

ПАВЕЛ ВОЛОЩУК

ПОТРЯСИ

ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ
ДЛЯ СОЗДАНИЯ ПРОДУКТОВ,
ВДОХНОВЛЕННЫХ РЕАЛЬНЫМИ ЛЮДЬМИ

КЛИЕНТА



Высшая
школа
бизнеса

УДК 330.16
ББК 65.29
В68

Рекомендовано к изданию комиссией по издательской деятельности
Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ

Волощук П.В.

В68 Потряси клиента : дизайн-мышление для создания продуктов, вдохновленных реальными людьми / Волощук П. В. — Москва : Издательство АСТ, 2024. — 176 с. — (Бизнес-бук).

ISBN 978-5-17-165325-5

Создание лучшего клиентского опыта — задача, требующая системного видения и правильного набора инструментов. В книге представлен подход к решению этой задачи, разработанный экспертами Лаборатории дизайн-мышления Высшей школы бизнеса ВШЭ на основе систематизации лучших международных практик и с учетом специфики работы с потребностями пользователей на российском рынке. Настоящее учебное пособие содержит инструкции, шаблоны для заполнения и рекомендации, основанные на многолетнем успешном опыте применения клиентоцентричных инструментов.

Книга адресована широкому кругу читателей — руководителям продуктовых команд, дизайнерам, экспертам по клиентскому опыту и продуктовым менеджерам.

УДК 330.16
ББК 65.29

ISBN 978-5-17-165325-5

© Национальный исследовательский
университет «Высшая школа экономики», 2024
© ООО «Издательство АСТ», 2024

Уважаемые читатели, сегодня переход в клиентоцентричность становится важной вехой для развития компаний и государственных институтов во всем мире, поскольку осознанное управление клиентским опытом обеспечивает среду для создания более востребованных продуктов и увеличения прибыли компаний.

Все флагманские инициативы «РусГазБурение» мы пропускаем через клиентоцентричную воронку на самом первом этапе проектирования, фокусируясь на ценностях и эффекте для пользователя, что обеспечивает более качественное понимание потребностей наших клиентов.

Мы используем методологию дизайн-мышления для поиска новых идей с целью создания или реинжиниринга продуктов и сервисов.

Я верю, что каждая компания неизбежно придет к реализации клиентоцентричного подхода, а потому надеюсь, что эта книга станет для вас проводником в новом клиентоцентричном мире и позволит лучше понять и по-настоящему потрясти вашего клиента!

Владимир Чижиков,
заместитель генерального директора «РусГазБурение»

Банковская сфера раньше других оказалась в ситуации, когда конкуренция стоимостью услуг стала абсолютно нерентабельной. Когда набор банковских продуктов у всех примерно одинаковый, есть возможность завоевать своего клиента, исключительно превосходя его потребности, обеспечивая подходящий каждому клиенту сервис и решая специфические для своей аудитории задачи. Именно поэтому мы стали внедрять дизайн-мышление уже в 2013 году.

С тех пор мы используем дизайн-мышление как фундамент для нашей работы. В каждой команде банка есть не только продакт и исследователь, которые непрерывно исследуют клиентские сценарии, находят новые решения и приоритизируют бэклог на основе обратной связи от пользователей, но теперь каждый участник команды понимает принцип клиентоцентричной разработки и участвует в исследованиях и тестированиях новых функций и пространств.

Мы очень благодарны Высшей школе бизнеса ВШЭ за широкое внедрение дизайн-мышления в образовательный процесс, популяризацию подхода через открытые мероприятия и теперь — за эту книгу. Теория и инструменты, представленные в ней, позволят широкому кругу читателей ознакомиться с дизайн-мышлением и применить его на практике.

Александра Алтухова,
директор по клиентскому опыту, «Альфа-банк»

В Школе государственной политики имени Ли Куан Ю мы видим, как многие правительства по всему миру применяют дизайн-мышление для разработки способов управления, ориентированных на человека. Например, в Сингапуре дизайн-мышление применялось для решения таких вопросов, как преобразование государственных офисов, улучшение услуг в больницах, проектирование новых станций метро или изменение государственного жилья.

Это требует разрушения традиционной организационной разобщенности и бюрократии, поскольку методология основана на совместном использовании и совместном творчестве без явной иерархии. Важно, чтобы эти усилия были подкреплены руководством, готовым бросить вызов устоявшимся правилам и способным создать безопасное пространство для сотрудников, в котором можно рисковать, генерировать новые идеи и экспериментировать.

Я был рад узнать, что в России Высшая школа экономики уделяет так много внимания дизайн-мышлению, обучая студентов методологии и создавая это учебное пособие. Уверен, что широкое использование методологии внесет существенные изменения в жизнь многих людей.

