

Mapowanie wrażeń

KREOWANIE WARTOŚCI ZA POMOCĄ ŚCIEŻEK KLIENTA, SCHEMATÓW USŁUG I DIAGRAMÓW



Tłumaczenie: Przemysław Janicki

ISBN: 978-83-283-2931-7

© 2017 Helion SA

Authorized Polish translation of the English edition of Mapping Experiences, ISBN 9781491923535 © 2016 James Kalbach.

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

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 jakiejkolwiek 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/mapwra>

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	xii
Synchronizacja dla wartości	xiv
Układ książki	xviii

CZĘŚĆ I. Wizualizacja wartości

ROZDZIAŁ 1. Wprowadzenie do diagramów synchronizacji	3
Diagramy synchronizacji	4
Zasady synchronizacji	12
Korzyści	13
ROZDZIAŁ 2. Podstawy mapowania wrażeń klienta	19
Określ ramy dla procesu	20
Zidentyfikuj punkty styku	27
Zerowy moment prawdy	33
Skup się na wykreowaniu wartości	35
Identyfikacja możliwości — połączenie diagramu modelu mentalnego z diagramem zadań do wykonania	39

ROZDZIAŁ 3. Wizualizacja strategicznej wizji	47
Nowy sposób widzenia	48
Strategia mapowania	61

CZĘŚĆ II. Ogólny proces mapowania

ROZDZIAŁ 4. Inicjowanie: organizacja procesu mapowania	81
Rozpocznij nowy projekt	82
Określ kierunki	86
Jak dużo diagramów będę potrzebował?	94
Mapa ścieżki klienta, mapa wrażeń czy schemat usługi — czym się różnią?	95
Określ zasoby	100
ROZDZIAŁ 5. Badanie wrażeń	107
Przejrzyj istniejące źródła	108
Wywiady z członkami organizacji	112
Utwórz szkic diagramu	115
Krótką instrukcją prowadzenia wywiadów	118
Wyjdź z badaniem poza organizację	120

Przeprowadź analizę danych	125
Badania ilościowe	128
Odsłuchiwanie muzyki — badania użytkownika i tworzenie diagramów według Sonos	131
ROZDZIAŁ 6. Kreślenie diagramów	137
Rozplanuj układ diagramu	139
Dokonaj konsolidacji zawartości	142
Diagram Sankeya	146
Zaprojektuj wygląd informacji	148
Pokazywanie emocji	157
Oprogramowanie i narzędzia	161
Mapowanie wrażeń z testów laboratoryjnych	167
ROZDZIAŁ 7. Synchronizacja: projektowanie wartości	175
Wzbudzanie empatii	176
Wyobrażenie	179
Ewaluacja	186
Organizacja warsztatów synchronizacji	190
Planowanie eksperymentów	194
Szybkie mapowanie online oraz warsztaty z projektowania	197
ROZDZIAŁ 8. Wizualizacja przyszłych wrażeń	203
Scenariusze	204
Scenariusze	208
Podsumowanie: Kiedy stosować każdą z opisanych technik?	213

Mapowanie historyjek użytkownika	214
Gra w mapowanie ścieżki klienta	218

CZĘŚĆ III. Typy diagramów w szczegółach

ROZDZIAŁ 9. Schematy usług	227
Wizualizacja usług	227
W trosce o linię	231
Rozszerzenie schematu	236
Elementy składowe schematu usługi	239
Ekspresyjny schemat usługi	242
ROZDZIAŁ 10. Mapy ścieżki klienta	249
Modele pokrewne	259
Elementy mapy ścieżki klienta	262
Mapowanie ścieżki klienta w praktyce	266
ROZDZIAŁ 11. Mapy wrażeń	273
Mapy wrażeń	274
Modele powiązane	280
Elementy składowe map wrażeń	285
Diagramy przepływów w LexisNexis	287
ROZDZIAŁ 12. Diagramy modelu mentalnego	295
Diagramy modelu mentalnego	296
Metody pokrewne	304
Elementy składowe diagramu modelu mentalnego	308
Myśląca perspektywicznie firma ubezpieczeniowa	310

ROZDZIAŁ 13. Mapy przestrzenne i modele ekosystemu	321
Mapy przestrzenne	322
Odwzorowania izometryczne	328
Elementy składowe map przestrzennych oraz modeli ekosystemu	334
Gigamapy — kanadyjski porządek prawny w erze cyfrowej	336
Źródła	342
Skorowidz	349

Inicjowanie: organizacja procesu mapowania

Jedno z pytań najczęściej zadawanych przez uczestników moich warsztatów brzmi: „Jak mam zacząć?”. Początkujący twórcy map zwykle dostrzegają dużą wartość tej techniki, jednak nie potrafią uporać się z barierami, które uniemożliwiają im właściwy start.

Jednym z najczęściej wymienianych wyzwań jest przekonanie do projektu różnych interesariuszy. W swojej karierze miałem to szczęście, że dane mi było przygotowywać diagramy każdego możliwego typu, dlatego z całą pewnością mogę potwierdzić, że zwykle interesariusze dostrzegają wartość mapowania dopiero wtedy, gdy mogą zobaczyć jego rezultaty. Dlatego zanim będziesz mógł przystąpić do realizacji projektu mapowania, będziesz musiał ich przekonać do swoich racji.

Co więcej, nieporozumienia dotyczące oczekiwań na wczesnych etapach procesu mogą prowadzić do poważnych problemów na etapach późniejszych. Dlatego tak ważne jest, by odpowiednio zdefiniować swoje intencje już na samym początku, szczególnie gdy w projekcie ma wziąć udział większa liczba interesariuszy. Decyzja o tym, jakie ramy nadać projektowi, należy do Ciebie — w miarę dostępnych Ci możliwości. Musisz jedynie pamiętać o kilku podstawowych zasadach:

Włącz innych do procesu

Twórca mapy pełni różne funkcje w czasie trwania projektu: badacza, interpretatora czy organizatora. Ważne jest, by na każdym etapie projektu był ktoś, kto udzieli Ci wsparcia. Zapamiętaj: Twoim celem

nie jest wyłącznie sporządzenie diagramu, ale także zaangażowanie różnych osób w konwersację i wspólne z nimi wypracowanie nowych rozwiązań.

Dokonaj analizy zarówno obecnych, jak i przyszłych stanów

W książce tej koncentruję się na narzędziach wizualizacji *stanu obecnego*, tzn. wizualizacji rzeczywistych wrażeń użytkownika. Wyobrażenia dotyczące przyszłych produktów i usług oraz projektowanych rozwiązań traktowane są jako dodatek do diagramów synchronizacji. Jestem przekonany, że łączna wizualizacja obu stanów (obecnego i przyszłego) jest niezwykle istotna: choroba i lekarstwo ukazane są jednocześnie. Techniki komplementarne, których wybrane przykłady omawiam w rozdziale 8., pozwalają wizualizować przyszłe (projektowane) wrażenia.

Uświadom sobie, że nie możesz kontrolować wszystkiego

Usilnie zabiegaj o spójność w opisie wrażenia, ale zrozum też, że nigdy nie będziesz w stanie zaprojektować każdego punktu styku. Zawsze będą istniały takie interakcje, których nie będziesz w stanie lub nie będziesz chciał kontrolować. Natomiast świadomość współzależności między aktorami i punktami styku z pewnością będzie wartościową podstawą do podejmowania strategicznych decyzji.

Projekt mapowania rozpocznij tak jak każde inne przedsięwzięcie tego rodzaju: określ cele, zakres, koszty i harmonogram oraz uczynj je wiadomymi dla wszystkich. Czynności te wcale nie muszą być bardzo czasochłonne — często wystarczy poświęcić im jedno spotkanie. Odpowiednie zaplanowanie działań zwiększa szansę ich powodzenia.

W tym rozdziale omawiam problemy i wnioski, z jakimi spotkałem się i jakie wyniosłem z własnych doświadczeń przy przygotowywaniu licznych projektów mapowania. Po lekturze tego rozdziału powinieneś wiedzieć, jakie pytania należy sobie zadać, by właściwie zorganizować proces mapowania.

Rozpocznij nowy projekt

Coraz częściej menedżerowie i klienci bezpośrednio proszą o dostarczenie im konkretnych artefaktów, takich jak mapy ścieżki klienta czy mapy wrażeń, wymieniając je z nazwy. To znacząco ułatwia start.

Jeśli jednak odbiorcy wyników projektu nie są wystarczająco uświadomieni, jego początki wcale nie będą sielanką. Interesariusze nie zawsze będą zdawać sobie od początku sprawę z korzyści płynących z mapowania. Choć diagramy dostarczają organizacji niezbędnej wiedzy, jej członkowie mogą nie zdawać sobie sprawy, że organizacja tej wiedzy potrzebuje — aż do momentu, gdy przejdą przez cały proces.

Zanim zbierzesz załogę do pracy w projekcie, najpierw określ poziom jego sformalizowania oraz przekonaj decydentów do udzielenia zgody na jego realizację.

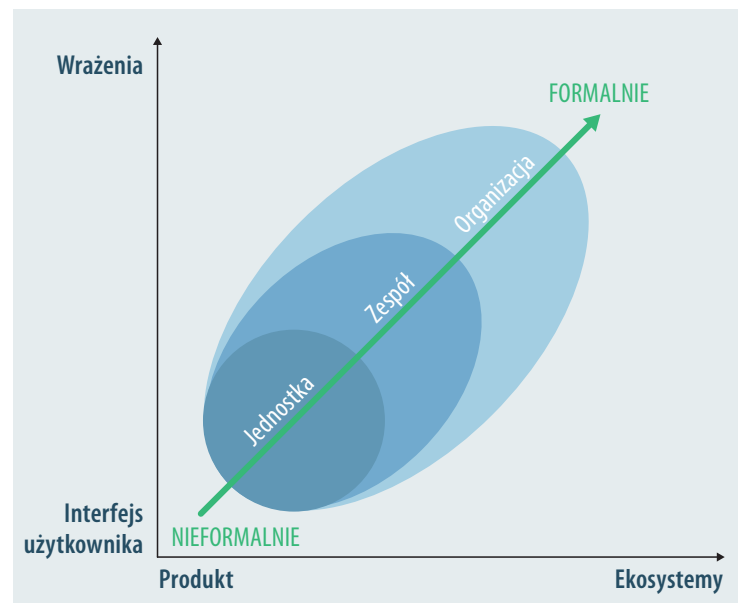
Określ poziom sformalizowania projektu

⚡ Każda organizacja może odnieść korzyść z tej czy innej formy mapowania — począwszy od odręcznych szkiców, a na analizie bardzo rozbudowanych i szczegółowych diagramów skończywszy.

Zakres projektu może się więc dość istotnie różnić. Zanim więc zaczniesz, określ poziom sformalizowania działań w projekcie.

W tej książce omawiam *formalne* podejście do mapowania wrażeń.

W wielu przypadkach, na przykład wówczas, gdy zewnętrzny konsultant pracuje nad diagramami na zamówienie dużej organizacji, sformalizowane i rygorystyczne podejście jest jak najbardziej uzasadnione. W innych przypadkach tak sformalizowany proces może nie mieć racji bytu. Na przykład kiedy realizujesz projekt na zamówienie start-upu, podejście *nieformalne* powinno być w pełni akceptowane.



RYSUNEK 4.1. Potrzeba mapowania wzrasta, gdy całe organizacje projektują wrażenia dla kompletnego ekosystemu

Zapamiętaj: Twoim celem nie jest wyłącznie sporządzenie diagramu, ale także zaangażowanie różnych osób w konwersację i wspólne z nimi wypracowanie nowych rozwiązań.

Formalizm w projekcie mapowania może być postrzegany w kontekście trzech wymiarów, podobnie jak na rysunku 4.1*. Na osi poziomej odmierzone szerokość oferty organizacji, począwszy od pojedynczego produktu, a na dostarczeniu pełnego ekosystemu usługi skończywszy. Z kolei oś pionowa prezentuje zakres projektu: od projektowania samodzielnych interfejsów aż po

holistyczne wrażenia. Trzeci wymiar, pośrodku rysunku, ukazuje wzrost rozmiaru grupy interesariuszy.

