

Картирование опыта клиента

как решение проблемы потерявшихся
пользователей и клиентов

Алексей Копылов,
18.04.2019, РИФ/КИБ 2019

Алексей Копылов

- 19 лет опыта в проектировании пользовательских интерфейсов
- Основал компанию UIDesign Group (UIDG) в 2003 году, выполнил сотню проектов за 10 лет
- Работал в Wargaming, Flexis, iDecide, Лаборатория Касперского
- Консультирую на темы картирования услуг, проектирования и анализа пользовательских интерфейсов (UX, CX)



Twitter, Facebook, LinkedIn:
@copylove

+7 999 8204540,
alexey@copylove.ru

1

Для чего
картировать услуги?



КОФЕИНА ОДЪКАФЕ
фильтр
кофе
70 р

КАЖДОЕ
ДОБРОЕ
УТРО!

История с Pony Express

Дом*	Корпус	Стр.	Кв./оф.	Индекс*
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
ПОЛУЧАТЕЛЬ:				
ФИО		Компания		
<input type="text" value="Иванов Иван Иванович"/>		<input type="text"/>		
Email		Телефон		
<input type="text" value="ccc@ccc.com"/>		<input type="text" value="+7"/>		
Город*		Улица		
<input type="text" value="Бишкек"/>		<input type="text" value="ул."/> <input type="text"/>		
Дом	Корпус	Стр.	Кв./оф.	Индекс
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<div>ОткудаКудаМест в отправлении</div>				

3
Контактные
данные

История с Pony Express

Дом Корпус Стр. Кв./оф. Индекс

ПОЛУЧАТЕЛЬ:

ФИО Иванова Иван Иванович

Компания

Email ccc@ccc.com

Телефон +7

Улица ул.

Бишкек

Дом Корпус Стр. Кв./оф. Индекс

Откуда Куда Мест в отправлении

Контактные данные

После отправки:

Получил код транзакции. Не было ни подтверждающего email'a, ни звонка

Чат поддержки просто не работает — все сообщения уходили в ноль

Я не был уверен, когда и во сколько приедет курьер и приедет ли вообще

A man with a beard, wearing a bright green jacket, is standing and talking to a woman. The woman is sitting on a black chair, wearing a light blue dress. They are in a kitchen or cafe setting. In the background, there is a window looking out onto a city street with buildings. On a shelf to the left, there are coffee filters and packets. A sign on the wall says "фильтр кофе 70 р".

Когда курьер приехал:

Он позвонил за 5 минут до приезда,
хотя я заказывал как физ. лицо

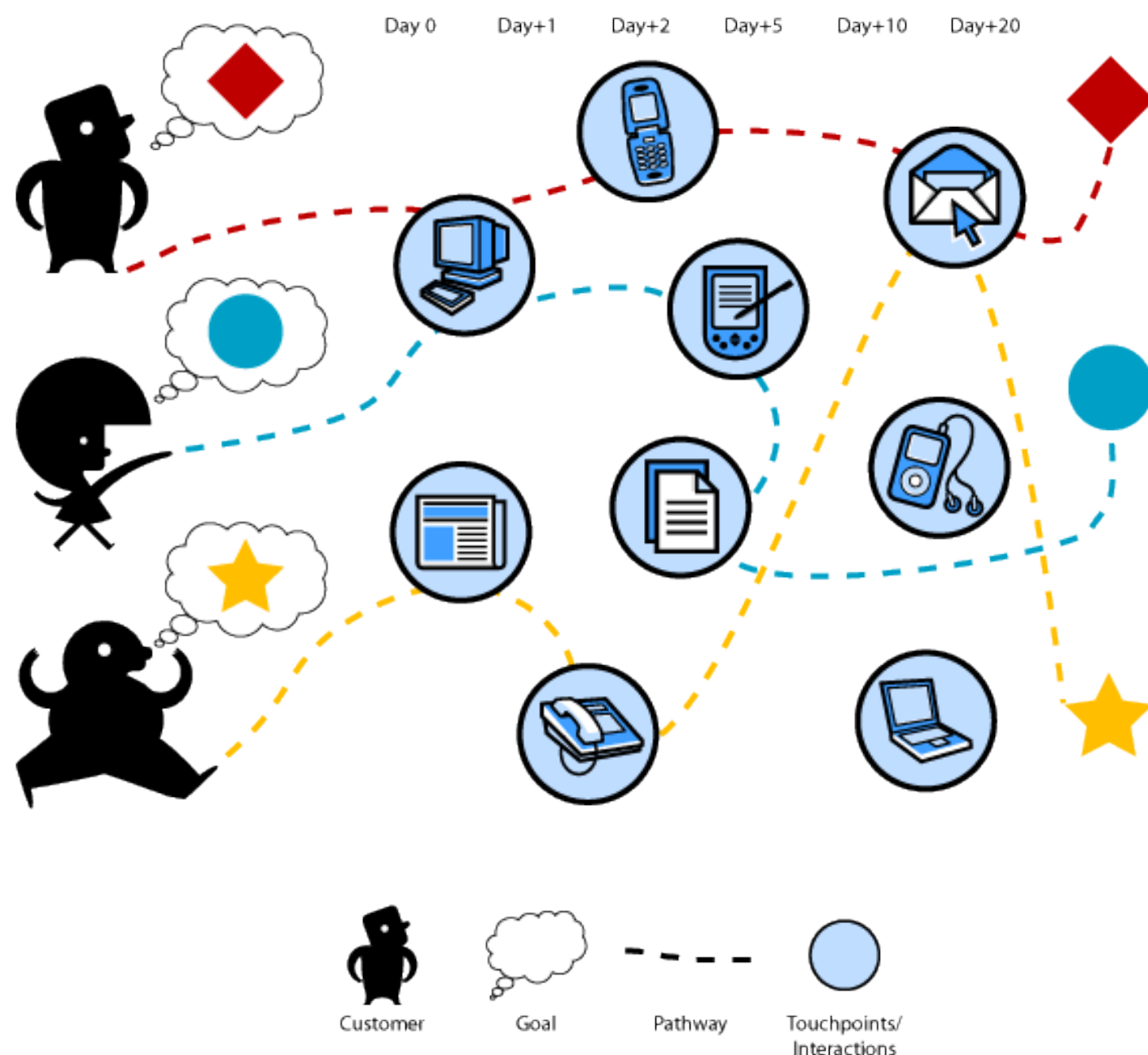
Пришлось срочно искать
адрес доставки и сообщать устно

Пришлось искать имя и телефон
принимающей стороны

Он спросил, нужен ли мне конверт?

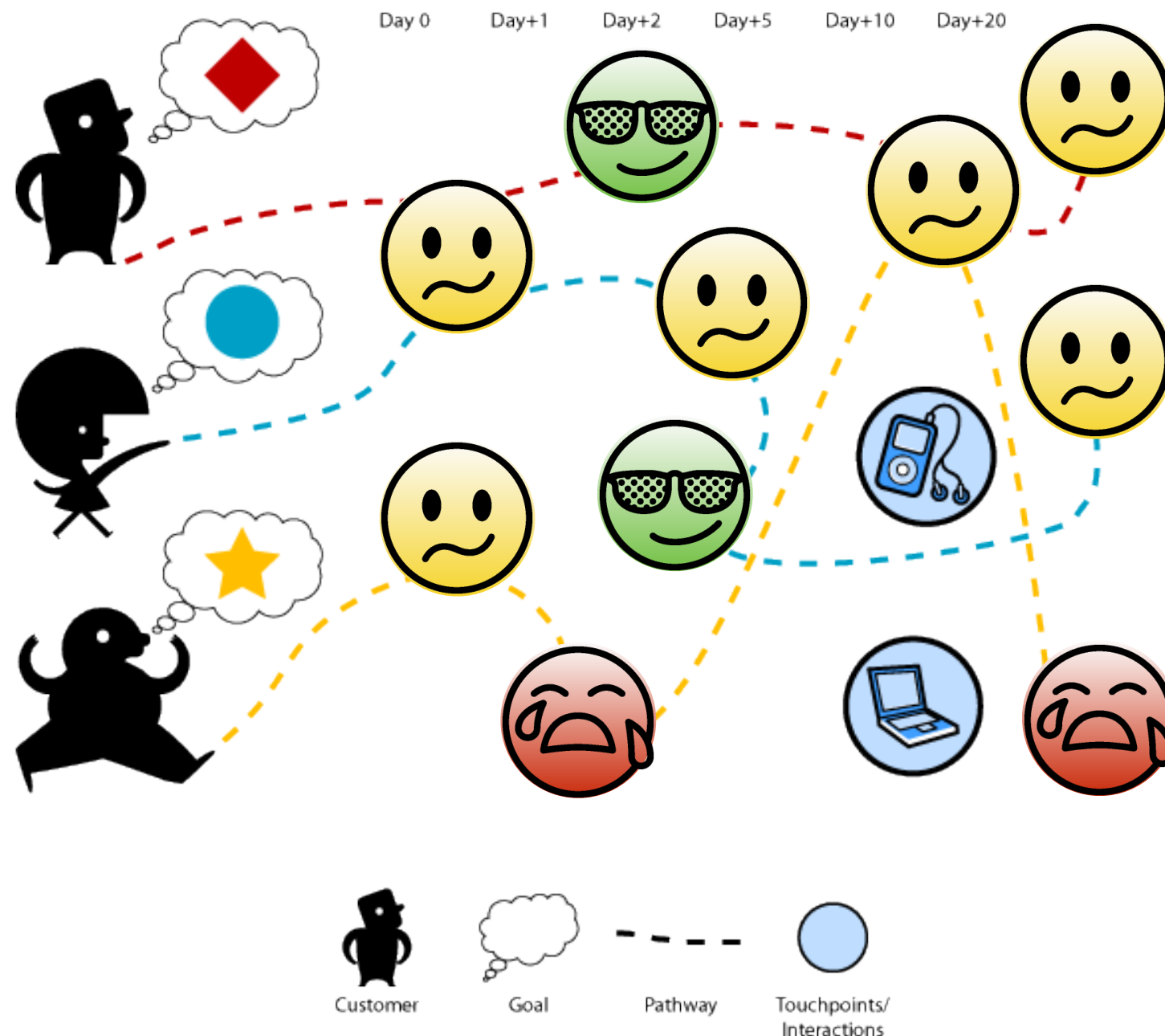
Почему так происходит

Во время взаимодействия с некоей услугой мы взаимодействуем с большим количеством различных продуктов.