*Франческо Манчини,
заместитель декана по дополнительному профессиональному
образованию и доцент Школы государственной политики имени Ли Куан Ю
Национального университета Сингапура*

Когда я впервые столкнулась с использованием дизайн-мышления, я подумала о том, насколько чаще хотелось бы приветствовать применение такого свежего взгляда на стандартные практики в проектах. Вся прелесть методологии именно в том, что она противоречит обычно применяемым линейным методам мышления.

По сути, одна большая проблема, с которой помогает справиться дизайн-мышление, — это предположение, что вы уже знаете решение с самого начала. Именно с этой проблемой я столкнулась и в учебе, и в работе. Я думаю, что в образовании применение методологии дизайн-мышления способно открыть глаза студентам на новую, интересную перспективу и подтолкнуть их к более подробному изучению ситуации, а не к мгновенным выводам.

В моем понимании, дизайн-мышление — это не просто эффективный подход к проектам при разработке продукта или услуги. Это также инструмент обучения, способствующий развитию множества ценных навыков XXI века, включая критическое мышление, решение проблем, совместную работу, гибкость, адаптивность, общение, анализ данных, предприимчивость, а также любопытство и воображение.

*Ирина Финаева,
выпускница магистратуры «Международный менеджмент»
Высшей школы бизнеса ВШЭ*

Мы привыкли думать о розничном ретейле как о чем-то простом: магазины — покупатели — помидоры. Однако задачи продуктовых сетей в масштабах десятков тысяч магазинов позволяют кардинально изменить свое представление об отрасли.

В таких масштабах каждая небольшая оптимизация, помноженная на количество магазинов и клиентов, имеет огромное значение. Помните знаменитый слоган Tesco: *Every little helps* (любая малость пригодится)?

Для расширения потока инновационных проектов мы стали партнерами Высшей школы бизнеса ВШЭ. Вместе с коллегами мы хотим повысить качество образования с учетом актуальных потребностей бизнеса и наработанной экспертизы, содействовать подготовке профессиональных кадров и открывать карьерные возможности для талантливых студентов.

Дизайн-мышление станет одной из ключевых методологий в проектной работе в рамках наших совместных программ, и для этой работы необходимо подобрать целевое учебное пособие. Таким пособием должна стать не теоретическая и абстрактная бизнес-литература с рассуждениями о том, что всем необходимо «любить своих клиентов», а прикладное пособие, которое можно применять для решения реальных бизнес-задач.

И именно такое пособие вы держите в руках. Книга включает в себя как общее представление о дизайн-мышлении, так и практически применимые шаблоны работы и инструменты. Большинство из них мы используем в работе над собственными проектами. И я рад, что теперь каждый желающий сможет применить проверенный на практике подход для создания по-настоящему востребованных решений.

Иван Мельник,
директор по цифровым продуктам X5 Group

СОДЕРЖАНИЕ

Вступительное слово	8
ВВЕДЕНИЕ	10
Как устроена эта книга	17
Глоссарий	20
РАЗДЕЛ 1. ПРОБЛЕМА	26
Бриф	30
Креативная сессия	33
Карта стейкхолдеров	38
Проектная команда	41
Кабинетные исследования	44
РАЗДЕЛ 2. ПОТРЕБНОСТИ	50
Проживание опыта	58
Наблюдение	63
Гайд для интервью	67
Экспресс-интервью	71
Глубинные интервью	75
Экстремальные пользователи	82
Карта эмпатии	86

Карта клиентского пути (Customer Journey Map)	89
Инсайты	94
Персоны	98
Точка зрения 1 (Стэнфордский метод)	101
Точка зрения 2 (Insight Statement)	105
Матрица 2×2	108
РАЗДЕЛ 3. ПРОТОТИПЫ	110
Вопрос для генерации	114
Мозговой штурм	116
Генерация идей на Карте клиентского пути	121
Выбор идеи	122
Прототип концепции	126
РАЗДЕЛ 4. ПОВТОРЕНИЕ	132
Тестирование	136
Прототипы более высокой детализации	146
Итерации	152
Jobs To Be Done (Работа сервиса)	157
РАЗДЕЛ 5. ШАБЛОНЫ	162
Бриф проекта	164
Карта стейкхолдеров	165
План кабинетных исследований	166
Наблюдение	167
Гайд для интервью	168
Карта эмпатии	169
Карта клиентского пути (Customer Journey Map)	170
Персоны	171
Точка зрения	172
Матрица тестирования	173

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

Уважаемые читатели!

В последние 10 лет в России бурно развивается культура обучения дизайн-мышлению. За это время мы прошли большой путь от почти стопроцентной опоры на экспертизу зарубежных коллег к становлению собственной методической школы, учитывающей особенности применения подходов человекоцентричного проектирования в российском контексте.