Formalizm projektów mapowania rośnie, gdy przemieszczamy się w kierunku prawego górnego rogu wykresu. Projektant pracujący samodzielnie nad pojedynczym produktem niekoniecznie musi posiłkować się formalnym diagramem. Ale już duży zespół projektowy zajmujący się całym ekosystemem usługi — najprawdopodobniej tak. Spróbuj określić umiejscowienie Twojej organizacji w tych trzech wymiarach.

Poziom sformalizowania projektu jest również zależny od natury powiązań między jego uczestnikami. Konsultanci spoza organizacji będą raczej preferowali bardziej oficjalny tryb procedowania. Koledzy współpracujący na co dzień w niewielkim start-upie raczej nie będą zaprzęтали sobie głowy formalizmem.

Całe zagadnienie sprowadza się więc do właściwego określenia poziomu sformalizowania projektu przed rozpoczęciem prac. Poziom ten zdeterminuje pracochłonność każdego z etapów omówionych w książce. Zawsze dobrze jest wykonywać tylko tyle pracy, ile rzeczywiście trzeba.

* Rysunek ten stanowi adaptację wypowiedzi Hugh Dubberly'ego na Carnegie Mellon University, zarejestrowanej w formie wideo (tytuł: *A System Perspective on Design Practice*) w 2012 roku.

Przekonaj decydentów

Kiedy określisz już poziom sformalizowania projektu, przekonaj decydentów do wsparcia swoich planów. Pracownicy organizacji (zasoby wewnętrzne) natrafiają z reguły na nieco inne bariery niż konsultanci z zewnątrz. Ci pierwsi muszą mieć zdolność przekonywania (delikatnej perswazji), drugim potrzebne są bardziej umiejętności sprzedażowe.

Choć Twoje relacje z interesariuszami projektu mogą układać się różnie, wiele argumentów znajdzie zastosowanie w każdym przypadku, niezależnie od okoliczności. Aby przekonać decydentów do swoich racji, musisz znać ich zastrzeżenia i uprzedzenia, dostarczyć dowody na poparcie swoich tez, znaleźć orędownika i uruchomić projekt pilotażowy, który pozwoli zademonstrować wartość projektu. Przygotuj również formułkę, którą będziesz mógł często powtarzać jak mantrę.

Poznaj zastrzeżenia

Jeśli obawiasz się, że możesz napotkać opór, miej w pogotowiu przekonujące argumenty. W tabeli 4.1 zestawilem typowe zastrzeżenia decydentów do procesu mapowania, błędne przesłanki, na których się one opierają, oraz potencjalne argumenty, których można użyć do odparcia zarzutów.

Dostarcz dowody

Miej w pamięci omówione przeze mnie w rozdziale 1. korzyści ze stosowania diagramów synchronizacji. Ale postaraj się również przygotować bardziej namacalne dowody na poparcie swoich tez. Możesz poszukać przykładów empirycznych i studiów przypadków w dostępnej literaturze. Uczyni je integralnym elementem rozmowy z decydentami i w każdej chwili bądź gotów się na nie powołać.

Jednym ze źródeł, które mógłbyś bez obaw cytować, jest Forrester Research, wiodąca niezależna firma badawcza, która opracowuje raporty potwierdzające m.in. korzyści płynące z przygotowywania map ścieżki klienta. Zapoznaj się z jej raportami i innymi publikacjami tego typu, podkreślającymi zalety wynikające z mapowania.

Argumenty finansowe, wyrażane w kategoriach zwrotu z inwestycji, są nawet jeszcze trudniejsze do odparcia. Przykładowo, Alex Rawson i jego koledzy wykazali, że firmy podchodzące kompleksowo do kwestii projektowania wrażeń (zamiast optymalizacji pojedynczych punktów styku) wykazują istotny wzrost przychodów. W swoim artykule zatytułowanym *The Truth About Customer Experience* autorzy piszą:

Przedsiębiorstwa, które górują nad innymi na ścieżce klienta, zdobywają rynek. W obu przeanalizowanych przez nas branżach: ubezpieczeniowej oraz płatnej telewizji, lepsze wyniki na ścieżkach korespondują z szybszym tempem wzrostu przychodów. W pomiarach satysfakcji klienta na ścieżkach najbardziej istotnych z punktu widzenia firmy przewaga jednego punktu w dziesięciopunktowej skali wydajności przekłada się na tempo wzrostu przychodów co najmniej o dwa punkty procentowe wyższe.

Wątpliwość	Błąd	Argumenty
Nie mamy czasu albo wystarczającego budżetu.	Tworzenie diagramów zabiera mnóstwo czasu i jest kosztowne.	Mapowanie wcale nie musi być ani czasochłonne, ani kosztowne. Nawet formalny projekt można zrealizować w kilka tygodni z budżetem wcale nie większym niż budżet zwykłych testów używalności czy badań marketingowych.
Każdy dział posiada własną mapę procesu.	Funkcjonalne silosy działają efektywnie w trybie indywidualnym.	Dobrze. Ale czy pokażą one interakcje między kanałami a punktami styku? Wrażenia klientów nie zważają na granice wyznaczające kompetencje poszczególnych działów w naszej organizacji.
Już to wszystko wiemy.	Wiedza pochodząca z domysłów to nie wszystko.	Świetnie — mamy więc doskonały punkt wyjścia do dalszych prac. Dzięki potwierdzeniu naszych założeń w praktyce pozwolimy naszej konwersacji trwać. Co więcej, nie stracimy nic, gdyby ktoś postanowił od nas odejść.
Byłem w tamtej grupie docelowej. Po prostu zapytaj mnie, co warto, a czego nie.	Klienci postrzegani są z perspektywy wewnętrznej organizacji zamiast z perspektywy zewnętrznej.	Twoje zdanie nie będzie miało większej wartości jako baza do formułowania wstępnych hipotez. Będziemy musieli poprzec je zdaniem osób spoza naszej organizacji. To właśnie perspektywa zewnętrzna jest najlepszym źródłem wskazówek do dalszego rozwoju i innowacji.
Dział marketingu właśnie przeprowadza badania.	Badania marketingowe oraz badania wrażeń użytkowników to jedno i to samo.	Badania te są dobre, ale nie są wystarczające. Musimy zidentyfikować dotychczas niezaspokojone potrzeby i niewyrażone uczucia oraz ukazać je w kontekście całościowego wrażenia.

TABELA 4.1. Typowe wątpliwości, które mogą się pojawić, zanim zaczniesz projekt, wraz z listą typowych, choć błędnych założeń oraz listą argumentów, które można im przeciwstawić

Mapowanie ścieżek klienta, jak podsumowują autorzy, dostarcza materiału do tworzenia znacznie lepszych wrażeń u klientów. To z kolei przekłada się na wzrost przychodów.

Jeśli to tylko możliwe, dowiedz się, co robią konkurenci firmy. Znajdź informacje o jej rywalach, korzystając ze słów kluczowych takich jak „mapa ścieżki klienta” czy „mapa wrażeń” w powiązaniu z ich nazwą. Pokazanie decydom, że inne firmy z tej samej branży nie mają oporów przed mapowaniem wrażeń, stanowi często języczek u wagi, który może przechylić szalę decyzji na Twoją stronę.

Znajdź orędownika

Zidentyfikuj interesariuszy mogących stać się orędownikami projektu, którzy chcesz zrealizować. Im bardziej wpływowa będzie to osoba, tym lepiej.

W przypadku konsultantów zewnętrznych taką funkcję mógłby pełnić klient, z którym wiąże ich długa historia owocnej współpracy. Pracownicy wewnętrzni powinni orientować się w meandrach procesu podejmowania decyzji w ich własnej organizacji. W obu przypadkach nie zaszkodzi szybkie badanie interesariuszy.

Uruchom projekt pilotażowy

O ile to możliwe, uruchom niewielki projekt pilotażowy, w ramach którego przygotujesz przykładowy diagram. Nie musi on być złożony i bardzo szczegółowy, by okazać się skuteczny.

Jeśli projekt pilotażowy nie wchodzi w grę, spróbuj przygotować przykładowy diagram jako część innego procesu. Na przykład jeśli właśnie przeprowadzasz tradycyjne testy używalności, poszerz je o kilka uzupełniających pytań, by uzyskać materiał do budowy diagramu. Zmapuj je wszystkie, tworząc wstępną wersję mapy wrażeń, i wykorzystaj jako punkt w dyskusji. Ukazanie zalet za pomocą wyników z pierwszej ręki to bardzo często najmocniejszy argument w dyskusji.

Stwórz mantrę

Na koniec opracuj zwięzłe stwierdzenie, które będziesz mógł powtarzać niczym mantrę. Uwzględnij w niej problemy natury biznesowej, które będziesz starał się rozwiązać. Dlaczego decydent powinien zainwestować w jakikolwiek projekt mapowania? Oto kilka odpowiedzi na to pytanie w formie przykładowych stwierdzeń:

Firma chciałaby się rozwinąć i wyjść poza swoją obecną ofertę. Dzięki zmapowaniu wrażeń klienta będziemy lepiej rozumieli potrzeby nowych rynków i segmentów oraz emocje z nimi związane.

Mapowanie to nowoczesna technika wspierająca zrozumienie klienta, którą stosuje coraz więcej firm, w tym Intel czy Microsoft.

Dzięki wizualnej synchronizacji różnych aspektów wrażeń klientów oraz naszych procesów biznesowych będziemy w stanie dostrzec, jak najlepiej kreować wartość niezależnie od kanału. Pozwoli to nam również opracować innowacyjne produkty i usługi, które pozostawią w tyle ofertę naszych konkurentów.

Przy stosunkowo niewielkich nakładach mapowanie dostarcza informacji o znaczeniu strategicznym — tak bardzo istotnych w kontekście współczesnych, szybko zmieniających się rynków.

Mapowanie ścieżek klienta dostarcza materiału do tworzenia znacznie lepszych wrażeń u klientów. To z kolei przekłada się na wzrost przychodów.

Określ kierunki

Na kilka ważnych pytań powinieneś odpowiedzieć już na samym początku. Znaleźnienie odpowiedzi na niektóre z nich będzie wymagało przeprowadzenia badań, w przypadku innych wystarczy autorefleksja. Pytania te dotyczą dwóch głównych aspektów mapowania: celów organizacji oraz rodzajów wrażeń, które będą przedmiotem mapowania. Po ich ustaleniu powinieneś dokonać wyboru odpowiedniego diagramu, który najlepiej sprostaa zadaniu.

Zidentyfikuj strategię i cele organizacji

Zapamiętaj: diagramy synchronizacji muszą być dopasowane do danej organizacji. Powinny odpowiadać na otwarte pytania oraz uzupełniać luki w wiedzy. Technika mapowania jest najbardziej skuteczna wówczas, gdy diagramy są dostosowane do strategii i celów organizacji.

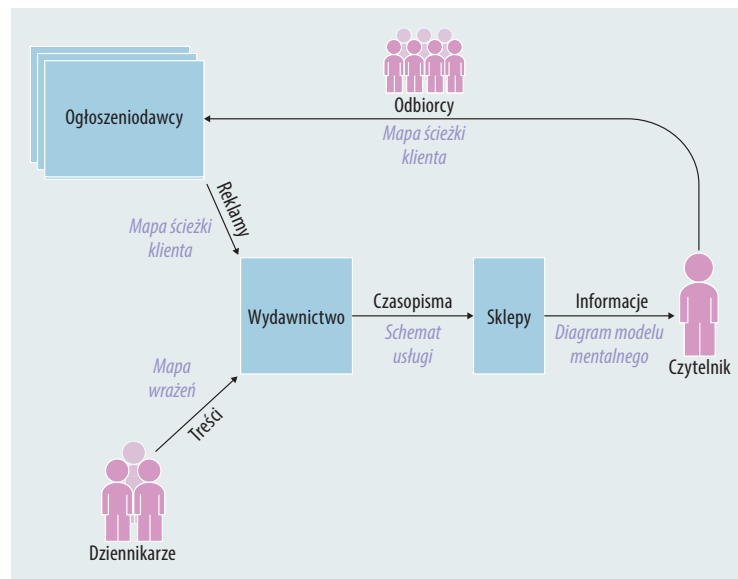
Oto kilka pytań, na które warto poznać odpowiedzi na tym etapie:

- Co jest misją organizacji?
- W jaki sposób organizacja kreuje, przekazuje i utrzuwa wartość?
- W jakich kierunkach organizacja chciałaby się rozwijać?
- Jakie są strategiczne cele organizacji?
- Które rynki i segmenty obsługuje organizacja?
- Jakie luki w wiedzy ma organizacja?

