, opierający się na bezpośredniej informacji zwrotnej uzyskiwanej w ramach interakcji z użytkownikiem. W ten sposób zespołowi projektowemu łatwiej jest ocenić, czy wizja produktu jest pięknym marzeniem czy raczej sennym koszmarem.

Eric Ries spopularyzował termin „minimalnie satysfakcjonujący produkt” (MVP, od ang. *minimum viable product*). Ma on służyć sprawdzeniu, czy potencjalni klienci chcą Twojego produktu. W tym celu zbuduj produkt wyposażony w absolutnie minimalny zestaw cech i funkcji przewidzianych w Twojej propozycji wartości. To podejście zupełnie inne od tradycyjnego, w którym budowa prototypu służyła pokazaniu inwestorom przyszłej wersji produktu. Pozyskując poparcie i zaangażowanie klientów już na wczesnym etapie prac nad propozycją wartości, eliminujesz część ryzyka związanego z przyszłym produktem. Jeśli użytkownikom nie spodoba się to, co im pokażesz, będziesz mógł wykonać *zwrot* ku innemu segmentowi klientów lub ku innemu problemowi, który Twoja propozycja wartości lepiej rozwiązuje.

Takie podejście, oparte na MVP i kolejnych cyklach iteracyjnych, zmusza zespół do prowadzenia badań i weryfikowania sformułowanych hipotez jeszcze przed przystąpieniem do prac nad rozwiązaniem. Naprawdę warto się upewnić, że zespół wziął na cel *właściwego* klienta (startupowi z rozdziału 1. się to nie udało), a nie tylko ogólnie zdefiniowany profil użytkowników. Zweryfikowawszy konkretny problem wymagający rozwiązania, możesz zacząć prace nad kolejnymi funkcjami, a następnie te funkcje testować z wykorzystaniem tej samej metodologii badawczej. W modelu Lean Startup proces ten jest nazywany pętlą sprzężenia zwrotnego „tworzenie – pomiary – uczenie się”. Wykorzystaj prowadzone badania do weryfikacji słuszności podejmowanych decyzji. Koniecznie zadbaj o to, by wizja produktu pokrywała się z faktycznymi potrzebami użytkownika końcowego.

Zweryfikowane badania z udziałem użytkowników to proces oparty na współpracy, w który powinno angażować się jak najwięcej członków zespołu produktowego. Współpraca w tym zakresie sprzyja organicznemu dążeniu do konsensusu w kwestii propozycji wartości oraz ewentualnych dalszych zwrotów. Wiem, że brzmi to bardzo naiwnie, zwłaszcza że wszyscy pracujemy w innych realiach, w otoczeniu różnych ludzi o zróżnicowanej osobowości oraz na stanowiskach o różnym zakresie kompetencji i władzy. W większym przedsiębiorstwie ma się zwykle do czynienia z wieloma interesariuszami, z których każdy ma coś do powiedzenia w kwestii specyfikacji wymagań produktu, przy czym każdy z nich kieruje się jakimś własnym interesem lub własnymi preferencjami. Gdy zatrudnia mnie jakaś agencja, wymagania produktu są zwykle nie do ruszenia, ponieważ powstają na etapie gromadzenia wymagań, a wtedy ja nie biorę udziału w pracach. Gdybym zasugerowała prowadzenie zweryfikowanych badań z udziałem użytkowników lub budowę MVP w celu poddania go testom, dopuściłabym się zwykłej herezji, takie myślenie jest bowiem sprzeczne z podejściem prezentowanym przez agencje. Menedżer do spraw obsługi klienta naprawdę nie chce słuchać od swoich ludzi odpowiedzialnych za UX, że istnieją sposoby na to, aby wziąć od klienta mniej pieniędzy za dany projekt.