Mel Edwards, 2011

1. Слабые звенья



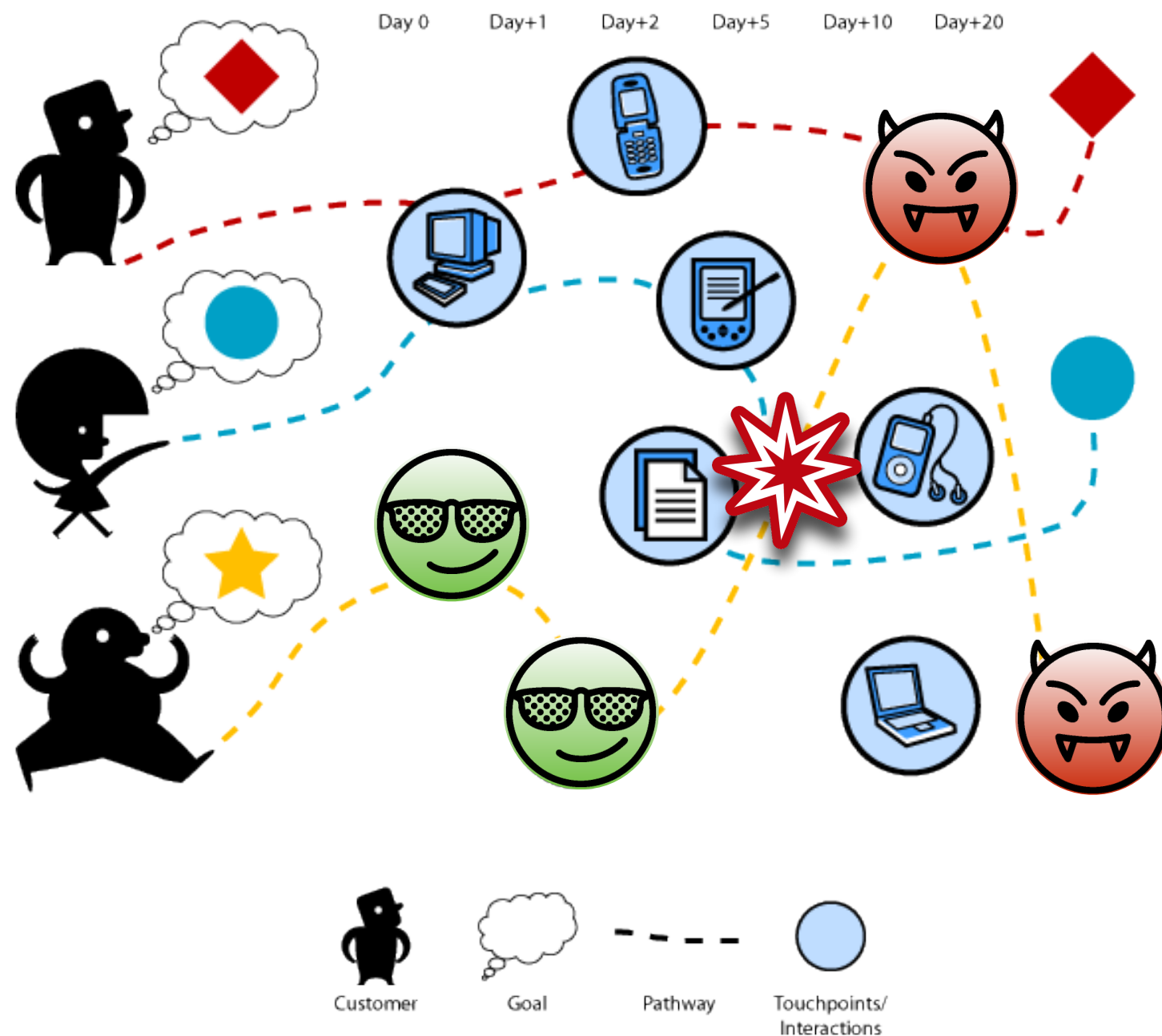
Mel Edwards, 2011

Самая слабая точка касания определяет максимальный уровень качества услуги.

Эти точки—тупики, партизанские точки, чересчур сложные, неприятные, недоступные и так далее.

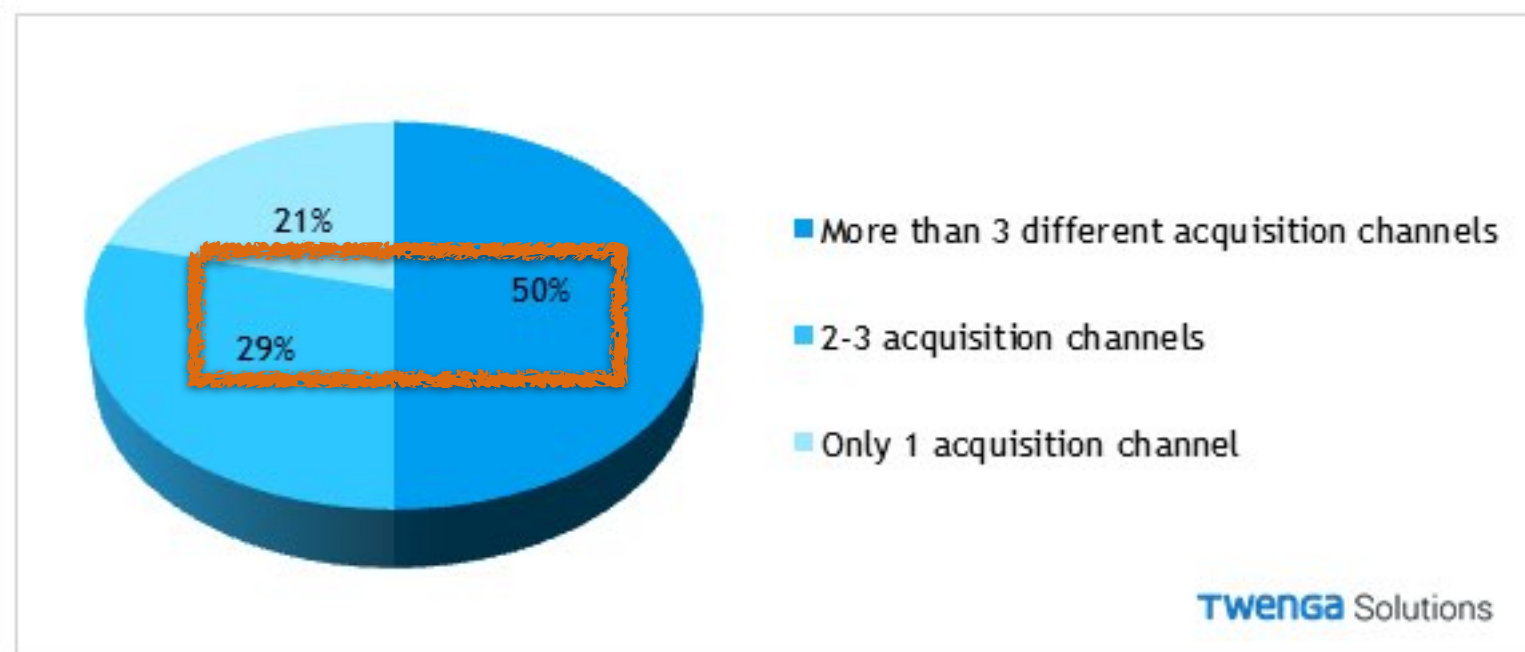
2. Разрывы сценариев

Мы теряем потребителей при переходе между точками контакта



Mel Edwards, 2011

Многоканальность услуг в 2016 году



<https://www.twenga-solutions.com/en/insights/e-commerce-europe-2016-facts-figures/>

Почему нужно картирование?



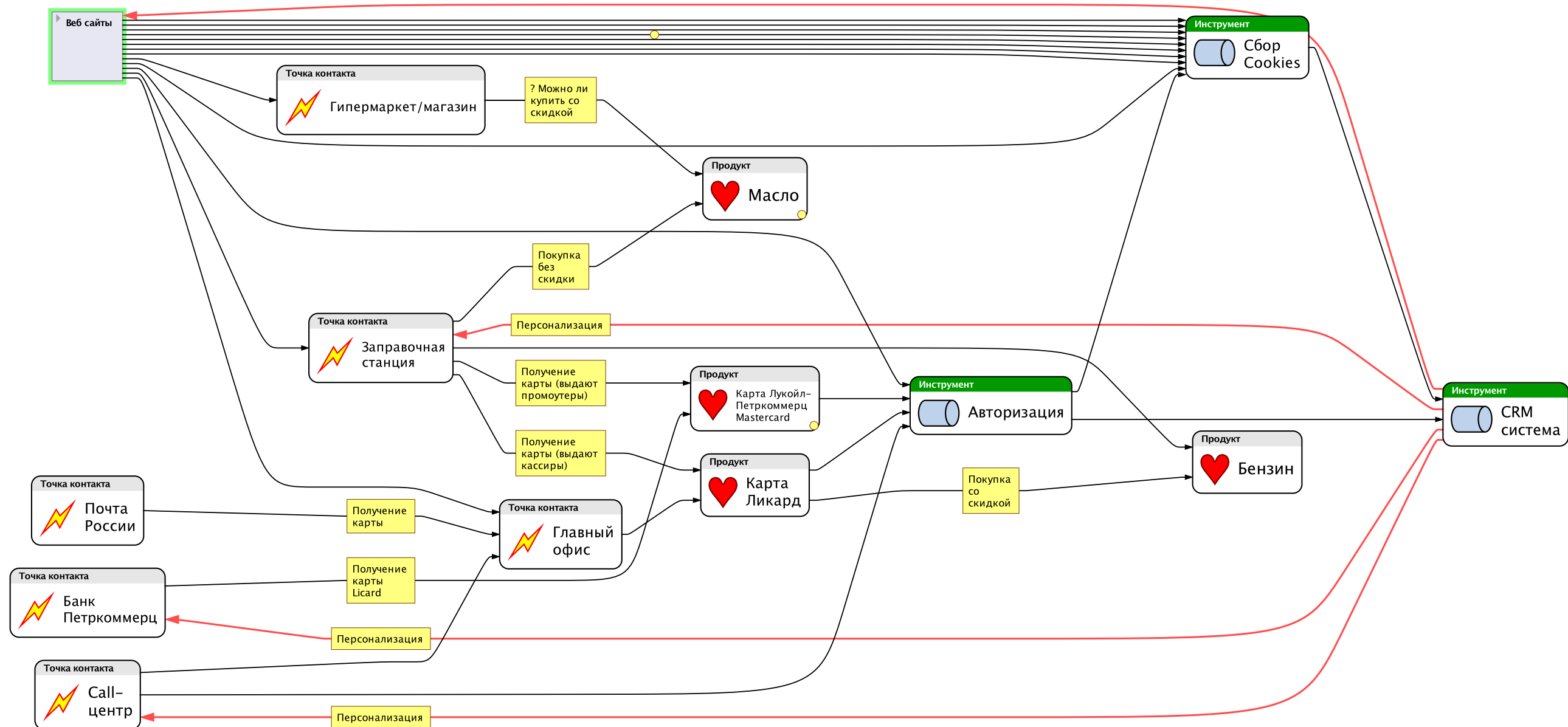
Первая причина:
Разрывы сценариев
исполнения услуги,
надо их как-то
фиксировать