Określ wrażenia, które będą przedmiotem mapowania

Większość organizacji utrzymuje relacje z licznymi podmiotami: dostawcami, dystrybutorami, klientami oraz klientami swoich klientów. Aby określić, które wrażenia będą poddawane mapowaniu, wpierrw musisz zrozumieć **łańcuch wartości klienta** (ang. *customer value chain*) — obraz najważniejszych aktorów oraz dróg przepływu wartości do jednostek.

Rysunek 4.2 ukazuje prosty przykład łańcucha wartości klienta dla czasopiisma informacyjnego. Według tego diagramu dziennikarze dostarczają treści dla wydawców, którzy pozyskują pieniądze od reklamodawców. Sklepy zajmują się dystrybucją gazety wśród czytelników, którzy jednocześnie są



RYСУNEK 4.2. Ten przykład łańcucha wartości klienta (nabywcy czasopiisma) pokazuje przepływ wartości do użytkowników końcowych (czytelników)

odbiorcami reklamy. Ogólnie rzecz biorąc, przepływ wartości następuje od lewej do prawej strony diagramu — od dziennikarza do czytelników.

- Łańcuchy wartości klienta przypominają nieco diagramy znane jako **mapy interesariuszy** (ang. *stakeholder maps*) lub **mapy ekosystemu** (ang. *ecosystem maps*). Z oboma terminami z pewnością spotkasz się w czasie lektury innych książek poświęconych mapowaniu. Różnica sprowadza się w zasadzie do potrzeby uwzględnienia przepływu wartości.
- Nie ma jednej ustalonej, a przez to jedynej słusznej, metody tworzenia diagramów uwzględniających łańcuch wartości klienta. Są to proste mapy koncepcyjne, zawierające aktorów i inne podmioty zaangażowane w kreowanie wrażenia. Ostatecznie chodzi przecież o utworzenie modelu, który będzie najlepiej służył Twoim celom. Proces jest prosty:
 - Sporządź listę wszystkich aktorów i innych podmiotów zaangażowanych w kreowanie wrażenia, które chcesz poddać analizie.
 - Umieść głównego aktora i głównego dostawcę w centrum diagramu, dostawcę — po lewej stronie.
 - Umieść pozostałych aktorów i inne podmioty wokół tych dwóch tak, by ukazać podstawowe relacje między nimi.
 - Na koniec uporządkuj rozłożenie elementów (w razie potrzeby), by pokazać, w jaki sposób wartość przepływa od dostawcy do klienta.
- Wykorzystaj powstałą mapę łańcucha wartości klienta do analizy różnych relacji, które można by zmapować. Na przykład na rysunku 4.2 charakter relacji między reklamodawcą a wydawcą różni się od relacji między wydawcą a punktem sprzedaży prasy (sklepem). Podobnie jak relacja między dziennikarzem a reklamodawcą nie pokrywa się z relacją między czytelnikami a sklepami.
- Łańcuch wartości klienta pomaga zdefiniować oczekiwania wobec klientów. Możesz zdecydować, które wrażenia uwzględnić

Diagramy synchronizacji muszą być dopasowane do danej organizacji. Powinny odpowiadać na otwarte pytania oraz uzupełniać luki w wiedzy.

w mapowaniu, a które pominąć. Gdyby w omawianym przykładzie wydawca był zainteresowany zdobyciem lepszej wiedzy na temat dystrybucji magazynu do sklepów, a Ty rozważałbyś zmapowanie relacji między czytelnikami a reklamodawcami, mielibyśmy do czynienia z rozbieżnością w oczekiwaniach.

- Łańcuchy wartości klienta można sporządzić w stosunkowo krótkim czasie — w niektórych sytuacjach w ciągu paru minut. Warto to zrobić, by uzyskać obraz ekosystemu. Pomoże to określić zakres projektu, wybrać adekwatny typ diagramu, jak również odpowiednio pokierować wyborem respondentów do badania.
- Na rysunku 4.2 wymieniono również typy diagramów, które najlepiej zilustrują daną relację. *Schemat usługi* nadaje się do zmapowania relacji między wydawcą a sklepem, ponieważ pozwoli zoptymalizować procesy zakulisowe. Z kolei *mapa ścieżki klienta* sprawdzi się lepiej do ilustracji zależności między czytelnikami a reklamodawcami. Z perspektywy wydawcy *mapa wrażeń* będzie najlepszym narzędziem wspomagającym zrozumienie stosunku dziennikarza do treści magazynu.

Thomas Brauer

Architekt, Partner

„Staram się wykorzystywać swoją wiedzę ekspercką w dziedzinie architektury, by prowadzić z powodzeniem projekty zlecone przez klientów”



Punkty zapalne

- Utrzymywanie dużej sieci profesjonalistów
- Wyjazdy na place budowy
- Zarządzanie wieloma projektami jednocześnie
- Nowe pokolenie biznesu
- Bycie na bieżąco z regulacjami

Charakterystyka, umiejętności

- 42 lata, żonaty, dwoje dzieci
- W zawodzie od 15 lat
- Licencjonowany inspektor nadzoru

Miejsce pracy, pełnione funkcje

- Średniej wielkości pracownia: 16 architektów, 6 osób personelu pomocniczego
- Biura w Nowym Jorku i Minneapolis
- Specjalizuje się w nieruchomościach komercyjnych
- Nadzoruje 3 – 5 projektów jednocześnie
- Koordynuje działalność marketingową w firmie

Narzędzia, styl pracy

- Profesjonalne oprogramowanie do kreślenia i projektowania
- Regularnie pracuje w ruchu, korzystając z urządzeń mobilnych
- Często wykorzystuje plotery i drukarki
- Korzysta zarówno z elektronicznych, jak i papierowych katalogów i kalendarzy
- Nauka obsługi nowych programów czy narzędzi sprawia mu kłopot

Motywacje

- Tworzenie firmy, która odnosiłaby sukcesy
- Dobry wygląd przed klientem
- Uznanie zawodowe w branży
- Tworzenie atrakcyjnego miejsca pracy dla pracowników
- Zamiana firmy w kuźnię talentów

Podział zadań

- Zarządzanie projektami i zespołami projektowymi (40%)
- Konsultacje, rozmowy, prezentacje dla klientów (35%)
- Praca nad rozwojem biznesu (15%)
- Zarządzanie działalnością marketingową firmy (5%)
- Badania i monitorowanie rynku (5%)

Źródła: 1. wywiady, 2. badania, 3. Monster.com

RYSUNEK 4.3. Przykład persony — architekta

Kluczowe pytania, które powinieneś zadać, decydując o wyborze wrażenia do zmapowania, to:

- Na których relacjach wchodzących w skład łańcucha wartości klienta chcę się skupić?
- Czyj punkt widzenia na relację chciałbym zrozumieć?
- Którzy użytkownicy czy klienci są najbardziej odpowiedni?
- Które wrażenia najlepiej nadają się do analizy?
- Gdzie znajdują się początek i koniec każdego wrażenia?

Stwórz persony

Persona to słowny opis archetypu użytkownika, odzwierciedlającego typowe wzorce zachowań, potrzeby i emocje. Dokument ten prezentuje szczegółowy opis grupy docelowej w formie łatwej do przyswojenia.

Persony to dokumenty stosunkowo krótkie — nie dłuższe niż strona lub dwie. Rysunek 4.3 ukazuje przykład persony, którą sporządziłem na potrzeby jednego z projektów.

Kiedy wizualizuje się wrażenia konkretnej osoby, przyjęło się umieszczać jej opis (personę) na diagramie w formie skróconej. Na przykład rysunek 4.4 przedstawia mapę ścieżki klienta utworzoną przez Jima Tinchera, założyciela firmy doradczej the Heart of the Customer, specjalizującej się w przygotowywaniu tego typu diagramów. U góry diagramu autor umieścił personę opisującą tzw. Biernego Pata. Zawiera ona wykaz podstawowych cech demograficznych, opis motywacji i cytatów z wypowiedzi Pata.

Przy tworzeniu persony nie przydaje się wyobraźnia. Dokumenty te muszą mieć oparcie w faktach. Na ich przygotowanie składają się poniższe kroki:

1. Identyfikacja atrybutów, które najbardziej odróżniają jeden segment klienta od innych. Najczęściej wyróżnia się od trzech do pięciu atrybutów, na których należy się skupić.
2. Określenie liczby osób, dla których trzeba będzie przygotować dokument, stosownie do zidentyfikowanych wcześniej atrybutów. Zbierz dane odnoszące się do tych atrybutów. Oczywiście może zdarzyć się tak, że w czasie badania odkryjesz nowe atrybuty, które uwzględniysz w dalszych pracach.
3. Utworzenie szkicu persony na podstawie głównych atrybutów. Dołącz również podstawowy opis modelowanej osoby, uzupełniający jej obraz o cechy demograficzne, opis zachowań, motywacji i punktów zapalnych.
4. Sfinalizowanie opisu. Utwórz ciekawy opis persony na jednej stronie. W zależności od kontekstu opis ten może być różny pod względem formatu i rozmiarów.
5. Dbanie o widoczność persony. Zawieś ją wysoko w czasie sesji burzy mózgów, umieść w dokumentach projektowych. Do Ciebie należy „ożywienie” persony.
6. Tworzenie persony to bez wątpienia również praca zespołowa. Włącz do niej inne osoby, tak by końcowy dokument był rezerwuarem wiedzy współdzielonej.

Instytut
Rehabilitacji
Russerta



Wiek 44
Zawód Nadzorca procesu produkcyjnego
Rodzina Żona i jedno dziecko w wieku gimnazjalnym

Naprawdę nie czekam na to z utęsknieniem.
Naprawdę nie chcę żadnych operacji, ale
lekarz powiedział mi, że tak będzie najlepiej

„Od pół roku do roku, by poczuć się dobrze? Chyba pan sobie ze mnie żartuje. Nie miałem o tym pojęcia. To przecież kawał czasu”

- Punkt styku/interakcji
- Scenariusz albo-albo
- Faza krytyczna
- Droga Pata
- Droga alternatywna (oparta na momentach prawdy)
- Krytyczna interakcja, która zdefiniuje to, czy jednostka będzie kontynuowała swoją drogę
- Punkt tarcia
- Interakcja, która zmniejsza zaangażowanie jednostki

Operacja plectów	Etap ścieżki		Konsultacja		Terapia			Trwanie w zdrowiu		
	Emocje w punkcie styku/interakcji	Zaniepokojenie	Strach	Rezygnacja	Słabość	Zniechęcenie	Wahanie	Niepewność, poddanie, frustracja	Powaga Zniechęcenie	Umocnienie
	Myśli w punkcie styku/interakcji	„Nie mam pewności, czy mogę się temu poddać”	„Pat jest bardzo podenerwowany – boi się bardziej, niż przypuszczał, i odmawia poddania się operacji”	„Przypuszczam, że lekarz wie lepiej”	„Niedobrze. Wszystko to będzie trwać bardzo długo i nie będzie wcale przyjemne”	„Miałem nadzieję, że operacja zdziała więcej. Rehabilitacja nie jest zbyt pomocna”	„Ćwiczę, kiedy tylko mogę, ale naprawdę nie jest łatwo znaleźć wolny czas”	„Od operacji minęły miesiące. Powinienem czuć się lepiej. Dlaczego przychodziło to tak trudno?”	„Zaczynam poważnie obawiać się o swoje zdrowie” „Cała ta terapia nie jest warta czasu i pieniędzy”	„Zrobiłem, co mi kazano, i to pomogło. Zamierzam dalej ćwiczyć, by poczuć się jeszcze silniejszy”
	POZIOM OSOBISTEGO ZAANGAŻOWANIA + 0									
	Pat spędza wiele czasu na stojąco, przez co jego plecy coraz częściej dają o sobie znać przez ostatnie kilka lat. W końcu lekarz powiedział mu wprost: albo zmieni pracę, albo będzie musiał poddać się operacji Lekarz informuje go, że dojdzie do pełni sił po zabiegu zajmie od 6 miesięcy do 1 roku i będzie wymagało pewnego wysiłku Pat rozmawia z lekarzem o swoich obawach Pyta lekarza, co ma robić, i prosi o plan oraz wskazówki Pierwsza sesja rehabilitacji. Fizjoterapeuta opracowuje plan ćwiczeń na następne 6 miesięcy. Wspólnie z Patem analizują go, co czym Pat zgadza się spróbować Pat bierze udział w sesjach terapeutycznych, jednak nie widzi i nie czuje natychmiastowych zmian Pat nie wykonuje zaleconych ćwiczeń tak często, jak powinien, choć kontakt ze strony fizjoterapeuty pozwala mu mniej więcej trzymać się planu W czasie wizyty kontrolnej po 6 miesiącach od operacji Pat omawia z lekarzem przyczyny, dla których nie widać postępów Doktor wysłuchuje o problemach Pata i sugeruje mu pewne zmiany, by pomóc mu wytrwać w walce. Przekazuje również komentarz fizjoterapeucie, by pomógł Patowi w osiągnięciu celu Pat czuje się znacznie lepiej w czasie kolejnej wizyty kontrolnej, a dzięki jego postanowieniu wytrwania w ćwiczeniach jego stan stał się poprawia Pat jest sfrustrowany lekarzem, planem rehabilitacji i ogólnym wrażeniem. Ćwiczy coraz mniej, aż w końcu przestaje chodzić do fizjoterapeuty oraz lekarza									