Jeśli znasz to z autopsji, to wiedz, że powinienes wcielić się w rolę *przedsiębiorcy wewnątrzorganizacyjnego*. Przedsiębiorczość wewnątrzorganizacyjną należy rozumieć jako postępowanie zgodnie z regułami przedsiębiorczości nawet wówczas, gdy jest się członkiem dużej firmy. Musisz wziąć sprawy danego produktu w swoje ręce, zacząć podejmować ryzyko i dążyć do innowacyjności. Zabierz głos i poproś o dodatkowy tydzień lub dwa na prowadzenie weryfikowanych badań z udziałem użytkowników. Jeśli nie dostaniesz zgody albo w ogóle boisz się o nią poprosić, zacznij pracować po godzinach. Najgorsze, co może się wówczas stać? Dowiesz się czegoś o sobie lub zaczniesz szukać sposobów na usprawnienie własnych procesów związanych z wykonywaniem pracy.

Chciałabym podkreślić, że bezpośredni kontakt z przedstawicielami docelowej grupy klientów jest po prostu nieodzowny. Jeśli pomyśl, nad którym pracujesz, jest głupi lub nic nie wart, powinieneś się o tym jak najszybciej dowiedzieć. Potrzebna jest otwartość na eksperymenty i na porażki. Tak, to jest ryzykowne. Tak, rachunek prawdopodobieństwa przemawia w tym przypadku na naszą niekorzyść, lecz w ostatecznym rozrachunku proponowane tu przeze mnie podejście jest tańsze i wydajniejsze.

Element składowy nr 4: zabójczy projekt UX

Patrick Vlaskovits i Brant Cooper głoszą w swojej książce *Lean Entrepreneur*¹⁷: „Stosujesz najlepsze praktyki? W takim razie nie jesteś innowacyjny”. To oczywiście mała prowokacja z ich strony, faktem jest bowiem, że utarte schematy projektów interakcji są pomocne w tworzeniu konsekwentnych wrażeń oferowanych użytkownikowi. Warto jednak pamiętać, że w pogoni za zabójczym projektem UX można złamać jedną czy dwie reguły.

Wrażenia użytkownika (UX) to doznania człowieka wynikające z kontaktu z interfejsem produktu cyfrowego w związku z wykonywaniem jakiegoś zadania lub osiągnięciem jakiegoś celu. Owszem, możemy zaryzykować stwierdzenie, że przykładem interfejsu jest klamka, a potem otworzyć drzwi i ruszyć autostradą prowadzącą do świata produktów w stu procentach fizycznych. W praktyce jednak utarło się, że termin „wrażenia użytkownika” dotyczy przyjemnych lub nieprzyjemnych odczuć związanych z korzystaniem z produktu cyfrowego.

W ujęciu tradycyjnym (jeśli mogę posłużyć się tym określeniem w stosunku do dziedziny, która liczy sobie ledwie dwie dekady) projekt UX kojarzy się z efektami prac rozwojowych oraz prac związanych z realizacją pomysłów projektowych, czyli z mapami strony, szablonami, schematami procesów lub zadań, a także specyfikacjami funkcji. Specjaliści od rekrutacji, pracujący dla przedsiębiorstw i agencji, kojarzą projekt UX z nazwami stanowisk, na których pracuje się nad wskazanymi powyżej efektami prac. Kojarzą go zatem ze stanowiskami projektanta interakcji, architekta informacji oraz projektanta UX. Powyższe definicje są stosowane w dużych firmach i agencjach marketingowych, dlatego dzisiejsza praktyka UX w dużej mierze wygląda właśnie tak. Niestety ostatecznie wychodzi to tak, że projektant UX — a w rezultacie również sam projekt UX — w większym stopniu koncentrują się na problematyce angażowania użytkowników niż na pracach zgodnych z modelem Customer Development czy metodologią tworzenia modeli biznesowych.

¹⁷ Patrick Vlaskovits, Brant Cooper, *Lean Entrepreneur*, Wiley, 2013.