ДНЁМ РАБОТНИКОВ НЕФТЯНОЙ
И ГАЗОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ



История с Lukoil



Якоб Нильсен об этом

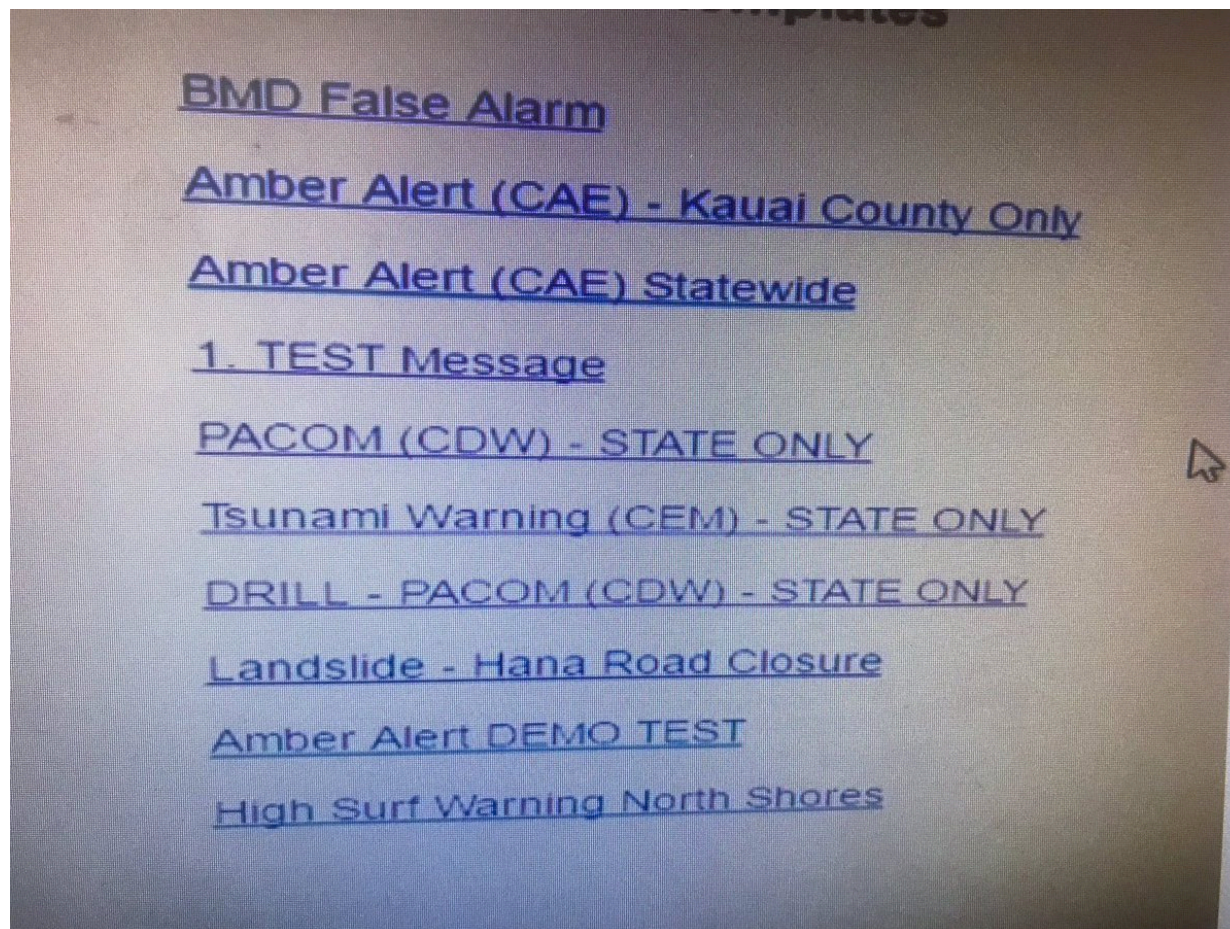


Типичная ситуация для почти любой компании это фрагментированный взгляд на продаваемую услугу.

[...]

Создание общего видения является критической целью карт услуг, так как без него невозможно создать согласованный план того, как развивать услугу.

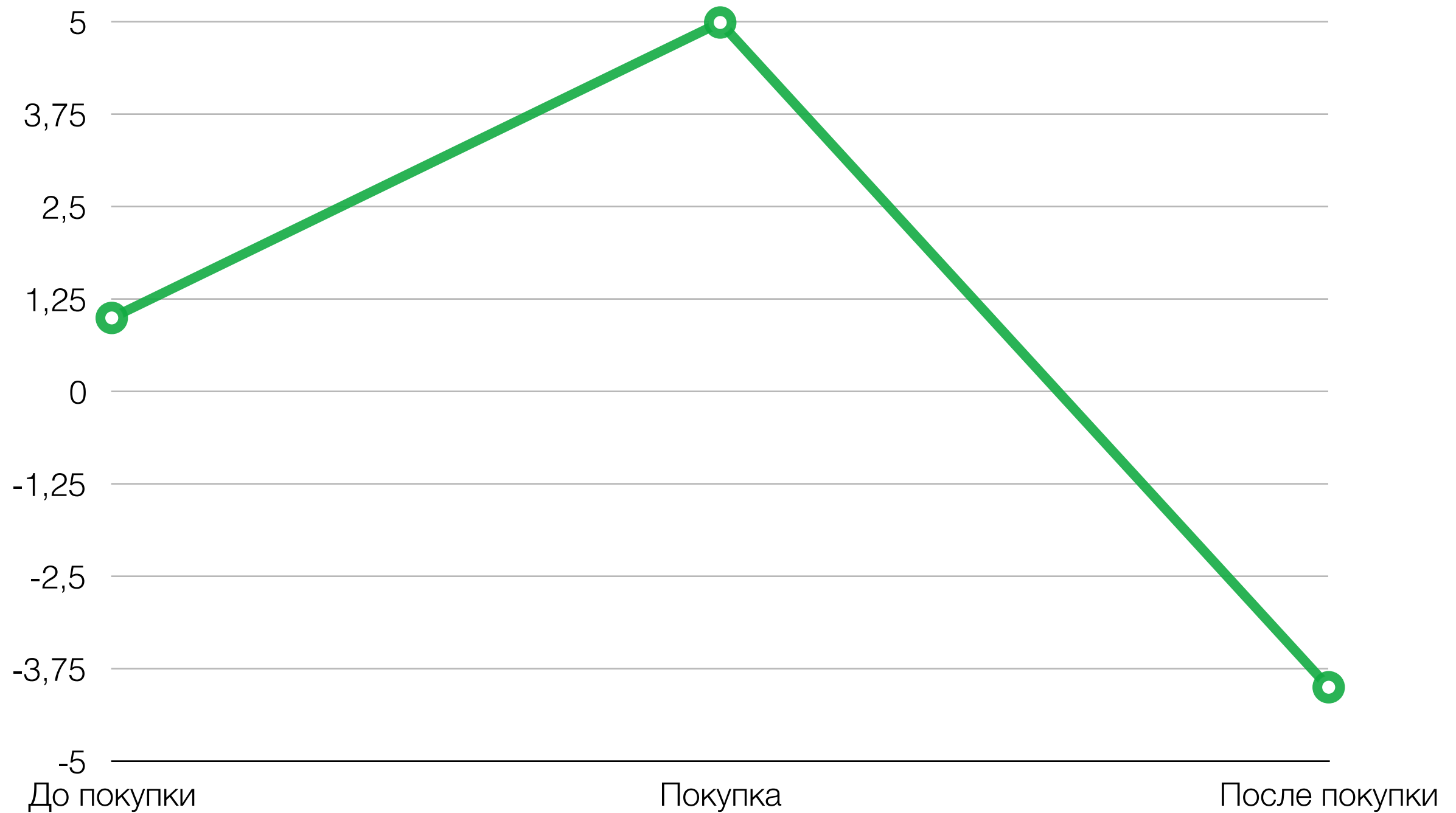
Почему нужно картирование?