RYSUNEK 4.4. Diagramy opisują jednostkę (persone) z reguły w górnej części, podobnie jak w tym przykładzie mapy ścieżki klienta

Protopersony

 Stworzenie pełnej, formalnej osoby może być przedsięwzięciem czasochłonnym. Jeśli nie masz przykładu, na którym mógłbyś się wzorować, lub z jakiegoś powodu nie potrafisz tego zrobić, spróbuj stworzyć **protopersonę**. Nazwę tę zaproponował Jeff Gothelf, autor książki *Lean UX*. Dokumenty te opisuje następująco:

Protopersona to wariant typowej osoby, różniący się od swojego wzorca tym, że do jego sporządzenia nie jest wymagane przeprowadzenie badania użytkowników. Źródłem wiedzy do przygotowania dokumentu są burze mózgów, w czasie których uczestnicy z samej organizacji, bazując na swym doświadczeniu w dziedzinie oraz na instynkcie, starają się uchwycić i streścić stan wiedzy organizacji na temat tego, kto korzysta z jej produktów czy usług i jakie motywacje za tym stoją.*

Protopersony to „odchudzone” (ang. *lean*) reprezentacje aktorów z łańcucha wartości. Do ich przygotowania nie trzeba przeprowadzać kosztownych badań. Opisują one grupę docelową Twoich klientów w taki sposób, w jaki sam ją postrzegasz — na podstawie tego, co wiesz o niej dzisiaj. Niekiedy nazywane są wymiennie **personami hipotetycznymi** (ang. *assumption personas*) lub **tymczasowymi** (ang. *provisional personas*).

Protopersonę można stworzyć na bazie prostej macierzy składającej się z czterech elementów, tak jak na rysunku 4.5. Są to kolejno:

Imię i szkic

Wybierz imię, które łatwo zapadnie w pamięć, i dodaj szkic pokazujący przypuszczalne zarysy osoby albo wyszukaj reprezentatywne zdjęcie.

Szczegóły demograficzne i psychograficzne

Uwzględnij tylko te aspekty, które są istotne z punktu widzenia celów.

Zachowania i akcje

Wymień pokrótce najważniejsze cechy behawioralne osoby, istotne z punktu widzenia projektu.

Potrzeby, punkty zapalne

Wymień potrzeby osoby oraz wskaż trudności, na jakie napotyka, gdy chce je zaspokoić.

Protopersona ułatwia członkom zespołu odwoływanie się do jednostki będącej podmiotem mapowania już na wczesnym etapie projektu. Zamiast mówić „czytelnik”, można mówić „Mary”. Bardziej wyczerpujący opis jednostki (personę) można sporządzić na późniejszym etapie projektu, po przeprowadzeniu pogłębionych badań jednostki — o ile zajdzie taka potrzeba.

* Jeff Gothelf, *Using Proto-Personas for Executive Alignment*, „UX Magazine”, maj 2012.

Imię i szkic Mary 	Zachowania i akcje Codziennie czyta gazetę Prenumeruje tygodniki informacyjne Ogląda wiadomości w telewizji 1–2 razy w tygodniu Odbiera e-maile z przeglądem informacji (newslettery)
Szczegóły demograficzne i psychograficzne Wykształcenie wyższe 32 lata, niezamężna Menedżer marketingu na etacie	Potrzeby, punkty zapalne Potrzebuje krótkich, przystępnie napisanych porcji informacji Ma problem z czytaniem informacji na urządzeniach mobilnych Przytłacza ją liczba źródeł informacji Potrzebuje zaufać wiarygodnemu źródłu

RYSUNEK 4.5. Szablon na potrzeby szybkiego stworzenia protopersony jest prosty. Wykorzystaj go do reprezentacji aktorów obecnych w łańcuchu wartości klienta, który będziesz analizował

Wybierz typ diagramu

Wszystkie diagramy omawiane w tej książce mają jedną cechę wspólną: skupiają się na dopasowaniu wartości. Jednak każdy z nich ma unikalne cechy, których rozpoznanie pomoże Ci dokonać optymalnego wyboru w danej sytuacji. Pamiętaj jedynie, by z góry nie odrzucać żadnej techniki na rzecz innej.

Po zrozumieniu celów organizacji oraz wybraniu wrażeń, które będą przedmiotem mapowania, przyszedł wreszcie czas na wybór odpowiedniego narzędzia. W tym celu przypomnij sobie opis etapów mapowania zamieszczony w rozdziale 2.

W tabeli 4.2 wymieniałem kilka najpopularniejszych typów diagramów wraz z opisem najważniejszych aspektów odróżniających je od innych, stosownie do schematu wprowadzonego w rozdziale 2.

Diagram	Punkt widzenia	Zakres	Koncentracja	Struktura (narracja)	Wykorzystanie
Schemat usługi	Jednostka jako odbiorca usługi.	Koncentruje się na kontakcie z usługą i ekosystemach, często w czasie rzeczywistym.	Działania w czasie rzeczywistym, fizyczne artefakty na tle różnych kanałów. Nacisk na dostarczanie usługi, w tym: role, aktorów zakulisowych, procesy i przepływy.	Chronologiczna.	Personel na linii kontaktu z klientem, zespoły robocze oraz menedżerowie — w celu usprawnienia istniejącej usługi lub wypracowania pomysłu na nową.
Mapa ścieżki klienta	Jednostka jako wierny konsument, często decydujący się na zakup.	Zwykle od fazy rozpoznania (uświadomienia), poprzez zakup, aż po rozstanie z firmą i ewentualny powrót.	Nacisk na umysłowe i emocjonalne stany jednostki, w tym — momenty prawdy i satysfakcji.	Chronologiczna.	Wykorzystywane przez działy marketingu, PR, sprzedaży, zarządzania klientami, wsparciem klienta, zarządzania marką — w celu optymalizacji sprzedaży, relacji z klientami czy wartości marki.
Mapa wrażeń	Jednostka jako aktor odgrywający swoją rolę w kontekście szerszej aktywności.	Z definicji: pełen przekrój od początku do końca — definiowany przez konkretne wrażenie lub kontekst.	Koncentracja na zachowaniach, celach i zadaniach do wykonania. Zwykle uwzględnia działania, myśli, uczucia i punkty zapalne.	Chronologiczna.	Menedżerowie produktów, projektanci, deweloperzy, stratedzy — w celu zaprojektowania usprawnień w produktach i usługach oraz innowacji.
Diagram modelu mentalnego	Jednostka jako człowiek myślący i czujący, w określonym kontekście.	Z definicji: rozległość wrażenia wynikająca z danych.	Nacisk na motywacje, uczucia i przekonania jednostki determinujące jej zachowanie.	Hierarchiczna	Menedżerowie produktów, projektanci, deweloperzy, stratedzy — w celu wzbudzenia empatii względem jednostek oraz jako podstawa do podjęcia decyzji strategicznych i innowacyjnych w odniesieniu do produktów i usług.
Mapa przestrzenna	Jednostka jako część wielopłaszczyznowego systemu interakcji.	Określany przez wielkość, możliwości i składowe części organizacji.	Podkreśla przepływ informacji oraz zależności między różnymi aspektami i komponentami systemu.	Przestrzenna	Przydatne dla menedżerów, specjalistów ds. treści oraz pracowników — dla lepszego zrozumienia przepływu informacji, optymalizacji i innowacji procesowych.

TABELA 4.2. Porównanie różnych typów diagramów z punktu widzenia ich elementów składowych

Jak dużo diagramów będę potrzebował?

Słyszę często pytanie: „Jak dużo diagramów powinienem utworzyć?”. Do pewnego stopnia odpowiedź zależy od przyjętych ram projektu. Nie da się odpowiedzieć jednoznacznie na to pytanie.

Kompletny diagram wrażenia może nie odzwierciedlać wrażeń pojedynczej osoby, a raczej odzwierciedlać wszystkie wrażenia zagregowane do formatu pojedynczej mapy. Jeżeli będzie Ci zależało na uszczegółowieniu opisu ścieżki wrażeń konkretnej jednostki, będziesz musiał przygotować oddzielne diagramy dla każdego segmentu. Spójrz na łańcuch wartości klienta i wskaż różnice w relacjach, które będziesz mapował.

Rozpatrzmy przykład. Serwis aukcyjny eBay może być zainteresowany kształtowaniem wrażeń dwóch niezależnych grup swoich klientów: kupujących i sprzedających. Automatycznie nasuwa się tu myśl, by dla każdej grupy docelowej sporządzić niezależny diagram. To tylko jedno z możliwych podejść. Równie dobrze można by zwizualizować oba wrażenia jako pokrewne, na jednym diagramie — podobnie jak na rysunku 4.6.

Gdybyś natomiast planował wizualizację jedynie wrażeń strony sprzedającej, być może nadal musiałbyś decydować, jaki typ wrażeń chciałbyś zaprezentować. Na przykład okazjonalni sprzedający w serwisie eBay z pewnością doświadczają innych wrażeń niż sprzedawcy zajmujący się tym zawodowo. Być może więc musiałbyś utworzyć dwa niezależne diagramy również w tym przypadku.

Podsumowując, wszystko zależy tak naprawdę od czynników, które omówiłem szczegółowo w rozdziale 2.: punktu widzenia, zakresu, obiektów koncentracji, struktury i planowanych zastosowań. W ogólnym przypadku pożądane jest sporządzenie jak najmniejszej liczby artefaktów jak najniższym kosztem (przy jak najmniejszym wysiłku). Dlatego radzę Ci, byś przygotowywał wiele diagramów tylko wtedy, gdy jest to naprawdę konieczne do zilustrowania istotnych różnic.

Wrażenie sprzedającego	Decyzja o sprzedaży	Wystawienie oferty	Przyjęcie zamówienia	Wysyłka produktów
Działania				
Myśli				
Odczucia				

Wrażenie kupującego

	Poszukiwanie produktu	Złożenie zamówienia	Oczekiwanie na dostawę	Korzystanie z produktu
Działania				
Myśli				
Odczucia				

RYСУNEK 4.6. Możliwa jest synchronizacja w tym samym dokumencie powiązanych ze sobą wrażeń przedstawionych na niezależnych diagramach

Mapa ścieżki klienta, mapa wrażeń czy schemat usługi — czym się różnią?

Najczęściej mylone typy diagramów to: *mapy ścieżki klienta*, *mapy wrażeń* oraz *schematy usług*. Wszystkie zaliczane są do klasy map o strukturze (narracji) chronologicznej, nic więc dziwnego, że sprawiają najwięcej problemów początkującym projektantom: wszystkie mają podobną formę i zbliżone zastosowanie. Mają jednak również cechy, które istotnie je od siebie różnią.

Najważniejsza różnica między wymienionymi diagramami dotyczy perspektywy oraz kształtu relacji między jednostką a organizacją.

Mapy ścieżki klienta typowo postrzegają jednostkę jako klienta organizacji. Często staje on przed decyzją, czy zakupić produkt lub usługę dostarczaną przez organizację i/lub pozostać jej lojalnym klientem, czy też nie. Schematy usług pokazują, w jaki sposób dana usługa — często doświadczana w czasie rzeczywistym — odbierana jest przez klienta i jakie wrażenia się z tym wiąże. Oba diagramy pokazują, na ile klient spełnia założenia, które ukształtowały ofertę organizacji. Po drugiej stronie boiska znajdują się mapy wrażeń. Wizualizują one szerszy kontekst zachowań jednostki. Odwrotnie niż dwa poprzednie diagramy pokazują, na ile organizacja dopasowuje się do życia jednostki.