Wielu twórców produktów nie rozumie, w jak dużym stopniu ich decyzje dotyczące projektu UX są powiązane z pozyskiwaniem klientów. Wyobraź sobie dowolny serwis transakcyjny, a nawet prosty formularz rejestracyjny. W projekcie UX należy bardzo dokładnie przemyśleć wszelkie bariery wejścia, które mogą zapobiec konwersji potwierdzonych potencjalnych klientów, którzy mieli już wcześniej kontakt z produktem, w klientów płacących. Problem ten omówię szerzej w rozdziale 9. Interfejsy i schematy przepływu użytkownika powinny być tworzone z myślą o pożądanych reakcjach użytkowników. Wszystko sprowadza się do angażowania odbiorcy.

Właśnie to odróżnia początkującego projektanta UX od projektanta zdolnego tworzyć zabójcze projekty. Twórcy zabójczych projektów UX wiedzą, w jaki sposób należy kierować pracami nad innowacją w zakresie wartości produktu:

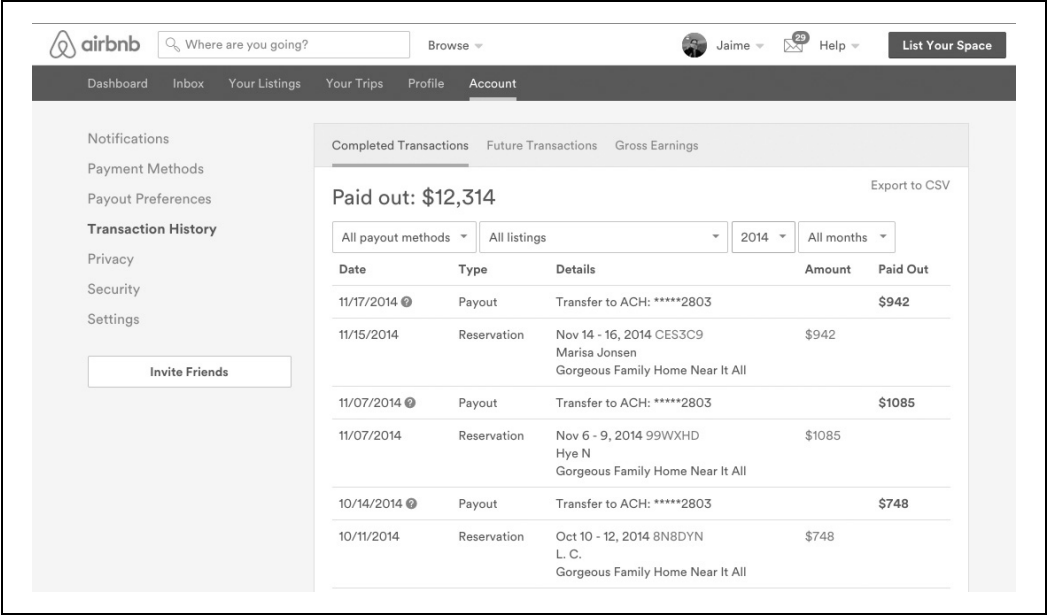
- Współpracują z interesariuszami i partnerami z zespołu już na etapie kształtowania pomysłu na produkt. Następnie projektant UX angażuje się w projektowanie eksperymentów do celów weryfikacji. Eksperymenty te powinny koncentrować się na sposobach skutecznego komunikowania propozycji wartości klientowi już od momentu, w którym znajdzie się on na stronie docelowej. Dzięki wymiernym wynikom takich eksperymentów można podejmować decyzje projektowe na podstawie konkretnych danych zamiast na podstawie przeczuć.
- Pomagają wskazać te momenty i funkcje, które mają absolutnie największe znaczenie dla danego produktu. Rozdział 6. poświęciłam taktykom odkrywania innowacji w zakresie wartości oraz skupiania się na podstawowej użyteczności produktu. Poznasz tam techniki pozwalające łatwo i elegancko łączyć najważniejsze wrażenia. Dowiesz się również, w jaki sposób podbiera się najlepsze funkcje konkurentom, a następnie poszukuje nowych sposobów ich wykorzystania w swoim produkcie.
- Dowiadują się dosłownie wszystkiego na temat istniejącej luki rynkowej, a następnie na tej podstawie identyfikują okazje do wykorzystania w obszarze UX. Dzięki temu Twój zespół będzie mógł doprowadzić do skokowego wzrostu wartości — zaoferuje coś, co spowoduje, że ludzie zaczną żyć efektywniej.
- Rozmawiają bezpośrednio z potencjalnymi użytkownikami lub dotychczasowymi najaktywniejszymi użytkownikami produktu w celu zdefiniowania i zweryfikowania podstawowej użyteczności tego produktu w odniesieniu do problemu, który wymaga rozwiązania.
- Przeplatają projekt UX przez wszystkie punkty styczności z klientem (internetowe i fizyczne), aby oferowane użytkownikowi wrażenia były całkowicie *pozbawione tarcia*. Dotyczy to zwłaszcza takich produktów jak Airbnb czy Uber, w których przypadku transakcja zaczyna się w sieci, jest realizowana w świecie fizycznym, a potem wraca do sfery cyfrowej, w której użytkownik wyraża swoją opinię.