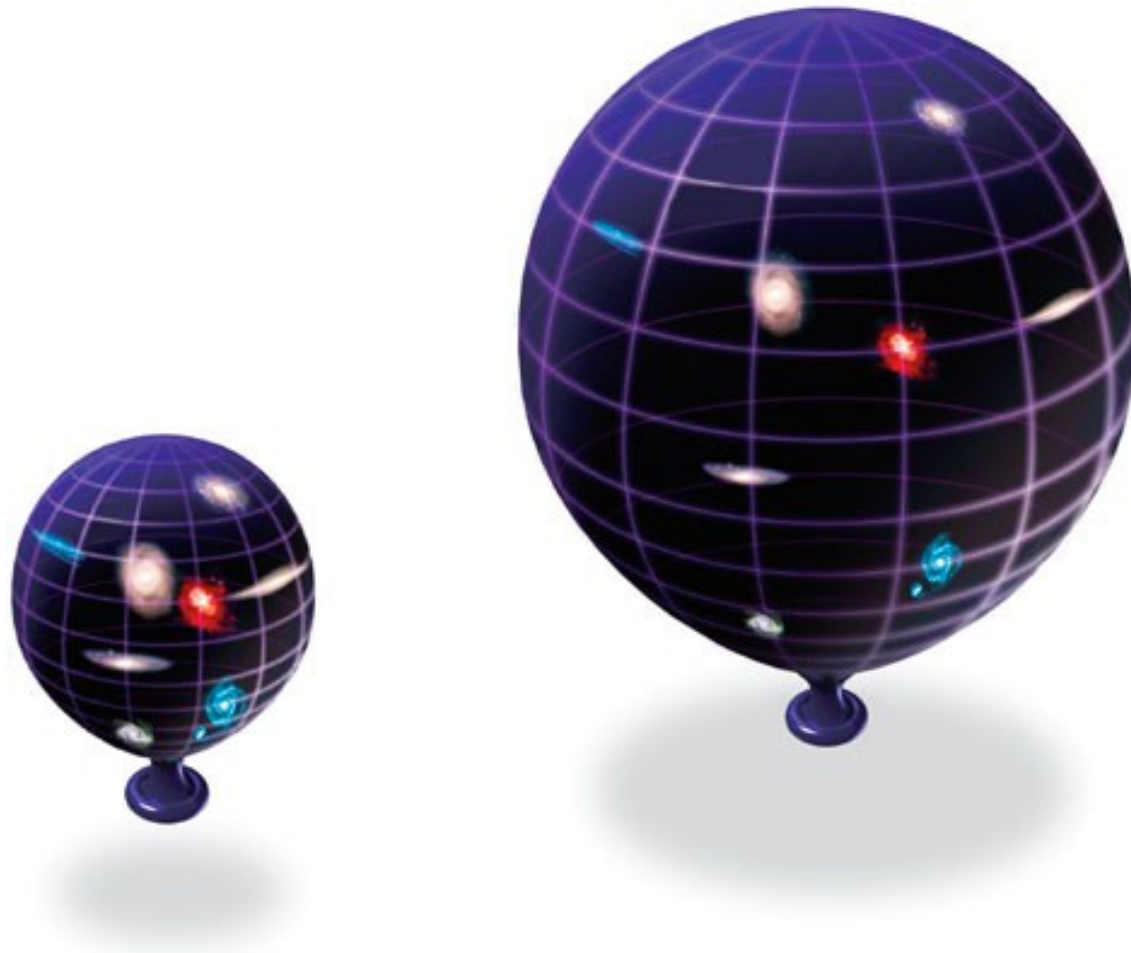
Вторая причина:
Разрывы управления
внутри компании —
структура управления
основана на
внутренней логике
исполнения, а не на
логике клиента



История с продажей недвижимости

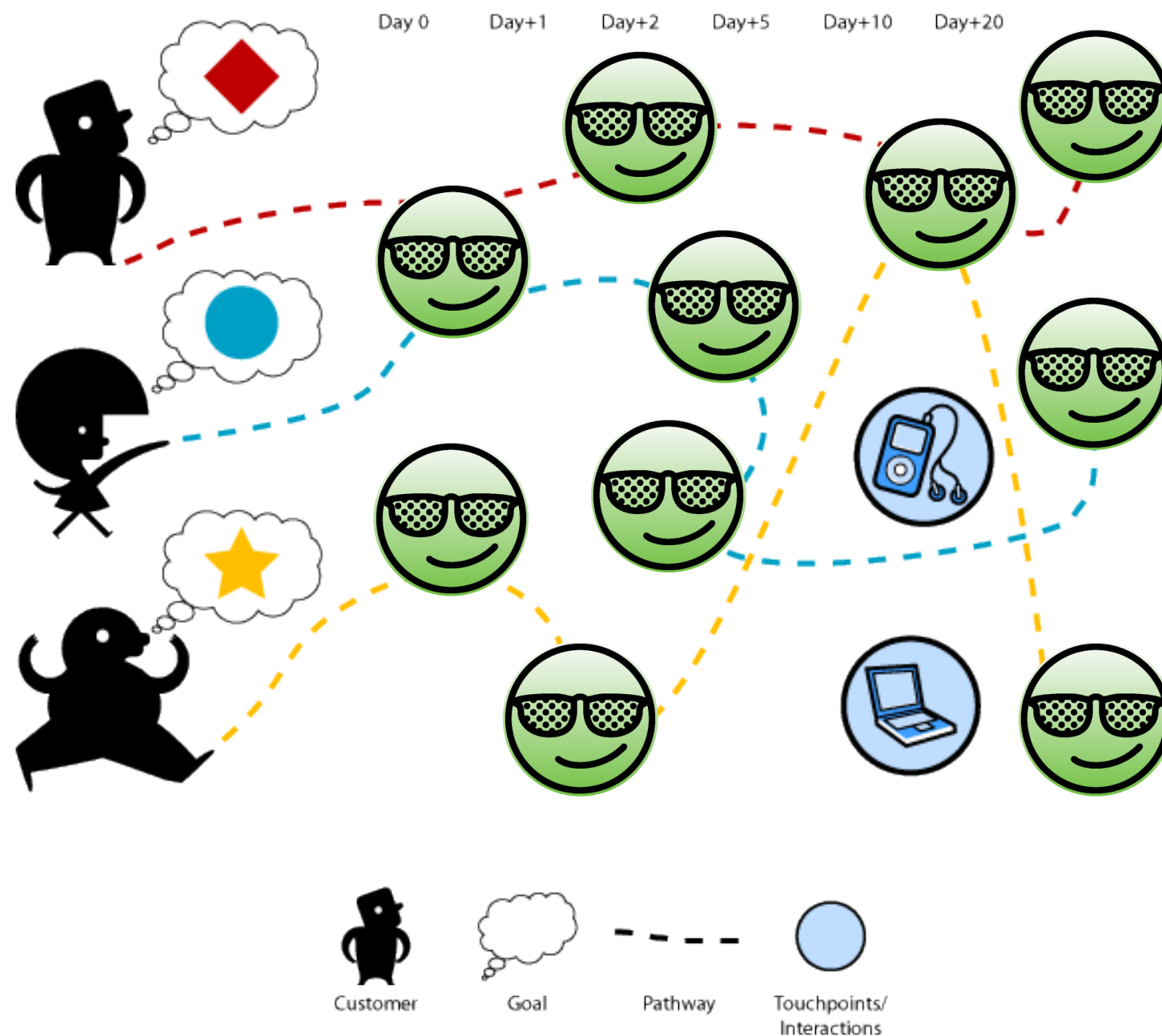


Почему нужно картирование?



Третья причина:
Давление рынка,
требования
предоставлять полную
услугу, а не её
фрагмент

Карта это необходимость!



Карты услуг
позволяет поставить
под контроль
процесс
проектирования
услуг, которые
реализованы с
помощью различных
интерактивных
продуктов.