Мы знаем, что использование дизайн-мышления приносит огромные дивиденды бизнесу. Например, недавнее исследование Design Management Institute показало, что американские компании со стратегической дизайн-функцией (Apple, Coca-Cola, IBM, Nike и др.) более чем в 2 раза превысили среднюю результативность крупнейших компаний в стране, входящих в индекс S&P 500. В России пока не проведена системная оценка ценности стратегического дизайна, однако соответствующие практики глубоко интегрированы в бизнес-процессы лидеров рынка («Яндекс», Сбербанк, «Вымпел-Ком» и др.). Эти компании понимают, что учитывать потребности пользователей при создании решений — краеугольный камень сохранения конкурентоспособности на быстро меняющемся рынке, где клиент правит бал.

Дизайн-мышление предлагает комплекс гибких инструментов, которые позволяют достигать впечатляющих результатов, при этом соблюдают баланс между востребованностью, выгодностью и осуществимостью решения. Благодаря этому удается сохранять фокус на ключевых драйверах инновационного развития, одновременно

формируя культуру непрерывного улучшения и создания ценности для конечных пользователей.

Настало время системного внедрения этих подходов в систему бизнес-образования в России. В рамках проектов корпоративного обучения и других программ развития менеджеров в Высшей школе бизнеса ВШЭ мы уделяем пристальное внимание институционализации клиентоориентированных методологий при разработке курсов и программ. Мы видим, что понимание контекста слушателей программ дополнительного профессионального образования, создание решений, учитывающих их потребности, и итерационный подход к разработке позволяют добиваться наилучших результатов.

Мы также активно внедряем дизайн-мышление как учебную дисциплину для студентов бакалавриата и магистратуры в Высшей школе бизнеса ВШЭ. Это особенно актуально с учетом возрастающей важности гибких навыков (soft skills) в современном мире, а применение дизайн-мышления развивает когнитивную гибкость и эмпатию, умение работать в команде, договариваться и ярко представлять свои идеи. Мы активно развиваем дизайн-мышление в НИУ ВШЭ в целом и с радостью наблюдаем за тем, как эта культура укрепляется в наших студентах и преподавателях.

Для меня большая честь представить эту книгу — одну из многих на российском рынке, написанных российским автором для российских читателей. Здесь собраны наиболее востребованные инструменты, которые позволят новичкам сделать первые шаги в применении клиентоцентричных инструментов в своей деятельности, а опытным пользователям — углубить свои знания. Уверен, что каждый читатель почерпнет для себя новые инсайты и уверенно перейдет к практике клиенто- и человекоцентричного дизайна.

Искренне надеюсь, что эта книга поможет вам быть ближе к клиенту, экспериментировать, ошибаться и пробовать новое, в конечном счете достигая успеха. Желаю вам ярких открытий и новых возможностей в бизнесе!

*Профессор Валерий Катькало,
директор Высшей школы бизнеса ВШЭ*

ВВЕДЕНИЕ

ЭТА КНИГА О ТОМ, КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ИНСТРУМЕНТЫ ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ И СМЕЖНЫХ ПОДХОДОВ, ЧТОБЫ ПРИДУМЫВАТЬ НОВЫЕ ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ И СЕРВИСЫ, КОТОРЫЕ БУДУТ УСПЕШНЫ НА РЫНКЕ.

Дизайн-мышление — одна из методологий человекоцентричного дизайна. Это способ создавать новые решения, опираясь на потребности человека.

Дизайн-мышление называется так, потому что это подход к решению задач, который используют в своей работе дизайнеры. Когда мы говорим «дизайнер», то имеем в виду того, кто создает новое: мебель, гаджеты, автомобили, пространства. Лучшие практики создания материальных предметов могут также использоваться и для разработки нематериальных сервисов: сайтов, мобильных приложений и принципов обслуживания.

Инструменты дизайн-мышления вряд ли сделают вас следующим Стивом Джобсом или Филиппом Старком, но если их использовать вдумчиво и последовательно, то каждому под силу будет научиться делать удобные «человеческие» продукты и сервисы, которыми приятно пользоваться. Это становится особенно важно, так как ожидания клиентов от сервисов и продуктов постоянно растут.

Генри Форд когда-то сказал: «Каждый желающий может приобрести модель Т любого цвета при условии, что этот цвет — черный». Современный клиент такого не потерпит: он совершенно по-другому принимает решение о покупке, не верит рекламе, имеет беспрецедентный доступ к информации и требования к сервису, растущие с космической скоростью. Сегодня клиенту нужен персональный опыт.