Zabójczego projektu UX nie da się przygotować wyłącznie w drodze myślenia projektowego. Stare modele myślowe mogą runąć tylko pod warunkiem, że projekt UX stanowi jeden z czterech elementów składowych, a między nimi zachodzą właściwe interakcje. Wtedy dochodzi do wielkiego przełomu.

Na kartach tej książki przedstawię analizy przypadków kilku produktów oferujących użytkownikom zabójcze wrażenia. Te projekty UX nie powstały przypadkiem, nie są też dziełem „geniuszu projektanta”. Są tak dobre, ponieważ widoczne są w nich wszystkie cztery elementy składowe. Tylko praktyka i uważna analiza pozwolą dostrzec produkt jako sumę jego materialnych i niematerialnych składników. Oto kilka przykładów:

Airbnb

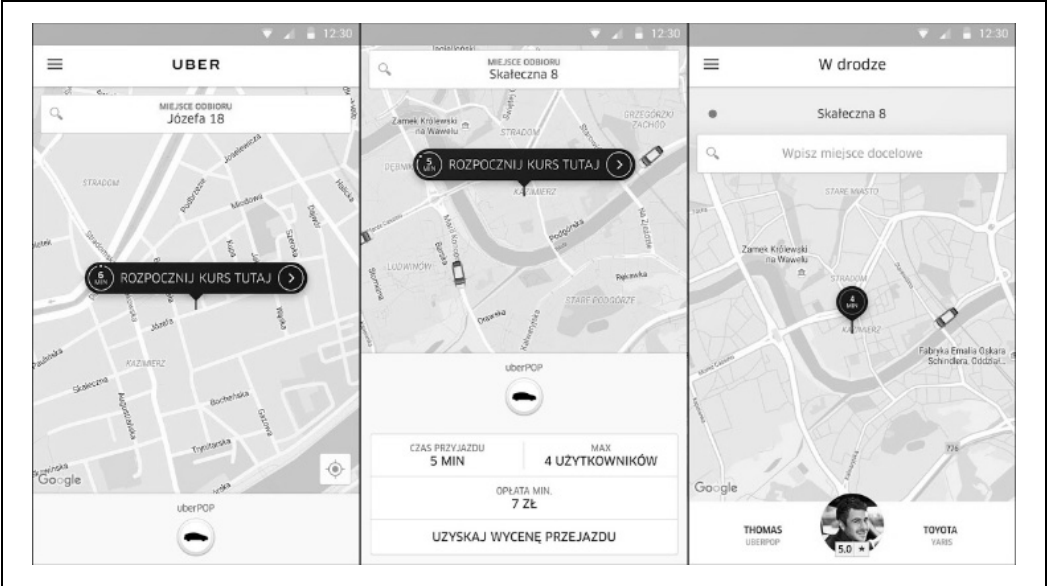
Serwis z ofertami, który rewolucjonizuje branżę turystyczną (rysunek 2.7).