Mel Edwards, 2011

2

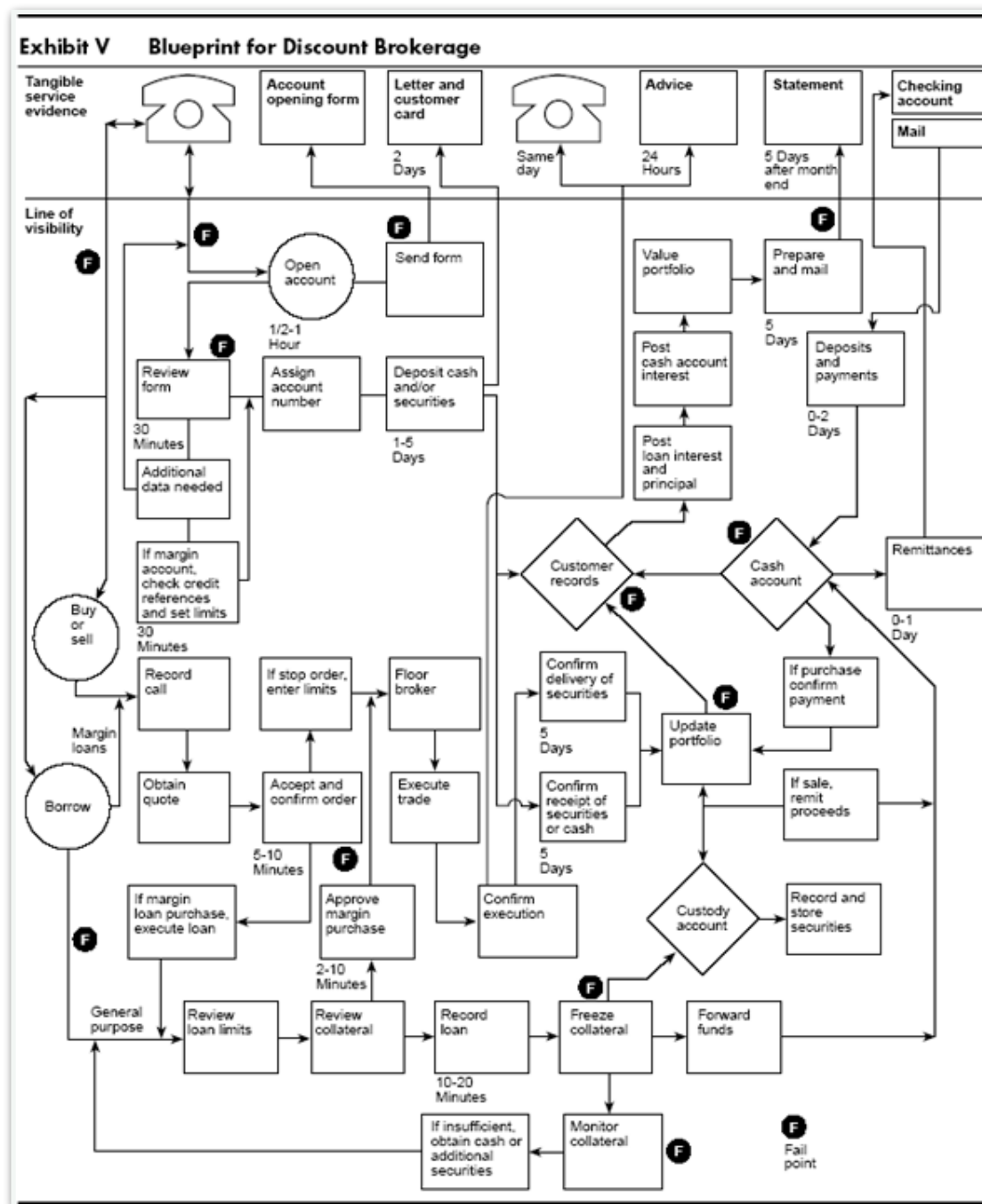
Типы карт

История

Первая статья про Service Blueprint

«Designing Services That Deliver» написана G. Lynn Shostack в 1984 году

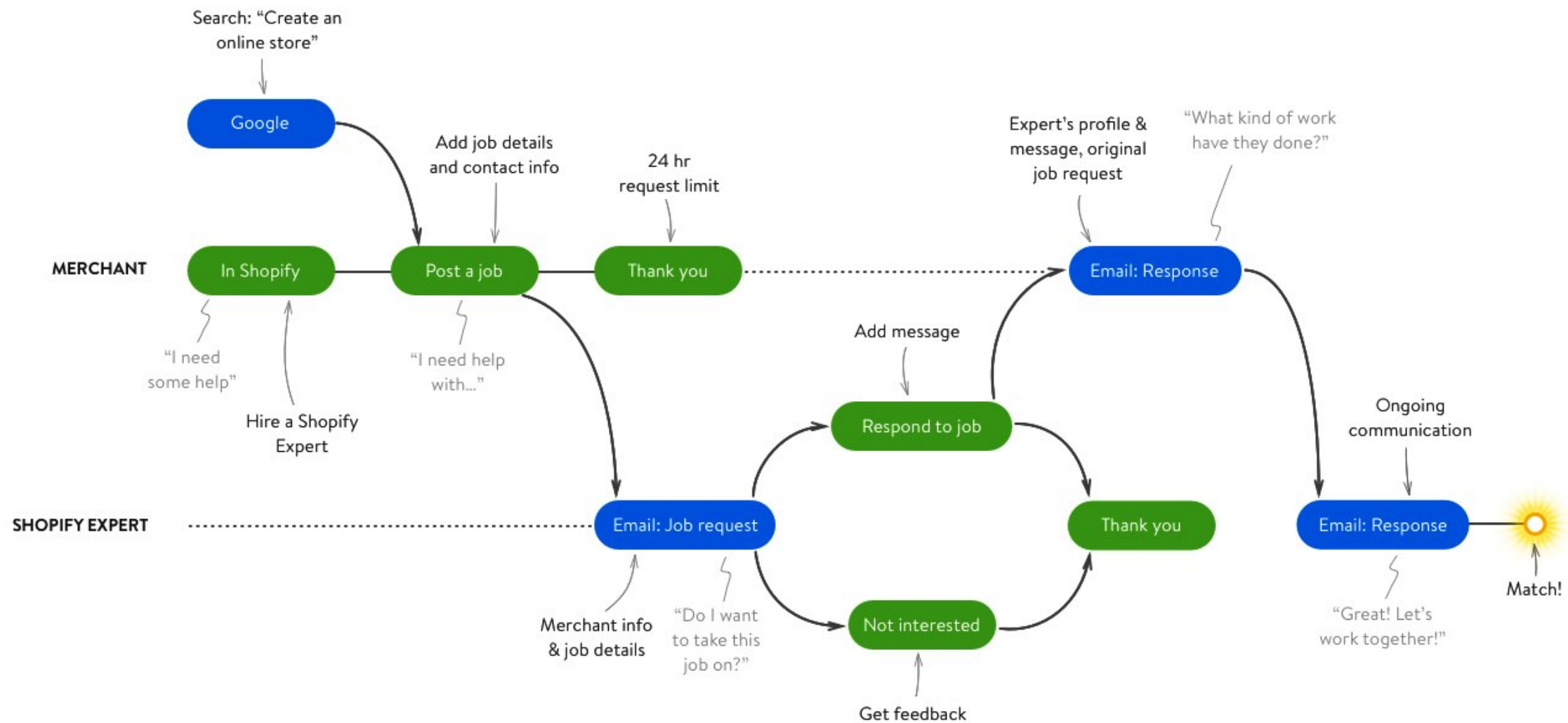
<https://hbr.org/1984/01/designing-services-that-deliver>



Простой вариант СЈМ

Post A Job

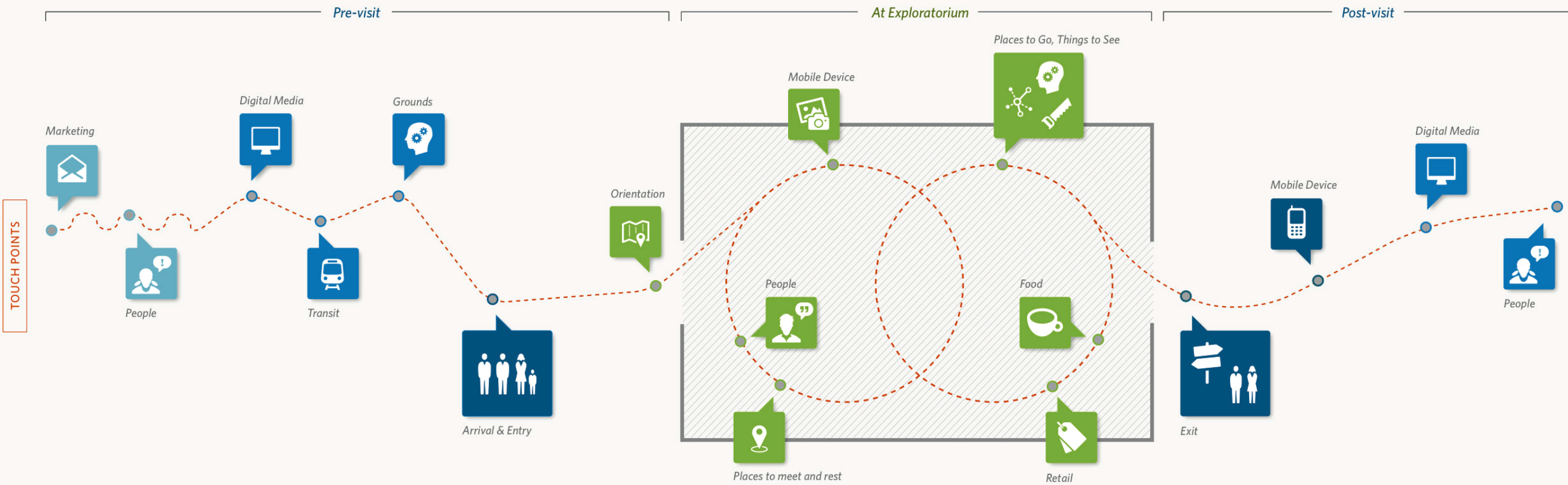
- Shopify
- External



Вариант сложнее

Exploratorium Visitor Experience Map

Where do you support the paths of different visitors?