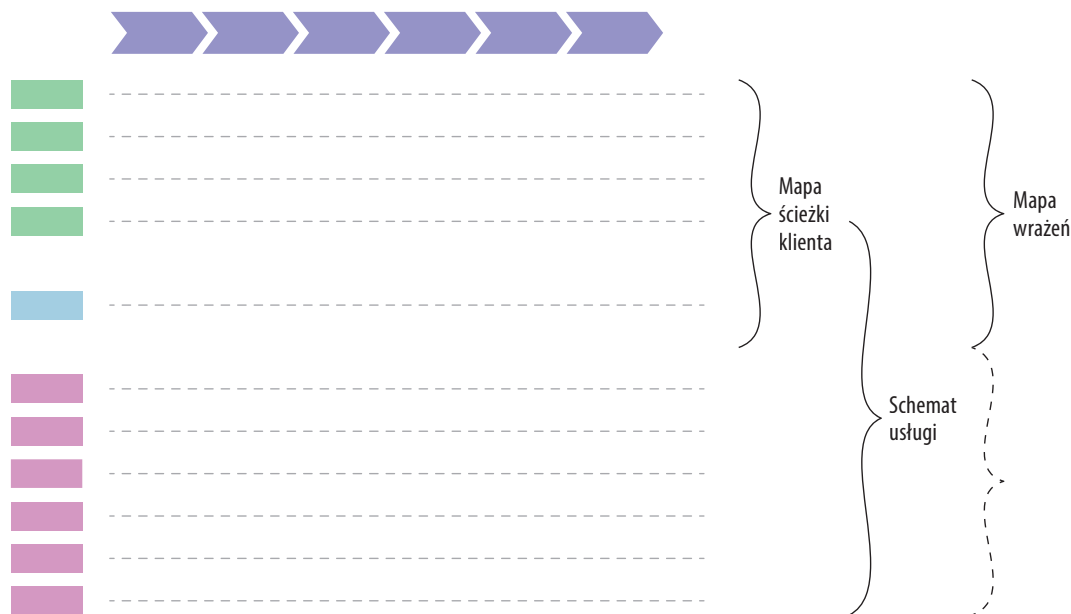
Również szerokość i głębokość analizy to cechy indywidualne wymienionych diagramów, przekładające się na różny poziom koncentracji. Rysunek 4.7 pokazuje szkielet generycznej mapy o strukturze chronologicznej. Fioletowe bloczki u góry diagramu symbolizują etapy interakcji. Górna część diagramu reprezentuje opis wrażenia jednostki, dolna zaś — opis usługi dostarczanej przez organizację. Pośrodku diagramu znajduje się miejsce na punkty styku.

Mapy ścieżki klienta charakteryzują się rozbudowaną częścią opisującą wrażenia, przy czym poświęca się w nich niewiele miejsca na opis procesu dostarczania usługi. Schematy usług z kolei skupiają się na procesach odbywających się w tle (zakulisowych). Mapy wrażeń opisują zaś szerokie aspekty wrażeń klienta, choć mogą również zawierać szczegółowy opis aktorów i procesów po stronie organizacji.

Kontrastujące ze sobą przykłady wymienionych diagramów zamieściłem na trzech kolejnych rysunkach. Rysunek 4.8 ukazuje mapę ścieżki klienta utworzoną przez firmę Macadamian, zajmującą się kompleksową obsługą projektową i programistyczną. Dwa wiersze w centralnej części mapy wyraźnie skupiają się na opisie pozytywnych i negatywnych wrażeń jednostki jako klienta pewnej organizacji. W połowie ścieżki klienta znajduje się punkt decyzyjny.

Rysunek 4.9 to przykład mapy wrażeń doświadczanych przez kobietę w ciąży. Diagram ten stworzyła Beth Kyle, starsza analityk w firmie Cornerstone Information Systems, na potrzeby swojej pracy dyplomowej obronionej na kierunku Human-Computer Interaction na Indiana University.

Ten diagram skupia się na wrażeniach jednostki jako człowieka, nie zaś — na konkretnej firmie czy organizacji. Nie ma tu miejsca na decyzję zakupową. Organizacja świadcząca usługi też nie jest reprezentowana *explicite*, ale jest obecna domyślnie. Dzięki temu z diagramu przedstawionego na rysunku 4.9 mogliby korzystać różni dostawcy usług, na przykład klinika położnicza lub konsultanci do spraw planowania ciąży.



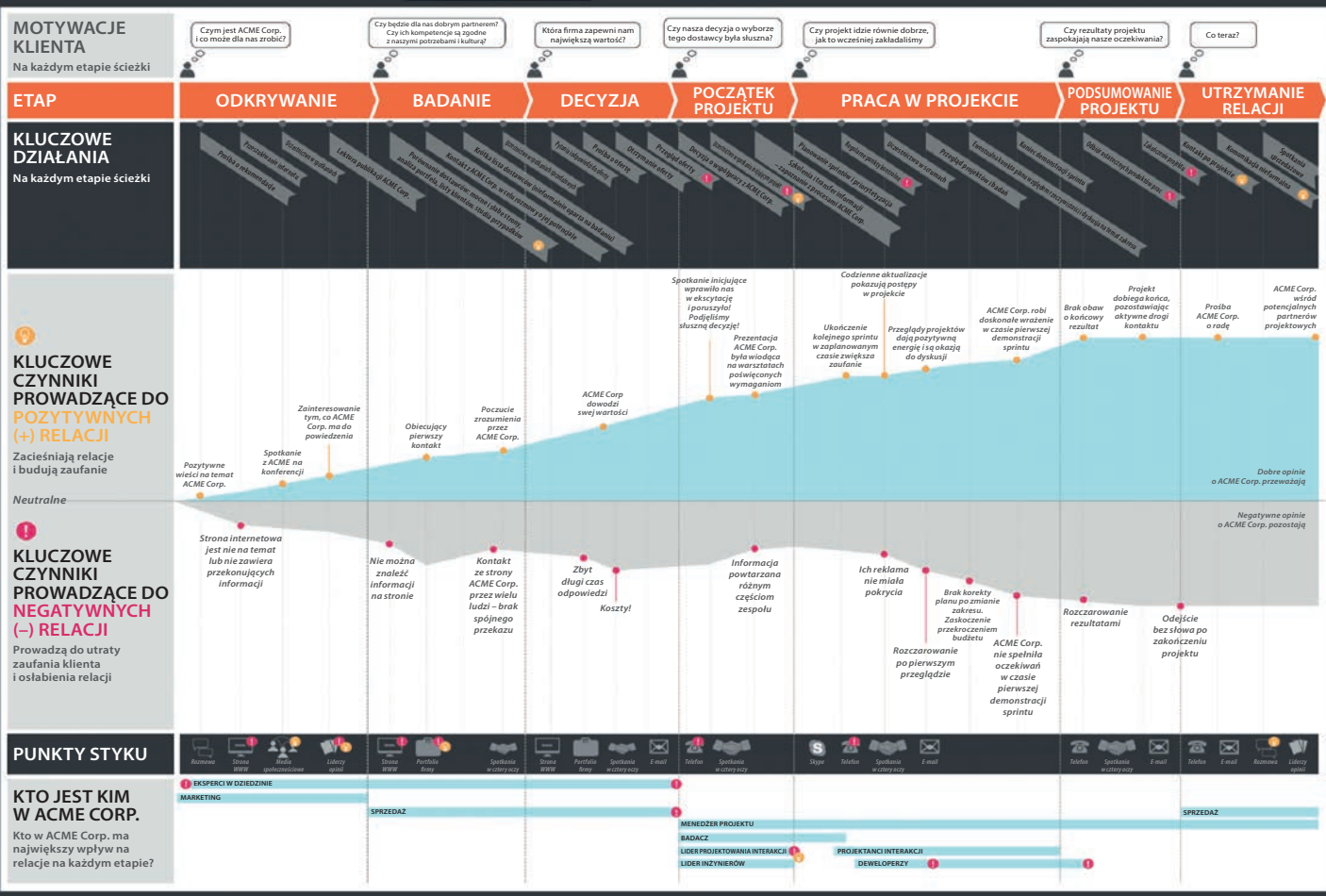
RYСУNEK 4.7. Szerokość i głębokość analizy różnią się w zależności od typu diagramu

Schematy usług skupiają się często na interakcji w czasie rzeczywistym. Zwykle więcej miejsca poświęcają szczegółom mechanizmów rządzących procesami zakulisowymi kosztem głębi opisu wrażeń jednostki. Rysunek 4.10 pokazuje przykładowy schemat usług autorstwa Mary Jo Bitner i jej kolegów, zaczerpnięty z przełomowego artykułu *Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation*.

Zanim przystąpisz do realizacji projektu, postaraj się zrozumieć charakter diagramu, który chciałbyś utworzyć. Powtórzę przy tym raz jeszcze: nie przywiązuj wagi do nazw. W ostatecznym rozrachunku nie mają one żadnego znaczenia. Skup się natomiast na tym, jak zaprezentujesz w formie graficznej proces synchronizacji — by zachęcić członków organizacji do owocnej dyskusji.

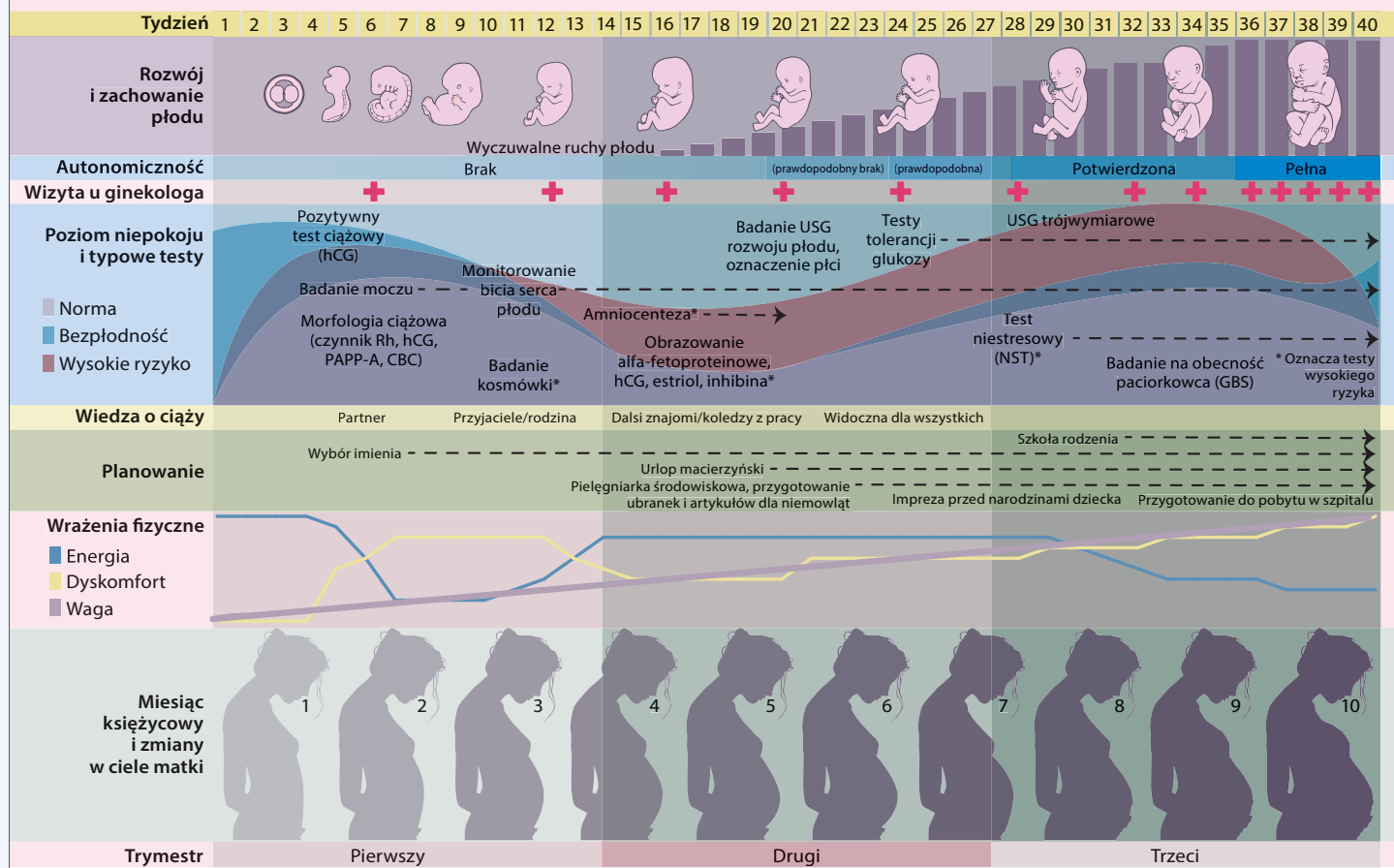
Ta przykładowa mapa wrażeń klienta została dostarczona przez
Odwiedź nas na Twitterze: @macadamianlabs