Rysunek 2.7. Zabójcze UX serwisu Airbnb

Uber

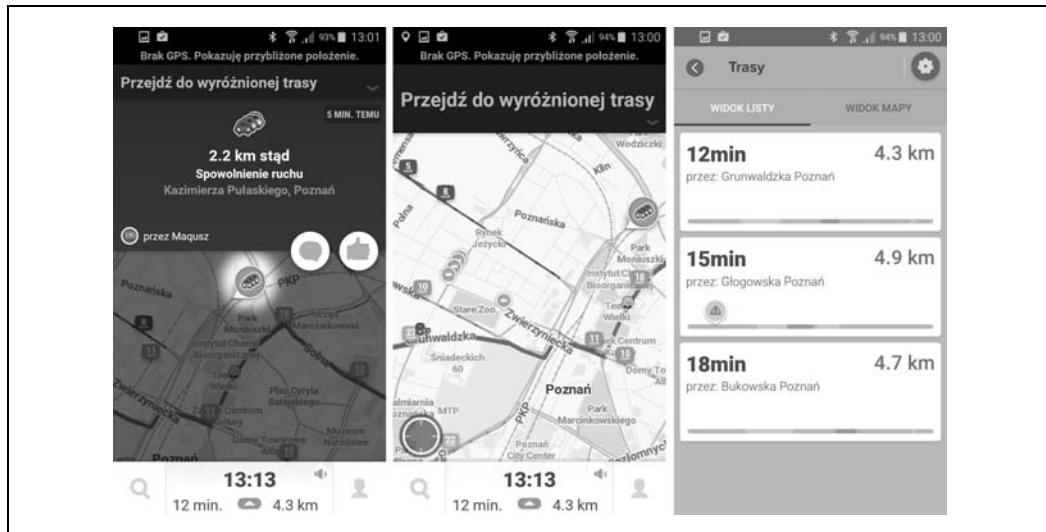
Aplikacja kojarząca pasażerów z kierowcami, która rewolucjonizuje branżę taksówkarską (rysunek 2.8).



Rysunek 2.8. Zabójcze UX aplikacji Uber

Waze

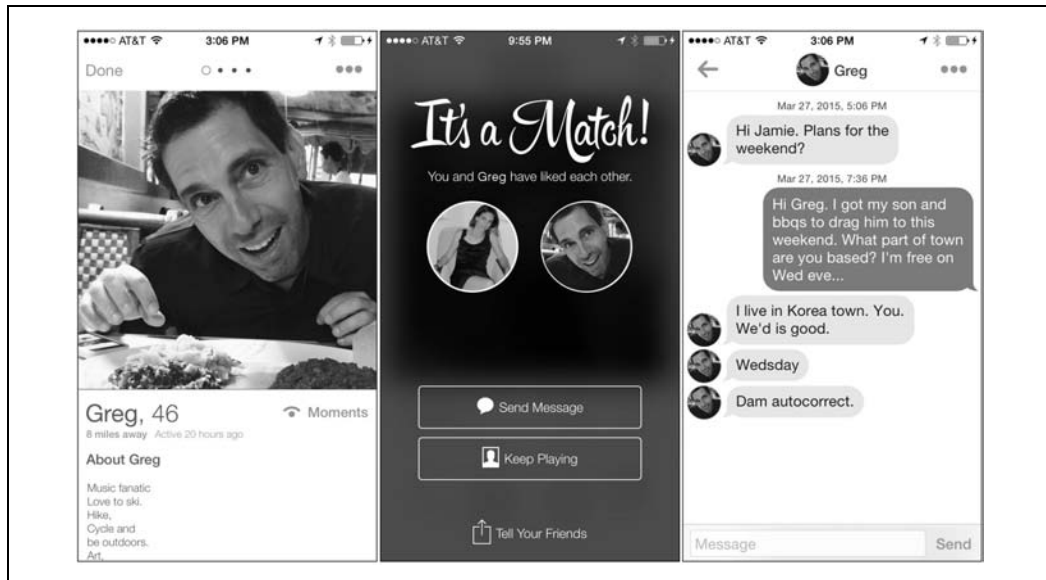
Aplikacja nawigacyjna, która rewolucjonizuje sposób przemieszczania się samochodem z punktu A do punktu B (rysunek 2.9).