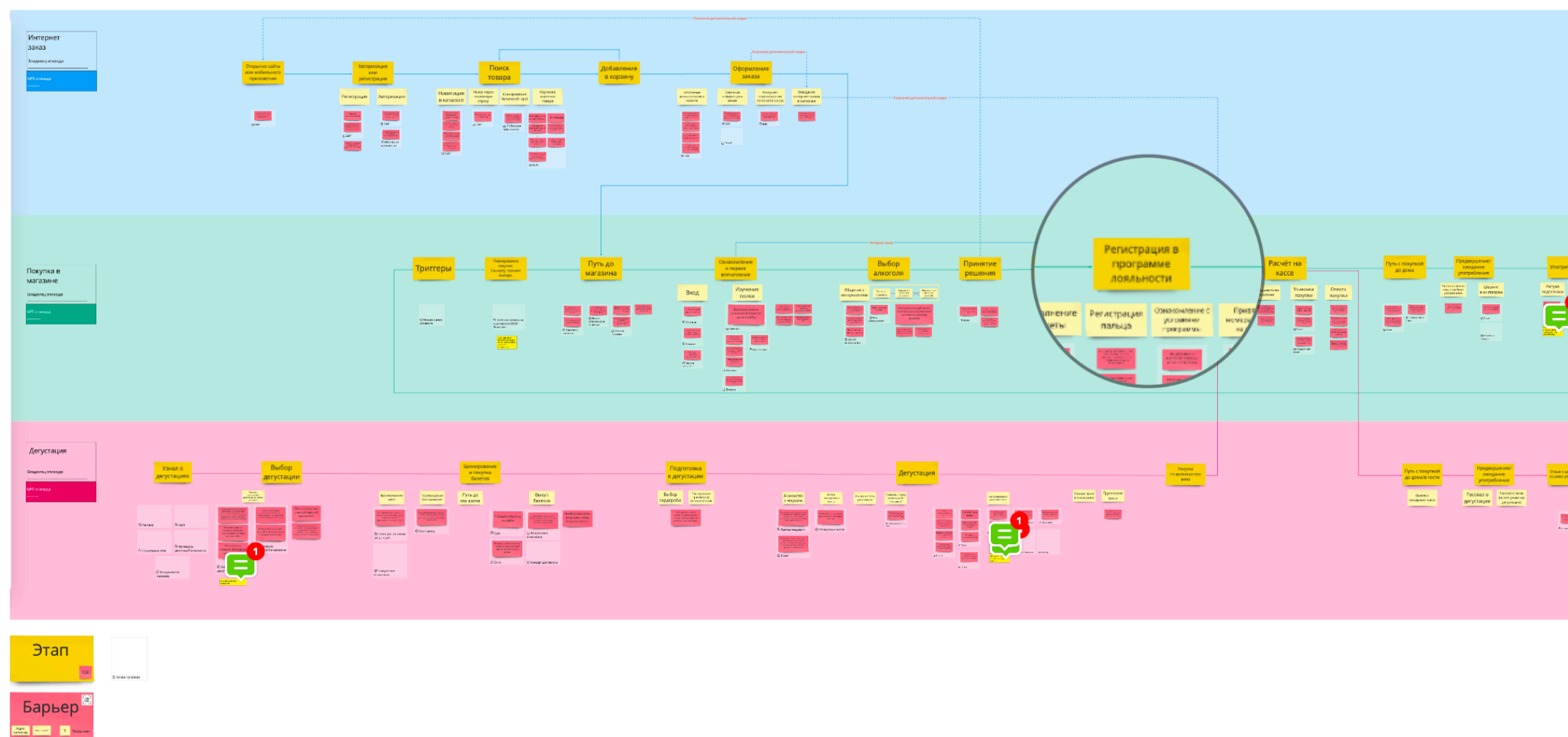
GET THE IDEA	PLAN THE DAY	GET INSIDE	DO THE MUSEUM	WHAT'S NEXT	RETURN TO LIFE
<div>Local Adult</div> <ul style="list-style-type: none"> Discovers Exploratorium on travel site Discusses with hotel concierge 	<ul style="list-style-type: none"> Rents a Zipcar 	<ul style="list-style-type: none"> Needs to meet friends there 	<ul style="list-style-type: none"> Seeks alcohol Buzzed and wants munchies 	<ul style="list-style-type: none"> Wants to continue social activities for the night 	<ul style="list-style-type: none"> Plans another date
<div>Tourist</div> <ul style="list-style-type: none"> Heard about Exploratorium on Univision Unsure if it's the right place for them 	<ul style="list-style-type: none"> Plans day around visiting multiple tourist destinations Talks with family about going Learns about Spanish options Considers cost deeply 	<ul style="list-style-type: none"> Asks about Spanish support 	<ul style="list-style-type: none"> Feels pleased at the depth of the content 	<ul style="list-style-type: none"> Seeks spot to rest and recharge 	<ul style="list-style-type: none"> Reviews on Trip Advisor Crashes in hotel
<div>Hispanic Family</div> <ul style="list-style-type: none"> Is triggered by fond memories Receives Exploratorium communications 	<ul style="list-style-type: none"> Looks up member benefits 	<ul style="list-style-type: none"> Seeks special member check-in or benefits Wants to skip line Feels extra frustration with crowds 	<ul style="list-style-type: none"> Needs to keep family together, old and young Pleasantly surprised that translation is free 	<ul style="list-style-type: none"> Gathers the troops 	<ul style="list-style-type: none"> Shares photos with family
<div>Member Family</div> <ul style="list-style-type: none"> Is triggered by fond memories Receives Exploratorium communications 	<ul style="list-style-type: none"> Looks up member benefits 	<ul style="list-style-type: none"> Seeks special member check-in or benefits Wants to skip line Feels extra frustration with crowds 	<ul style="list-style-type: none"> Feels pride and belonging Looks for favorite exhibit Feels frustration if it isn't there 	<ul style="list-style-type: none"> Feels proud of San Francisco 	<ul style="list-style-type: none"> Wants to get more involved

VISITOR KEY MOMENTS

Карта проекта buro.cx

Карта клиентского опыта МАВТ-Винотеки

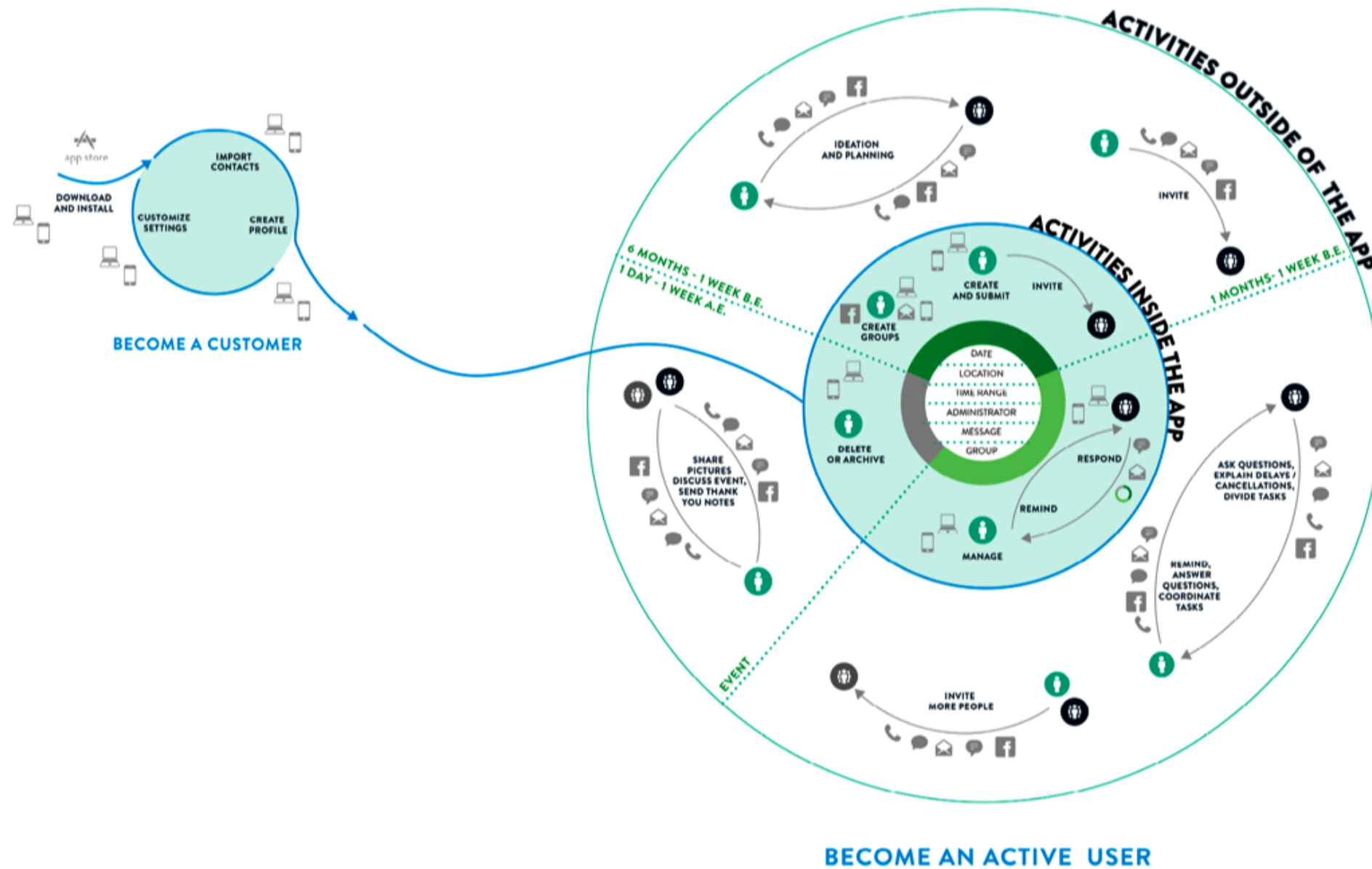
Разработано «Бюро сервисного дизайна»
1 декабря 2018