macadamian

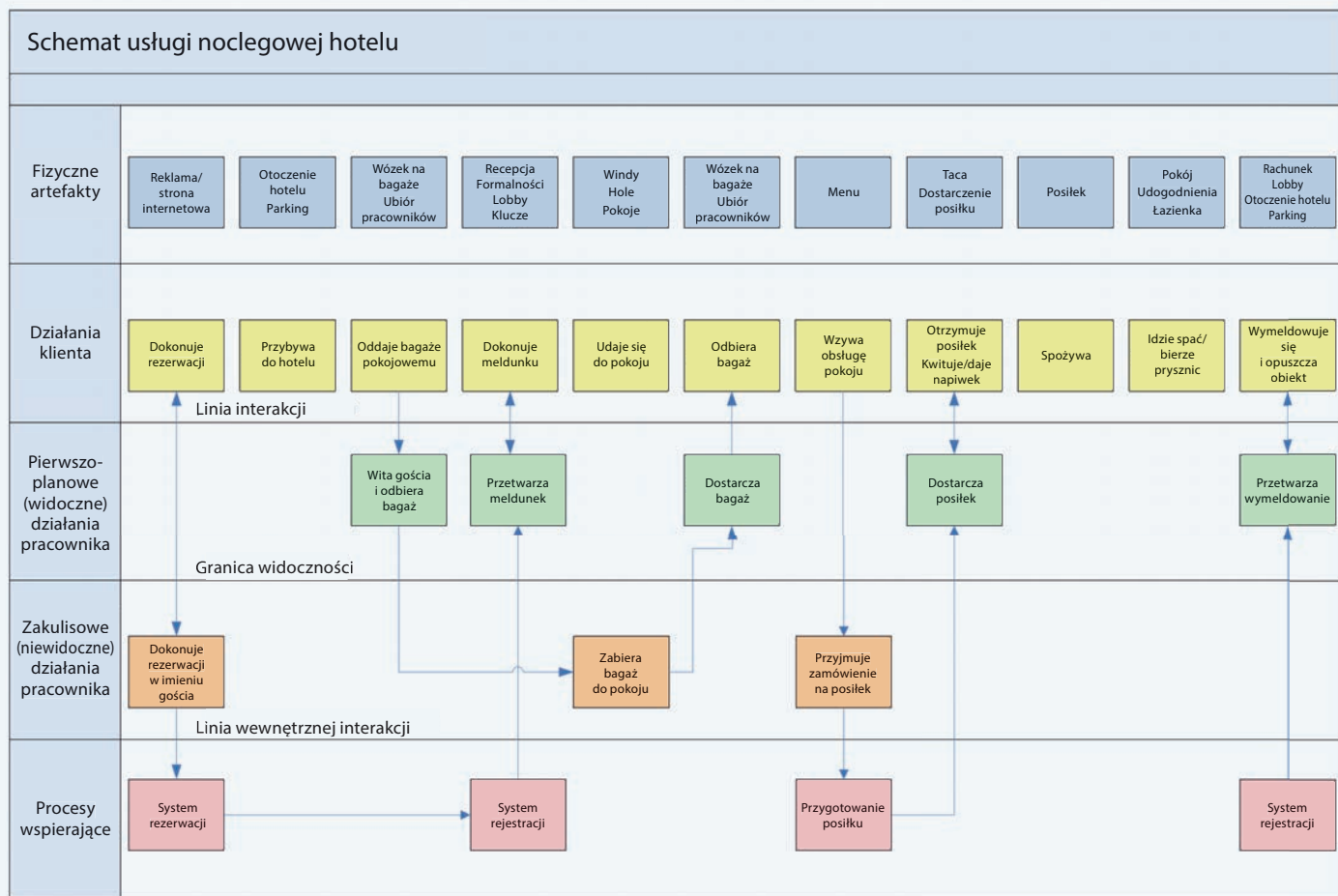


RYСУNEK 4.8. Mapa ścieżki klienta fikcyjnej firmy ACME Corp. skupia się na pozytywnych i negatywnych emocjach

Mapa wrażeń związanych z ciążą



RYSUNEK 4.9. Ta mapa wrażeń związanych z ciążą (autorstwa Beth Kyle) skupia się na wrażeniach człowieka



RYSUNEK 4.10. Schemat usługi — oferty noclegowej hotelu (Bitner i in.) — prezentuje standardowe podejście do tworzenia diagramów

Określ zasoby

Gdy naszkicujesz już ogólne ramy projektu, pora na określenie bardziej wymiernych jego atrybutów, tzn. czasu trwania oraz przybliżonych kosztów. Na tym etapie powinieneś się też upewnić, czy dysponujesz odpowiednimi umiejętnościami, sprzętem i innymi zasobami.

Oszacuj czas trwania

Ramy czasowe dla projektu mapowania mogą się istotnie różnić. Wszystko zależy od stopnia sformalizowania projektu, typu diagramu, który chcesz utworzyć, oraz od jego poziomu szczegółowości. Niewielkie start-upy będą w stanie przygotować mapę w ciągu kilku dni. Formalne projekty realizowane przez duże organizacje zwykle trwają od kilku tygodni do nawet kilku miesięcy.

Poniżej zamieściłem orientacyjne czasy trwania przykładowych projektów:

- szybki projekt: od jednego dnia do dwóch dni,
- krótki, ale kompletny projekt: od jednego tygodnia do dwóch tygodni,
- typowy projekt: od trzech do sześciu tygodni,
- większe przedsięwzięcie: ponad sześć tygodni.

Rzeczywisty czas trwania projektu jest przede wszystkim funkcją rozległości planowanych analiz, a także tego, jak wiele przeglądów i spotkań z interesariuszami planujesz odbyć.

*Pamiętaj, by z góry nie odrzucać
żadnej techniki na rzecz innej.*

Oceń zasoby

Podstawowym zasobem niezbędnym do zrealizowania projektu są oczywiście ludzie: ktoś musi przeprowadzić badanie, ktoś musi utworzyć diagram, ktoś musi też zorganizować i przeprowadzić warsztaty.

Oto zestaw umiejętności niezbędnych do utworzenia diagramu:

- umiejętność uporządkowanego przeglądu i klasyfikacji informacji oraz umiejętność abstrahowania,
- umiejętność pozyskiwania danych oraz prowadzenia badań,
- umiejętność modelowania i wizualizacji złożonej informacji.

Spośród innych wymagań stawianych organizatorom projektów i członkom zespołów projektowych warto wymienić:

- *Dostęp do wewnętrznych pracowników.* Będziesz musiał dotrzeć do członków organizacji. Zespoły interdyscyplinarne sprawdzają się najlepiej. Przygotowanie diagramu to nie podanie w meczu koszykówki: z konieczności angażuje ono ludzi z organizacji przez cały czas trwania projektu. Niezbędne jest ich aktywne uczestnictwo.
- *Umiejętność rekrutacji klientów.* Niezbędna będzie również umiejętność rekrutacji zewnętrznych uczestników projektu (więcej na ten temat w rozdziale 5.).
- *Mobilność.* W zależności od branży i lokalizacji grup docelowych niektóre etapy projektu (np. badania) mogą wiązać się z koniecznością podróży.
- *Umiejętność transkrypcji.* W zależności też od podejścia do prowadzenia badań możesz potrzebować kogoś, kto będzie nagrywał wywiady z ich uczestnikami, a następnie dokona transkrypcji nagrań.

Oszacuj koszty

Podobnie jak czas, również koszty projektu są często zmienne. Tabela 4.3 prezentuje wyliczenie kosztów projektu synchronizacji w dwóch wariantach: pesymistycznym i optymistycznym. Największą pozycję po stronie kosztów stanowią wynagrodzenia dla członków zespołu projektowego. Oczywiście rzeczywiste szacunki będą uzależnione od kosztów pracy w danej organizacji. W wariancie pesymistycznym przyjąłem założenie, że jedna osoba pracuje w projekcie przez dwa pełne miesiące. W wariancie optymistycznym ta sama osoba wykonuje projekt w dwa tygodnie.

	Wariant pesymistyczny	Wariant optymistyczny
Wynagrodzenia	$2 \cdot 15\,000 = 30\,000$	$0,5 \cdot 15\,000 = 7500$
Zachęty	$10 \cdot 50 = 500$	$6 \cdot 25 = 150$
Transkrypcja	$10 \cdot 150 = 1500$	brak
Podróże	500	brak
RAZEM	32 500	7650

TABELA 4.3. Przykład szacunku kosztów projektu w wariancie pesymistycznym (maksymalne koszty) i optymistycznym (minimalne koszty). W konkretnym przypadku podane wartości mogą się istotnie wahać (w obu kierunkach), przede wszystkim w zależności od kosztów wynagrodzeń

Oczywiście może się okazać, że rzeczywiste koszty wykrócą daleko poza zakładane ramy (przekraczając je zarówno z góry, jak i z dołu). Powyższy przykład ma jedynie pokazywać, że ten sam projekt można zrealizować, zakładając mniejszy lub większy budżet.

Sporządź formalny wniosek

Jeśli realizujesz nieformalny projekt, w zasadzie mógłbyś pominąć ten fragment rozdziału. W przypadku projektów formalnych zwykle będziesz jednak musiał sporządzić pisemną dokumentację swoich zamierzeń i celów. Nie zniechęcaj się jednak. Wniosek, choć formalny, wcale nie musi być bardzo szczegółowy, a przez to pracochłonny. Utrzymasz go w rozsądnych granicach, jeśli ograniczysz się do uwzględnienia poniższych elementów:

- *Motywacja.* Wyjaśnij przyczynę, dla której chcesz zrealizować projekt dla organizacji.
- *Cel główny.* Wymień główny cel podejmowanych działań oraz przewidywane ramy czasowe.
- *Cele pośrednie.* Wymień cele i mierzalne rezultaty projektu.
- *Uczestnicy projektu.* Wymień wszystkich członków zespołu wraz z przypisanymi funkcjami. Podkreśl, że będziesz chciał skorzystać z wewnętrznych zasobów organizacji i zaangażowania tworzących je osób na różnych etapach projektu.
- *Planowane działania, produkty prac, kamienie milowe.* Opisz sekwencję planowanych działań oraz oczekiwane rezultaty.
- *Zakres.* Zdefiniuj wrażenia, które chcesz zmapować. Definicję możesz oprzeć na łańcuchu wartości klienta, podobnym do przedstawionego na rysunku 4.2.
- *Typ diagramu.* Jeśli na tym etapie wiesz już, jaki diagram wykorzystasz, wspomnij o tym we wniosku.
- *Założenia, ryzyko, warunki brzegowe.* Podkreśl te aspekty projektu, które potencjalnie znajdują się poza Twoją kontrolą, jak również czynniki, które mogą Cię ograniczać.

Cały wniosek nie musi być obszerny — powinien zmieścić się na jednej – dwóch stronach. Przykład takiego dokumentu zamieściłem na rysunku 4.11.

Propozycja projektu: Badanie wrażeń klientów w firmie ACME

W ciągu ostatniej dekady ACME Corp. z powodzeniem poszerzała swoją ofertę produktów i usług, zdobywając istotny udział w rynku. Jednakże rzeczywiste wrażenie, jakiego doświadczają klienci ACME, rozwija się niezależnie, przez co nabrało cech chaosu. To z kolei stało się powodem spadającego poziomu satysfakcji klienta. Proponowany projekt ma na celu przywrócenie synchronizacji wewnętrznych działań firmy z rzeczywistym przebiegiem ścieżki klienta — z myślą o zaprojektowaniu bardziej spójnego wrażenia na różnych punktach styku, co w ostateczności powinno doprowadzić do zwiększenia poziomu satysfakcji klienta oraz jego lojalności.