Rysunek 2.9. Zabójcze UX aplikacji Waze

Tinder

Aplikacja randkowa zagrażająca dotychczasowym rewolucjonistom w tej branży, takim jak OkCupid czy Eharmony (rysunek 2.10).



Rysunek 2.10. Zabójcze UX aplikacji Tinder

Wszystkie te produkty osiągnęły sukces nie dzięki statycznemu biznesplanowi czy dwutygodniowym pracom nad rozpoznaniem rynku pod kątem projektu UX, lecz dzięki kolejnym eksperymentom, porażkom oraz iteracjom, które trwały całymi miesiącami, a nawet latami. Produkty te zrodziły się z uporządkowanych poszukiwań strategicznych, których efektem są budzące podziw interfejsy. Założyciele firm i ich zespoły gdzieś za kulisami podejmowali duże ryzyko, by odpowiednio dopasować poszczególne elementy ich modeli biznesowych. Doskonalili swoje innowacje w zakresie wartości i pozyskiwali aktywnych klientów, osiągając w ten sposób przewagę konkurencyjną tak dużą, że dziś pozwala im ona pływać w wodach błękitnego oceanu.

10 najlepszych strategii nieuwzględniających UX!

1. Świetny pomysł na nowy produkt.
2. Gotowa lista funkcji.
3. Rzetelnie przeanalizowany plan działania, w którym uwzględniono wszystkie możliwe scenariusze i który jest gotowy do wdrożenia. Nie potrzebujesz opinii klientów, bo masz absolutną pewność, że trafiłeś w dziesiątkę.
4. Twórcze zestawienie najpopularniejszych branżowych określeń, których dopiero co użył inny startup i zapewnił sobie finansowanie (na przykład: wspólna konsumpcja w systemie *peer-to-peer*).
5. Zestaw odtwórczych hasełek motywacyjnych (na przykład: „do boju”, „szable w dłoni” itp.).
6. Arogancka wypowiedź rzekomego eksperta, na przykład profesora I.M. Wspaniałego, największego wizjonera Rewolucji Social Lean.
7. Hipoteza zawierająca niezweryfikowane i ryzykowne założenia (na przykład: „Wszystkie kobiety lubią kolor różowy”).
8. Rozbudowana wizja, która nie pokrywa się z podstawowymi wartościami firmy i której firma ta nie jest w stanie urzeczywistnić (na przykład: jakaś wydumana nowa metoda oczekująca już na rejestrację w urzędzie patentowym).
9. Ogólny apel, który brzmi jak wyświechtany slogan (na przykład: „Ty też możesz dołączyć do Rewolucji Social Lean!”).
10. Gwiazda polarna.

Podsumowanie

Strategia UX to sposób myślenia. Nie chodzi o sposób formułowania i realizacji jakiegoś planu doskonałego, lecz o możliwość zapoznania się z realiami, dokonania analizy szans, przeprowadzenia uporządkowanych eksperymentów, ponoszenia porażek, wyciągania wniosków oraz pracy w trybie iteracyjnym tak długo, aż uda się znaleźć coś, co będzie dla ludzi naprawdę wartościowe. Pracując nad strategią UX, musisz podejmować ryzyko i być gotowym na porażkę. Nauczysz się jednak ponosić te porażki w sposób mądry, czyli w drodze uporządkowanych eksperymentów, mających na celu sprawdzenie, czy Twoja strategia kieruje Twój zespół we właściwe miejsca.