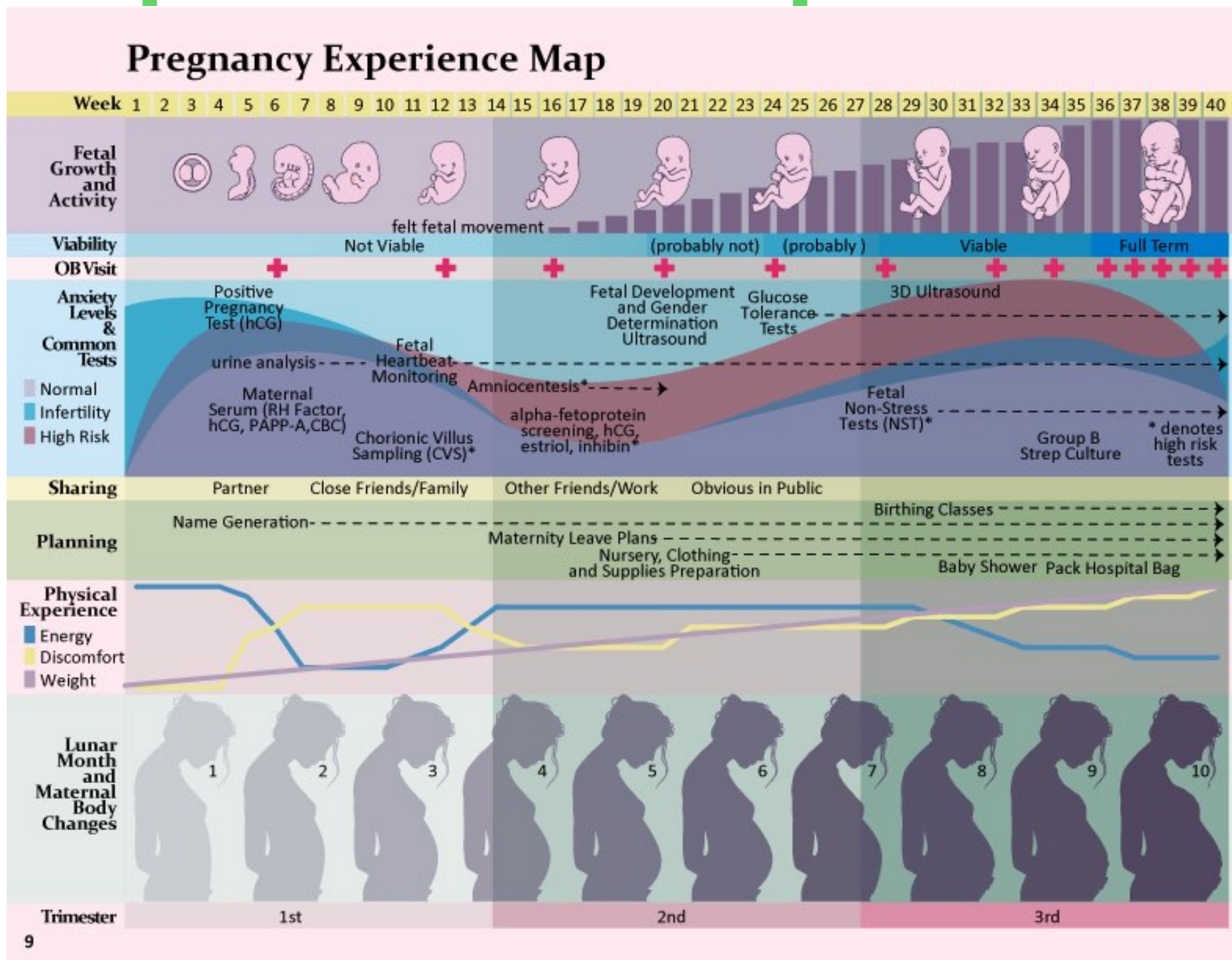
buro.cx, 2018

Нелинейная карта

Еще пример круговой структуры



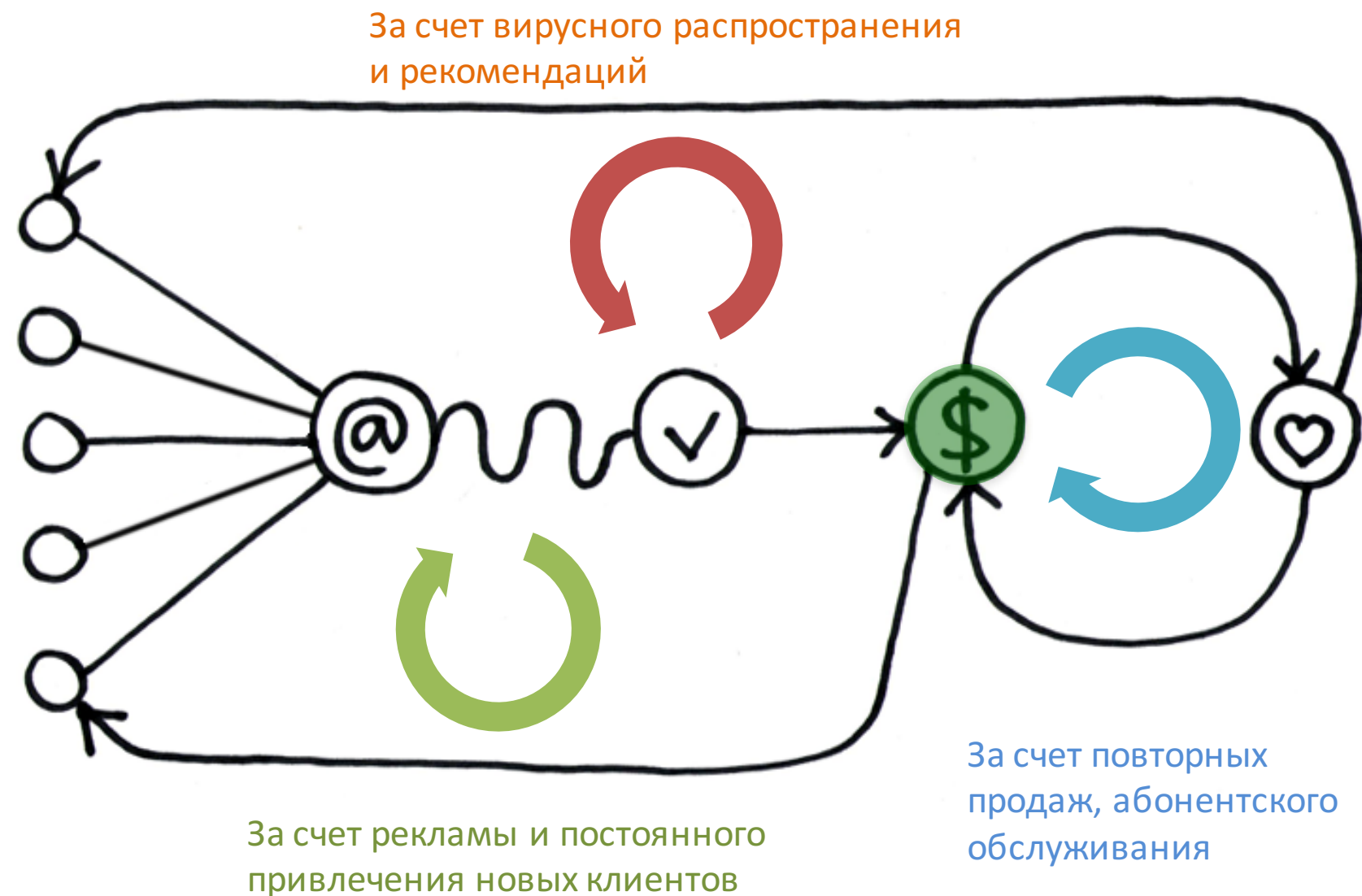
Experience Map



Обобщенная карта услуги

Бозон Артемия Малкова

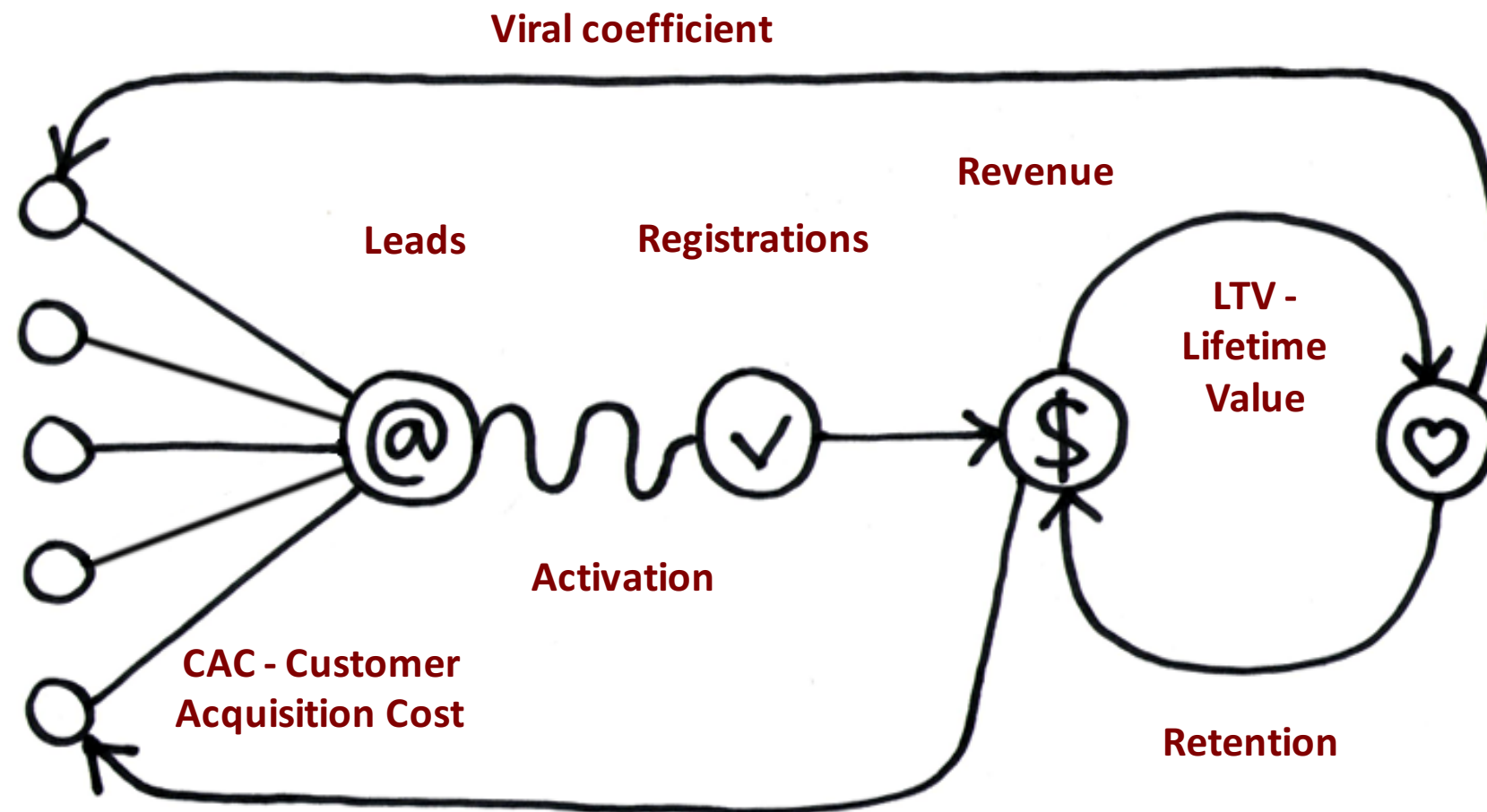
Полный путь пользователей в процессе потребления услуги



КРІ обобщенной карты услуг

Бозон Артемия Малкова

Важные КРІ поведения клиентов



3

Создание карты услуги

1. Определяем цели



Сразу нужно иметь четкие цели и ограничения

Назначение, фокус и структура карт

1. Выписать цели карты услуги (ниже примеры)

- Продать руководителю подразделения идею нового продукта
- Показать лицам, принимающим решения (ЛПР), что из-за проблем в интерфейсе продукта, мы теряем клиентов, при этом, бизнес показатели подразделений компании, которые отвечают за клиентов, находятся в приемлемом диапазоне
- Выявить наиболее критические точки клиентского опыта и вложить ресурсы в их улучшение
- Спроектировать самый лучший клиентский опыт на рынке
- Создать общее видение совершенствования нашей услуги у всех ЛПР

Назначение, фокус и структура карт

2. Выбрать опыт клиента, который мы будем описывать

- Покупательское поведение
- Потребление новостей
- День из жизни
- Переход на новый тариф услуги
- Карта клиента конкурирующей услуги

Назначение, фокус и структура карт

3. Для кого делаем карту (назначение)

- Кто будет использовать карту?
- Как будет использоваться карта?