Как же создать правильный клиентский опыт? Для начала нужно понять, что клиенту нужно и важно. Для этого не подойдут количественные исследования, например маркетинговые опросы и клиентские метрики. Эти инструменты показывают текущий статус продукта или сервиса, но не дают подсказок о причинах возникших проблем или о том, что делать дальше. Количественные исследования словно градусник: высокая температура указывает на наличие проблемы, но, чтобы разобраться в причинах, нужно вызвать врача.

Роль врача выполняют качественные исследования клиентского опыта и быстрая проверка гипотез на реальных клиентах. Вместо того чтобы внедрять изменения экспертно в надежде угодить клиенту, мы предлагаем точно определить потребности нескольких клиентов, используя интервью, наблюдение, проживание опыта и другие качественные методы. Построив гипотезы о незакрытой потребности на основании исследований с небольшой выборкой, необходимо быстро проверить, есть ли такие потребности у других клиентов, за счет дешевых прототипов. И если гипотезы подтвердились — постепенно развивать и дорабатывать прототип, не теряя постоянного контакта с клиентом.

КАЧЕСТВЕННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ — ЭТО УНИВЕРСАЛЬНЫЙ ЯЗЫК ОБЩЕНИЯ ВНУТРИ КОМПАНИИ, КОТОРЫЙ ПОЗВОЛЯЕТ НЕ ТОЛЬКО РАЗРАБАТЫВАТЬ СЕРВИСЫ С УЧЕТОМ ПОТРЕБНОСТИ КЛИЕНТА, НО И ДОСТИГАТЬ ЕДИНОГО ПОНИМАНИЯ КЛИЕНТСКИХ НУЖД.

Когда сотрудники представляют себе не абстрактного пользователя, а реального человека с реальными проблемами, они предлагают по-настоящему нетривиальные, креативные идеи. Более того, недостаточно сделать сам продукт или сервис приятным и комфортным для клиента. Исследования показали, что

Опыт вокруг продукта часто волнует людей гораздо больше, чем он сам. Клиент так или иначе ожидает, что продукт по умолчанию выполнит свои основные функции: в ресторане вкусно накормят, а в банке сохраняют сбережения. Но отличный ресторан отличается от посредственного дружелюбием персонала и красотой интерьера, а хороший банк от своих конкурентов — удобным интерфейсом в мобильном приложении. Эти дополнительные функции формируют опыт клиента вокруг продукта или сервиса. Таким образом, опыт клиента — это комплексное понятие, включающее все точки контакта с сервисом.

Итак, что же такого уникального в дизайнерском мышлении, чему имеет смысл учиться? Для этого подхода существует последовательность шагов, осуществив которые можно получить результат. Как и в случае с любой технологией, наличие результата почти всегда гарантировано, но мастерство ее использования сильно влияет на качество результата. И тем не менее в нашей практике (а мы обучили дизайн-мышлению более 3000 человек) никогда не было такого, чтобы, пройдя через эту последовательность, команда не пришла к результату.

1

ФОРМУЛИРОВАНИЕ ПРОБЛЕМЫ

Определение так называемого design challenge, некоего вызова, области интересов бизнеса, в котором нужно разобраться проектной команде. Проблема формулируется, опираясь на то, что интересно заказчику проекта, который платит за него деньги. Например, низкие показатели удовлетворенности клиентов каким-то аспектом сервиса, запрос на интеграцию новой технологии в продуктовую линейку или желание понять горизонты завоевания нового рынка.

2

ВЫЯВЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ

Сформулировав свой design challenge со стороны бизнеса, дизайнер начинает исследовать потребности пользователей. Это делается для того, чтобы не возникла ситуация, при которой создается классное решение, совершенно не отвечающее потребностям клиента. На этом этапе необходимо максимально погрузиться в то, как проблематика design challenge выглядит со стороны пользователя, чтобы сфокусироваться на его реальных задачах и не палить ресурсы на то, чтобы решать несуществующие проблемы.



3

СОЗДАНИЕ ПРОТОТИПОВ РЕШЕНИЙ

Имея в одной руке понимание интересов бизнеса, а в другой — потребности клиента, нужно приступать к творческому поиску решений. Когда сгенерирован пул идей, как удовлетворить интересы обеих сторон, в работу берутся наиболее перспективные из них для прототипирования. На этом этапе цель дизайнера — претворить в жизнь ключевые аспекты решения, чтобы получить обратную связь от пользователя и понять, как двигаться дальше.

4

ПОВТОРЕНИЕ ЦИКЛОВ РАЗРАБОТКИ

На предыдущем шаге прототипы создаются, чтобы их тестировать. Тестировать на разных выборках в зависимости от стадии проекта и глубины проработки прототипа, но главное — тестировать с настроем узнать что-то новое, поменять что-то и протестировать снова. Это и есть итерационный подход — движение маленькими шажками с постоянной проверкой гипотез, — который так популярен благодаря его гибкости и скорости.