A

adres URL, 69
analiza, 83
 konkurencji, 59, 61, 81, 85, 88
 przypadku, 197, 200

B

badania z udziałem użytkowników, 32, 151, 155
budowa profilu klienta, 47

C

cel działania strony, 71
Concierge MVP, 133
cztery składowe strategii, 22

D

demonstracja rozwiązania, 163

E

eksperyment, 123, 127
 ze stroną docelową, 196
elementy składowe strategii, 19
etap
 analizy, 159, 173
 planowania, 159, 160
 prowadzenia wywiadów, 170
 wywiadów, 159
etapy partyzanckich badań, 158

F

finansowanie, 72
funkcje
 personalizacyjne, 76
 społecznościowe/UGC, 77

G

growthhacking, 178

H

hakowanie wzrostu, 178
harmonogram, 168
hasło, 70
heurystyka, 78

I

identyfikowanie
 kluczowych wrażeń, 107
 okazji rynkowych, 85
innowacje w zakresie wartości, 28, 105, 115, 119
innowacyjność, 30

K

kampanie internetowe, 132
kanały, 25
kategorie, 75
Katz Geoff, 230
klient, 187
kluczowe
 działania, 26
 zasoby, 26

kluczowi partnerzy, 26
konkurenci
 bezpośredni, 64
 pośredni, 64
konkurencja, 62, 81
konwersja, 177

L

liczba SKU/ofert, 74
lista
 konkurentów, 66, 68
 obrazów, 116
logicznie dane, 87
login, 70
logistyka, 164

Ł

łańcuch wartości, 28

M

macierz
 analizy konkurencji, 61, 68
 lejka, 181
mapa
 podróży, 182
 serwisu, 130
 wrażenia, 182
media społecznościowe, 75
Merholz Peter, 214
model
 strategii UX, 20
 biznesowy, 119
montaż cyfrowy, 116
myślenie systemowe, 85

N

najlepsze strategie, 38
narzędzia
 analityczne, 195
 tworzenia prototypów, 146
North Holly, 206

O

ocena
 heurystyczna, 78
 propozycji wartości, 56
odnośnik, 69
ogłoszenia, 166
okazje rynkowe, 85
operacja Silver Lake Café, 152
oś
 pionowa macierzy lejka, 185
 pozioma macierzy lejka, 188

P

partyzanckie badania, 151, 152, 155
planowanie harmonogramu, 168
podsumowanie analizy konkurencji, 92–97
polecający, 187
pomiary danych, 86
porównywanie cech i funkcji, 112
poszukiwanie konkurentów, 66
potencjalny
 klient, 186
 zainteresowany, 185
powracający użytkownik, 187
proces
 użytkownika, 187
 zawierania transakcji, 128
profile klientów, 46
projektowanie prototypu rozwiązania, 136
propozycja wartości, 25, 40, 41, 82
prototyp, 136–145
 interaktywny, 146
 rozwiązania, 147
prowadzenie rozmowy, 171
pro wizoryczny profil, 49, 55
przeglądanie danych, 85
przewaga konkurencyjna, 77
przygotowanie pytań, 160
pytania
 dla zespołu, 79
 filtrujące, 53

R

relacje z klientami, 25
rodzaje
 konkurentów, 64
 treści, 76

rozpoznanie rynku, 50, 57
rozumowanie abdukcyjne, 90
ruch na stronie, 73
rundy finansowania, 72
rynek
 poziomy, 75
 dwustronny, 54

S

scenopis, 116
 obrazkowy, 101, 115
segment klientów, 25, 44, 45
selekcja kandydatów, 168
składowe strategii UX, 19, 22
Sobol Milana, 223
strateg, 205
strategia
 biznesowa, 23, 39, 59
 UX, 11, 16

 błędne przekonania, 12
struktura kosztów, 26
strumienie przychodów, 26
szablon
 macierzy analizy konkurencji, 68
 modelu biznesowego, 26
szkic na papierze, 116