CEL GŁÓWNY

Zrealizować projekt mapowania ścieżki klienta przed końcem pierwszego kwartału.

CELE POŚREDNIE

1. Włączyć interesariuszy z co najmniej pięciu różnych działów do uczestnictwa w projekcie, od etapu prac nad utworzeniem mapy aż po przeprowadzenie eksperymentów walidacyjnych.
2. Wypracować co najmniej sto nowych pomysłów skutkujących wzrostem poziomu satysfakcji klienta oraz nadać im priorytety.
3. Opracować plan eksperymentów celem przetestowania pięciu nowych usług, aby potwierdzić ich wpływ na wzrost poziomu satysfakcji klientów.
4. Zwiększyć wskaźniki satysfakcji klientów o co najmniej pięć punktów procentowych do końca roku.

UCZESTNICZY

- Główny zespół projektowy
 - Jim Kalbach, lider projektu
 - Paul Kahn, projektant
 - Jane Doe, analityk użytkownika
 - John Doe, sponsor projektu
- Interesariusze
 - Sue Smith, szef działu projektowania produktów (+projektanci)
 - Joe Smith, wsparcie klienta (+pracownicy działu)
 - Frank Musterman, lider działu marketingu (+marketingowcy)
 - Przedstawiciele działów sprzedaży i e-commerce, do potwierdzenia

DZIAŁANIA

- Badania: rekrutacja i wywiad, uczestnicy zewnętrzni i wewnętrzni
- Wizualizacja: utworzenie mapy ścieżki klienta
- Synchronizacja: warsztaty, formułowanie hipotez
- Eksperymenty: weryfikacja hipotez

PRODUKTY PRAC

- Mapa ścieżki klienta
- Dokumenty towarzyszące, np. persony, wizualizacje typowego dnia
- Lista pomysłów wraz z priorytetami
- Szczegółowy plan eksperymentów wraz z proponowanymi miernikami sukcesu

ZAKRES

- Projekt zostanie ograniczony do analizy dwóch person:
 1. Obecnego klienta (nabywcy produktów lub usług)
 2. Klienta naszego klienta
- Wrażenie powinno zostać przeanalizowane w punktach styku od początku do końca, począwszy od pierwszego kontaktu z ofertą aż po ostateczną rezygnację z usługi
- Eksperyment w celu walidacji pięciu hipotez przy posiadanych zasobach (do potwierdzenia w zależności od natury i zakresu eksperymentów)

KAMIEŃ MIŁOWE

- Styczeń: rekrutacja uczestników i przeprowadzenie badania
- Luty: ukończenie mapy ścieżki klienta i organizacja warsztatów
- Marzec: przeprowadzenie eksperymentów potwierdzających wzrost satysfakcji klienta

RYСУNEK 4.11. Formalny dokument z propozycją projektu wcale nie musi być długi

Podsumowanie

Projekt mapowania powinien zostać poprzedzony rozsądnym planowaniem. Za punkt wyjścia przyjmij decyzję o stopniu sformalizowania projektu. Ogólnie rzecz biorąc, większe organizacje dążą do zaprojektowania wrażenia w sposób holistyczny — z uwzględnieniem całego systemu punktów styku — co wymaga bardziej formalnego podejścia niż w przypadku pojedynczej osoby, która chce zaprojektować interfejs dla jednego produktu.

Zespół projektowy mogą tworzyć zarówno członkowie organizacji, jak i zewnętrzni konsultanci — obie strony muszą się liczyć z koniecznością pokonania potencjalnych barier stawianych przez decydentów. Poznaj z wyprzedzeniem ewentualne zastrzeżenia i przygotuj przekonywujące kontrargumenty. Postaraj się również zidentyfikować osoby popierające Twój projekt, dzięki którym mógłbyś przeprowadzić wdrożenie pilotażowe. Nic tak nie przekonuje niezdecydowanych niż wyniki z pierwszej ręki.

Technika diagramów synchronizacji daje Ci możliwość wyboru: każdy problem możesz rozwiązać na kilka sposobów. Aby wybrać optymalne podejście, będziesz musiał dobrze poznać organizację oraz cele, jakie przed sobą stawia.

Do Ciebie należy decyzja, które wrażenia zdecydujesz się zmapować. Przeanalizuj zależności uwidocznione na diagramie łańcucha wartości klienta, by zawęzić zbiór możliwości i jak najlepiej sformułować oczekiwania. Następnie wybierz typ diagramu, który najlepiej sprawdzi się w swojej roli. Każdy wariant jest dobry, o ile będzie w stanie oddać perspektywę najlepiej ukazującą daną sytuację.

Formalne projekty wymagają przedłożenia do akceptacji pisemnego wniosku. Powinien on wymieniać motywacje, cele, listę uczestników, wymagane zasoby oraz przybliżony koszt przedsięwzięcia. Przygotuj się na ewentualną konieczność negocjacji szczegółów wniosku z decydentami, dbając o to, by przyjął on na koniec sensowne ramy. Projekty nieformalne zwykle nie wymagają pisemnego wniosku, a niekiedy — żadnej dokumentacji.

Literatura

Tim Brown, *Zmiana przez design*, Libron, 2016.

Jest to bodaj najlepsza książka poświęcona myśleniu projektowemu (ang. design thinking). Jej autor, wykorzystując lata swoich doświadczeń w pracy w IDEO, jednej z najbardziej innowacyjnych firm na świecie, omawia szczegółowo argumenty na rzecz myślenia projektowego. Część teoretyczna poparta jest licznymi przykładami empirycznymi i studiami przypadku. Choć mapowanie odgrywa w tej książce w najlepszym razie marginalną rolę, propaguje ona zmianę perspektywy w organizacji na taką, w której docenia się znaczenie empatii w stosunku do użytkowników oraz która jest zgodna z filozofią spojrzenia z zewnątrz, stanowiącego fundament diagramów synchronizacji.

Ram Charan, *Co klient chce ci powiedzieć. Jak stać się kluczowym dostawcą*, MT Biznes, 2009.

Ram Charan to jeden z powszechnie uznawanych liderów biznesu, który pracował z menedżerami najwyższego szczebla firm z listy 100 największych przedsiębiorstw magazynu „Fortune”. Ma zdolność opisywania koncepcji biznesowych przystępnym językiem. Książka ta omawia szczegółowo kreowanie wartości z perspektywy klienta, w tym m.in. takie aspekty tego procesu jak łańcuchy wartości klienta.

Raporty Forrester: www.forrester.com.

Od niemal dziesięciu lat Forrester, niezależna firma analityczna, publikuje raporty poświęcone wrażeniom klienta oraz mapowaniu ścieżek. Aby dotrzeć do interesujących nas raportów, skorzystaj z wyszukiwarki na podanej wyżej stronie, wpisując jako słowa kluczowe nazwy diagramów. Uprzedzam Cię jednak, że raporty te nie są dostępne za darmo — niejeden może kosztować setki dolarów.

Alex Rawson, Ewan Duncan, Conor Jones, *The Truth About Customer Experience*, „Harvard Business Review”, wrzesień 2013.

To doskonały artykuł omawiający na łamach jednego z najlepszych czasopism biznesowych zalety kompleksowego projektowania wrażeń. Autorzy nie omawiają w szczegółach samego procesu mapowania ani też nie dają wskazówek, jak ten proces przeprowadzić. Pokazują za to twarde dowody na poparcie tezy o korzystnym wpływie projektowania wrażeń na wyniki finansowe przedsiębiorstw. Jeśli powołasz się na ten artykuł (lub jemu podobne), będziesz mógł liczyć na większą przychylność osób, od których decyzji będą zależeć losy Twojego projektu.

Źródła diagramów i rysunków

Rysunek 4.3: Przykładowa persona autorstwa Jima Kalbacha.

Rysunek 4.4: Mapa ścieżki klienta utworzona przez Jima Tinchera z the Heart of the Customer (www.heartofthecustomer.com), wykorzystana za zgodą.

Rysunek 4.8: Mapa ścieżki klienta autorstwa Macadamian (www.macadamian.com), wykorzystana za zgodą.

Rysunek 4.9: Mapa wrażeń autorstwa Beth Kyle, starszego analityka w Cornerstone Information Systems, utworzona jako część pracy dyplomowej na kierunku Human-Computer Interaction na Indiana University, wykorzystana za zgodą.

Rysunek 4.10: Schemat usługi autorstwa Mary Jo Bitner i jej kolegów, pierwotnie zamieszczony w: Mary Jo Bitner, Amy L. Ostrom, Felicia N. Morgan, *Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation*, Center for Services Leadership, Arizona State University, 2007, <http://files.g51studio.com/parsons/ServiceBlueprinting.pdf>.

Możesz dostrzec wiele, po prostu obserwując.

— Yogi Berra

W TYM ROZDZIALE:

- Przegląd istniejących informacji
- Wywiady z członkami organizacji
- Tworzenie szkicu mapy
- Badanie i analiza kontekstowa
- Badania ilościowe
- Studium przypadku: Odsłuchiwanie muzyki — badania użytkownika i tworzenie diagramów według Sonos

Skorowidz

A

Adlin Tamara, 211
ankieta, *Patrz:* badania ankietowe
arena, 53

B

badanie
 ankietowe, 128
 fokusowe, 189
 ilościowe, 128, 129
 kontekstowe, 120
 korytarzowe, 189
 terenowe, 120, 129
 analiza danych, 120, 125, 126, 129
 przygotowanie, 120, 121
 sprawozdanie, 120, 121
Berkman Eric, 137
Bettencourte Lance, 280
Bitner Mary Jo , 96, 229, 242
błąd strategicznej krótkowzroczności,
 Patrz: strategiczna krótkowzroczność
Brown Amber, 137
Brown Tim, 49
Brugnoli Gianluca, 31
Buffett , 35

C

Canvanizer, 163
Carbone Lewis, 249
Carlzon Jan, 31, 249
Carr Holly Jamesen, 211
Chan Carrie, 242
Charan Ram, 48
Christensen Clayton, 36, 37, 51
Colley Russell, 256
Constantine Larry, 214
Cook Scott, 51
Craig Kenneth, 304
cyklu wytwórczego odchudzanie, XVI
czcionka, 149

D

DAGMAR, 256
Danielson David, 19
Denning Steve, 273
Desmet Pieter, 157
diagram, XVIII, 11, 92, 93, 94, *Patrz też:* mapa
 elementy graficzne, 150, 151, 152, 155, 242
 ewaluacja, 178
 formatowanie treści, 143, 165
 identyfikacja możliwości, 178, 179

informacja
 hierarchia wizualna, 153, 155
 ilościowa, 145
 jakościowa, 142
 projektowanie wyglądu, 148, 149, 150, 151
kreślenie, 137
modelu mentalnego, 11, 16, 39, 93, 142, 225,
 295, 296, 297
 analiza, 297, 301
 budowa, 302
 elementy, 308
 przestrzeń mentalna, 300
 ramka, 300
 szczegółowość, 297
 wieża, 300
narzędzia, 161, 163
pokrewieństwa, 323
przepływu, 146, 150, 161, 187, 227, 282, 287
Sankeya, 146
strumieniowy, 146
synchronizacji, XVII, 3, 4, 11, 16, 232,
 274, 322
 korzyści, 13
 odbiorca, 27
 przeznaczenie, 27
 struktura, 24, 25

systemowy, 336
torowy, 229, 282
typografia, *Patrz*: typografia
układ, 138, 141
wrażeń jednostki, XVI, 48
szkic, 115, 129

Diana Chiara, 328
Diller Steve, 35
drabina znaczeniowa, 307, 308, 309
Drucker Peter, 108
Dubberly Hugh, 273
Dyer Jeff, 31
dywan, 11, 328

E

Egea Julia Moisand, 11, 328
ekosystem, 273, 332
emocje, 152, 157, 158, 159, 160, 169,
236, 242, 252
empatia, 13, 39, 107, 163, 176, 197,
203, 296
Ensley Michael, 62
Erwin Kim, 322, 323

F

fabuła, 209, 210
fail whale, 32, 33
Furr Nathan, 31

G

gigamapa, 336
Gothelf Jeff, 91

H

Haeckel Stephan, 249
Hall Taddy, 51
historyjka użytkownika, 214
Hussain Sofia, 54, 55, 139

I

ideacja, 180
innowacja, 187, 259
interakcja, 12, 19, 27
linia, 4
punkt styku, *Patrz*: punkt styku
internet rzeczy, 56, 57

J

Jenkins John, 256, 259
Johnson-Laird Philip, 304, 305
Jones Daniel, 231, 232

K

Kahn Paul, 11, 221, 328
kanał transmisji wartości, 4
kanapka powietrzna, 61
Kaplan Robert, 62
Kasper Ryan, 43
Kembel John, 113
Kim Chan, 65
klient
klasyfikacja
demograficzna, 50
oczekiwany rezultat, 50, 51
satysfakcja, 108

wrażenia, *Patrz*: mapa wrażeń
Kling Laurent, 11, 328
Kolko Jon, 13
komiks, 207
koncepcja pięciu P, 67
konkurencja, 50, 74, 179
konsumpcja szczupła, 232
Kovacich Patrick, 323
Kyle Beth, 307

L

Lavidge Robert, 256
lean, *Patrz*: metoda lean
Leinwand Paul, 14
lejek konwersji, 260
Levitt Theodore, 48, 51
Lichaw Donna, 209, 211
linia ścieżek, 32
LucidCharts, 163, 215

Ł

łańcuch wartości, 231
Daniel, 86, 87, 197
łuk narracyjny, 209, 210, 211

M

macierz punktów styku,
Patrz: punkt styku macierz
Mainardie Cesare, 14
makieta
modelu biznesowego, 70, 72
propozycji wartości, 72

- strategii, 65
- ścieżki klienta, 252
- mapa, XVII, *Patrz też:* diagram
- cyklu życia klientów, 256
- ekosystemu, 87
- historijek użytkownika, 214, 215, 217
- interesariuszy, 87
- izometryczna, 11
- procesu, 227
- projektowa, 211, 213
- przestrzenna, 11, 16, 93, 225, 321, 322
 - dywan, 11, 328
 - elementy, 334
 - odzworowanie izometryczne, 328
 - warstwowanie, 323
- rozpoznania konsumenta, 322
 - strefa, 323
- stanu obecnego, 79
- strategii, 62
- szczupłej konsumpcji, 232
- ścieżki klienta, XVIII, 6, 11, 13, 16, 66, 93, 95, 218, 225, 249, 251, 252, 266, 274
 - elementy, 262
 - korzyści, 84, 85
- ścieżki użytkownika, 218
- wrażeń, XVIII, 6, 11, 13, 16, 19, 22, 93, 95, 197, 213, 225, 273, 274, 275
 - elementy, 24, 285
 - narzędzia, 161, 163
 - przyszłych, 203
 - struktura, 141
 - tworzenie, 79, 107, 108, 109, 141, 142, 175, 178
 - zakres, 23

- zadań, 280, 281
- mapowanie, XVII
- czasu trwania, 100
- historijek użytkownika, 214
- inicjowanie, 79, 81, 82
- koszty, 101
- momentów, 249
- strategia, 61
- strumienia wartości, 231
- synchronizacja, 79
- wizualizacja, *Patrz:* wizualizacja
- zasoby, 100
- Martin Karen, 232
- Mauborgne Renée, 65
- MaxQDA, 126, 127
- McGrath Rita Gunther, 53
- McMullin Jess, 4
- media społecznościowe, 128
- Merchant Nilofer, 61
- metoda
 - agile, 214
 - krytycznego zdarzenia, 122
 - lean, 231, 232
 - pojedynczego pytania,
Patrz: metoda The Ask
 - przełamывania zasad, 182
 - tajemniczego klienta, 116
 - The Ask, 183, 184, 185
- miara lojalności klienta, *Patrz:* NPS
- Mintzberg Henry, 67, 69
- model
 - biznesowy, 70, 71, 72
 - continuum rynku, 256
 - ekosystemu, 225, 321, 332

- elementy, 334
- jednostki, 213
- kontekstu i celów, 213
- mentalny, 295, 296, 303, 304
- przyszłych wrażeń, 213
- modelowanie
 - procesów biznesowych, 229
 - zadań, 214
- moment prawdy, 31, 32, 37, 249
 - zerowy, 33
- MURAL, 163, 197, 215
- myślenie
 - dywergencyjne, 180
 - konwergencyjne, 186
 - rozbieżne, 180
 - silosowe, 221
 - zbieżne, 186

N

- Net Promoter Score, *Patrz:* NPS
- Norman Don, 296
- Norton David, 62
- NPS, 128

O

- O'Reilly Charles , 59
- ocean
 - błękitny, 65, 66
 - czerwony, 65
- Omnigraffle, 161, 163
- organizacja oburęczna, 59
- Osterling Mike, 232
- Osterwalder Alexander, 70, 72

P

Padilla Jen, 43
Patton Jeff, 214
persona, 88, 89, 91, 168, 169, 204, 211
 hipotetyczna, 91
 tymczasowa, 91
perspektywa
 wewnętrzna, XV, XXII, 49, 108
 zewnętrzna, XV, XXII, 49, 108
Polaine Andy, 236
Porter Michael, 53, 54, 56
PrEmo, 157
proces decydowania o innowacji, 259
projekt poziom sformalizowania, 82, 83
projektowanie
 wrażeń wielokanałowych, 14
 zorientowane
 na człowieka, 3
 na wartość, 4, 232
protopersona, 91, 197
punkt styku, 27, 28, 37, 81, 112, 143, 249
macierz, 31
narzędzia, 162, 163
zestawienie, 116, 117, 129

R

Ramsay Gordon, XV,
Rawson Alex, 84
RealtimeBoard, 163
Reichheld Fred, 128
Rhea Darrel, 35
Risdon Chris, 28

Rogalsky Steve, 214
Rogers Everett, 259

S

scenariusz, 208, 209
scenorys, 187, 196, 204, 205, 209, 213
Schauer Brandon, 4
schemat, 11
 strategii, 67, 69
 usługi, 4, 11, 16, 93, 95, 96, 225, 227, 228, 229, 232
 ekspresyjny, 242, 243
 elementy, 239
Schneider Jakob, 252
Schrage Michael, 183
Shedroff Nathan, 35
Shostack G. Lynn, 227, 228, 232, 242
Simmons Mark, 331
Smapply, 163
Smith Gene, 275
Software Usability Measurement Index, *Patrz:* SUMI
specyfikacja pożądanych rezultatów, 40
społeczna odpowiedzialność biznesu, 54
spójność, 14
Steiner Gary, 256
Stickdorn Marc, 252
strategia, 67, 69
 błękitnego oceanu, 65
strategiczna krótkowzroczność, 47, 48, 74
struktura silosowa, XV, 13
studium wykonalności, 186
SUMI, 128
SUS, 128

synchronizacja, XV, XVI
 odgórna, XVI
 utrata, 13
 wartości, XVI, XVII, 3
 zasady, 12
System Usability Scale, *Patrz:* SUS

Ś

ścieżka
 decyzji konsumenta, 260
 wrażeń, 274

T

taksonomia produktu, 14, 15
Tassi Roberta, 328
Tate Tyler, 14, 15
Temkin Bruce, 13, 252
test
 koncepcji, 189
 online, 189
Thapliyal Elizabeth, 43
Thomson Jamie, 252
Touchpoint Dashboard, 162, 163
Tushman Michael, 59
typografia, 148, 149, 155

U

Ulwick Anthony, 40, 280
usługa
 projektowanie, 227
 schemat, *Patrz:* schemat usługi
użytkownika historyjka, *Patrz:* historyjka
użytkownika

V

Visio, 161, 163
von Gorp Trevor, 275

W

Walters Jeanie, 28
warsztaty synchronizacji, 175, 176, 177, 290
 czas trwania, 192, 193
 organizacja, 190, 191
 przebieg, 191, 192
wartość, 62
 dla udziałowców, 53
 funkcjonalna, 35
 łańcuch, *Patrz:* łańcuch wartości klienta
 makieta propozycji, *Patrz:* makieta
 propozycji wartości
 poznawcza, 35
 premium, 35

przepływ, 48, 87
społeczna, 35
uwarunkowana, 35
współdzielona, 53, 56, 74

wiedza ukryta, 125

Williams Luke, 182

wizualizacja, XVI, 12, 14, 203, 289, 322
 stanów przyszłych, 203, 204
 wartości, 1

Womack James, 231, 232

wywiad

 na miejscu, 120, 121
 przygotowanie, 120, 121
 scenariusz, 118, 119, 121, 122
 z członkiem organizacji, 112, 129
 zdalny, 120

Y

Young Indi, 6, 14, 39, 203, 296, 302, 303, 308

Z

zadanie do wykonania, 36, 38, 39, 280
zarządzanie wiedzą, 13

zasada

 adekwatności, 12

 holizmu, 12, 14

 interakcji, 12

 mnogości, 12

 przejrzystości, 12

 umocowania, 12

 wizualizacji, 12

 zatrzymaj zysk i reinwestuj, 53

 zmienności przy przechodzeniu, 19, 37

 zmniejszaj i rozdzielaj, 53

zero moment of truth, *Patrz:* moment

 prawdy zerowy

ZMOT, *Patrz:* moment prawdy zerowy

zrównoważona karta wyników, 62

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION

- 
- A central graphic showing four hands, one from each corner, placing puzzle pieces into a square. The top-left and bottom-left hands are holding olive green pieces, while the top-right and bottom-right hands are holding red pieces. The pieces are being positioned to complete a 2x2 square.
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**

Mapowanie wrażeń — z tego korzystają skuteczni szefowie i właściciele firm!

Skupienie się organizacji na wewnętrznych procesach biznesowych może pomóc w uzyskaniu płynnej współpracy między poszczególnymi jej działami. Jeśli jednak mimo osiągnięcia przez organizację takiej płynności klienci wciąż odczuwają frustrację i niezadowolenie z otrzymanego produktu czy usługi, oznacza to, że pojawił się poważny problem. W tej sytuacji konieczne jest zmodyfikowanie sposobu działania firmy, tak aby możliwe stało się spełnienie oczekiwań jej klientów. Użycie diagramów synchronizacji i mapowania wrażeń jest doskonałym sposobem zdobycia wiedzy na temat tego, co należy zrobić, aby osiągnąć ten cel.

Niniejsza książka jest wnikliwym i praktycznym podręcznikiem projektowania wrażeń użytkownika. Będzie niezastąpionym poradnikiem dla każdego, kto chce w swojej firmie uzyskać synchronizację świadomości organizacji z faktycznymi doświadczeniami jej klientów. Pokazano tu, jak oceniać swoją pozycję sprzedażową, jak osiągnąć synchronizację zespołów i poziomów organizacji, i wreszcie, jak posłużyć się wizualizacjami jako wspólnymi ramami odniesienia. Przedstawiono diagramy, które stanowią doskonały sposób wizualizowania wrażeń klientów. Dzięki opisanym tu narzędziom zaproponowanie udoskonaleń w działaniu firmy przyjdzie o wiele łatwiej.

W tej książce:

- korzyści z mapowania wrażeń dla strategicznego zarządzania firmą
- koncepcje leżące u podstaw diagramów synchronizacji i mapowania wrażeń
- etapy iteracyjnego mapowania wrażeń i wykorzystywanie diagramów
- praktyczne przykłady zastosowania diagramów synchronizacji

Jim Kalbach — specjalizuje się w projektowaniu doświadczeń użytkowników i w architekturze informacji. Jest uznanym autorem i doradcą strategicznym. Współpracuje z takimi korporacjami jak eBay, Audi, Sony, Citrix, Elsevier Science czy LexisNexis. Przez wiele lat organizował coroczną konferencję społeczności architektów informacji European Information Architecture. Był również członkiem organu doradczego Information Architecture Institute w latach 2005 i 2007.

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:
 ① <http://helion.pl/promocje>
 Książki najchętniej czytane:
 ① <http://helion.pl/bestsellery>
 Zamów informacje o nowościach:
 ① <http://helion.pl/novosci>

ISBN 978-83-283-2931-7



9

cena: 69,00 zł

sięgnij po WIĘCEJ



KOD KORZYŚCI

Informatyka w najlepszym wydaniu