T

testowanie dopasowania produktu, 136
transakcje, 128
tworzenie prototypów, 123
 interaktywnych, 146

U

urządzenia nagrywające, 166
uwagi ogólne i różne, 79
UX, 11

W

weryfikacja
 procesu selekcji kandydatów, 161
 propozycji wartości, 39
wskaźniki, 190
wykorzystywanie wpływowych UX, 110
wymagana funkcjonalność, 192
wynagrodzenie dla uczestnika, 171
wyszukiwanie konkurentów, 66
wywiad, 51, 53
 konkurencyjny, 83
 poświęcony problemowi, 162
wyznaczenie celów, 160

Z

zabawa kolorami, 87
zabójcze UX, 36, 37
zabójczy projekt UX, 34
zadanie biznesowe, 190
zawieranie transakcji, 128
zbiór danych, 86
Zindler Alex, 241
zweryfikowane
 badania, 32
 wnioski, 193
związłe notatki, 172

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ 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 WYDAWNICZA



Helion SA

Strategia UX – to klucz do innowacji, klucz do sukcesu!

Strategia *user experience* (UX), czyli strategia wrażeń użytkownika, jest dziedziną z pogranicza projektowania aplikacji i strategii biznesowej. Dzięki tej praktyce znacząco rosną szanse na zbudowanie udanego produktu cyfrowego – produktu, z którego użytkownicy będą chętnie korzystać. Strategia UX wymaga umiejętnego współdziałania w zakresie planowania biznesu i projektowania. Niezbędne też jest wykorzystanie wiedzy o interfejsach użytkownika i strategii produktu. Niestety, w praktyce łączenie tych dziedzin wcale nie jest łatwe!

Ten bardzo użyteczny podręcznik szczególnie przyda się projektantom UX lub UI, menedżerom produktu i członkom zespołów projektowych. Opisano tu nieskomplikowane narzędzia i techniki, dzięki którym bez problemu wdrożysz skuteczny model praktyk związanych ze strategią UX. Okazują się one wyjątkowo przydatne podczas tworzenia innowacyjnych produktów. Co istotne, opisane tu techniki znajdują zastosowanie w wielu dziedzinach. Przedstawione biznesowe analizy przypadków, kontekst historyczny i zapis rozmów z wybitnymi strategami pozwolą na dogłębne zrozumienie zasad UX.

W tej książce znajdziesz:

- wskazówki dotyczące identyfikacji docelowej grupy użytkowników
- instrukcje dotyczące prowadzenia uporządkowanych eksperymentów na prototypach
- opis czterech składowych elementów strategii UX
- instrukcje, jak weryfikować wartość rozwiązania i jak prowadzić analizę konkurencji
- opis technik badań partyzanckich i pracy z macierzą lejka

Jaime Levy – od ponad dwudziestu lat zajmuje się projektowaniem innowacyjnych prototypów i produktów dystrybuowanych na nośnikach fizycznych, urządzeniach mobilnych, w internecie oraz w telewizji interaktywnej. Jest ekspertką w dziedzinie strategii UX. Szefuje agencji konsultingowej JLR Interactive, obsługującej startupy i duże przedsiębiorstwa. Prowadzi zajęcia na uczelniach: Art Center of Pasadena, New York University, Royal College of Art, UCLA Extension i University of Southern California. Zabiera głos na konferencjach, prowadzi warsztaty i szkolenia.

sięgnij po **WIĘCEJ**



KOD KORZYŚCI

ISBN 978-83-283-2941-6



9 788328 329416

cena: 49,00 zł

Helion

księgarnia internetowa

<http://helion.pl>

zamówienia telefoniczne



0 801 339900



0 601 339900

Helion SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: helion@helion.pl
<http://helion.pl>

Sprawdź najnowsze promocje:
● <http://helion.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane:
● <http://helion.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
● <http://helion.pl/novosci>

Informatyka w najlepszym wydaniu