Назначение, фокус и структура карт

4. Какие данные собираем и рассматриваем с точки зрения клиента

- Физические: артефакты, инструменты, устройства
- Поведенческие: действия, виды деятельности, задачи
- Когнитивные: мысли, мнения, точки зрения
- Эмоциональные: чувства, желания
- Нужды: цели, потребности
- Вызовы: проблемы, ограничения, барьеры
- Контекст: физический контекст, окружение
- Культура: убеждения, ценности, философия
- События: триггеры, моменты истины, точки провала

Назначение, фокус и структура карт

5. Какие данные собираем и рассматриваем с точки зрения организации

- Точки контакта: физическое окружение, устройства, информация
- УТП: продукты, услуги
- Процессы: виды деятельности, поток управления
- Вызовы: проблемы, инциденты
- Операции: роли, подразделения, структура управления
- Метрики: трафик, финансы, статистика
- Экспертиза: сильные стороны, слабые стороны, система обучения
- Возможности: лакуны, барьеры, избыточные действия
- Цели: прибыль, экономия, репутация
- Стратегия: политика, направление развития, принципы

2. Выявляем типы пользователей



Карта создается, как правило, для одного типа пользователей. Перед созданием карты, необходимо определить со всеми типажам.

Методика персонажей

Персонажи — это популярная методика описания типов пользователей. Она позволяет определить типы пользователей, описывать их и использовать при проектировании, разработке и поддержке.



● Персонажи: чета пенсионеров

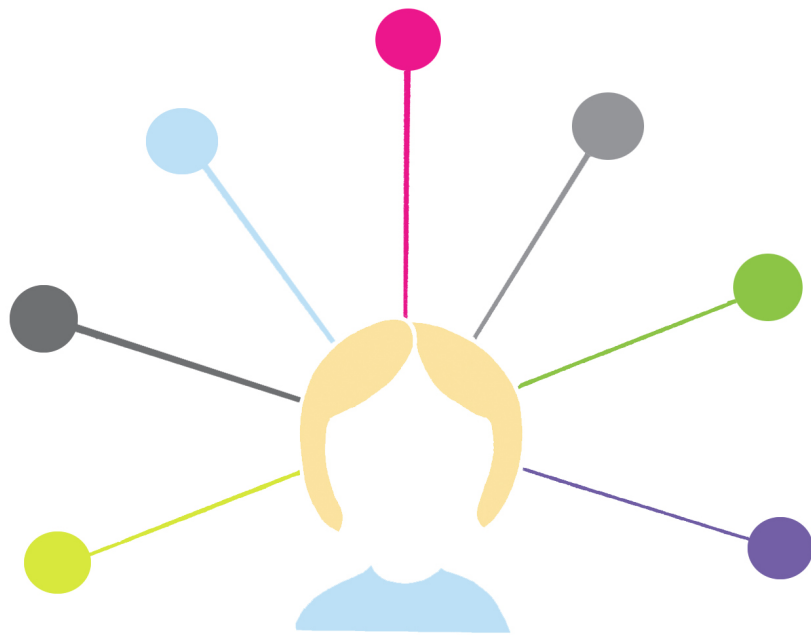


Евгений Петрович и Людмила Алексеевна вместе уже много лет. Они вырастили прекрасных детей и дождались внука и внучку. Евгений и Людмила любят путешествовать, хотя это удается не слишком часто. Обычно они любят посещать интересные и романтические города имеющую богатую историю. В этот раз дети помогли купить путевку в Китай. В Китае они больше всего боятся, что в ресторане им подадут блюдо из собаки или кошки

Личные цели

- Найти тихий и спокойный отдых;
- Повидать мир;
- Посетить исторические объекты;
- Отведать блюда экзотической кухни;
- Постараться потратить в отпуске минимум денег;
- Быть понятым местными жителями;
- Не иметь проблем с современной техникой.

3. Определяем этапы карты и точки контакта



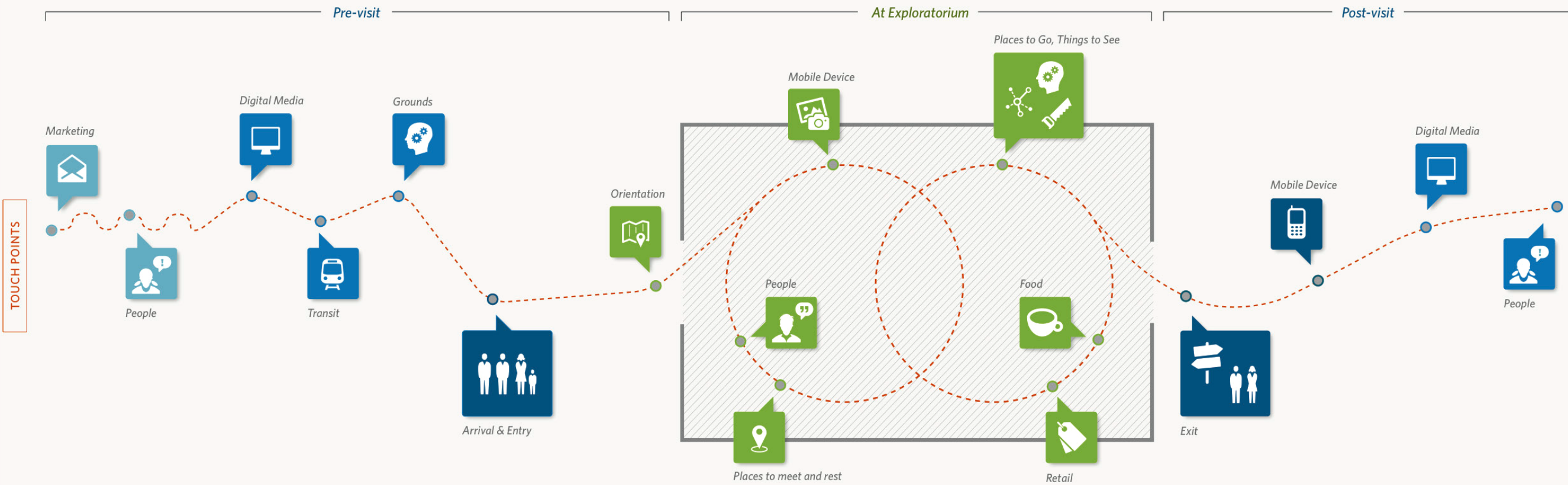
Точка контакта это момент взаимодействия, во время которого происходит удовлетворение определенной человеческой потребности, происходящее в определенном месте и времени.

Как правило, взаимодействие сопровождается обменом ценностями между клиентом и организацией предоставляющей услуги.

Вариант сложнее

Exploratorium Visitor Experience Map

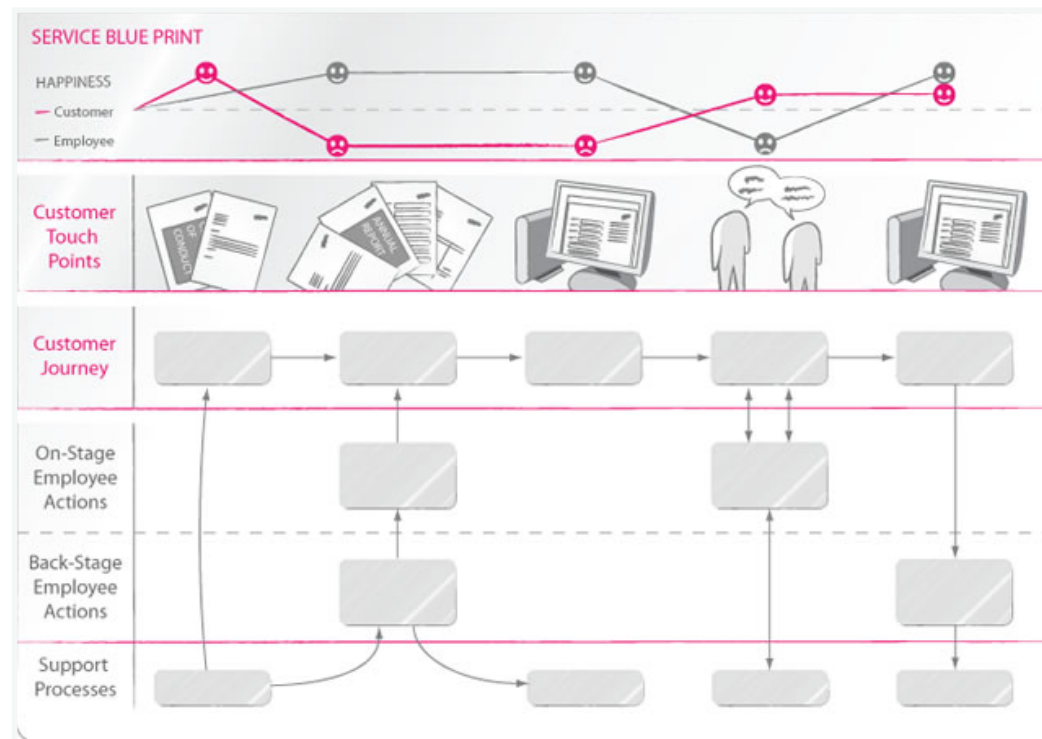
Where do you support the paths of different visitors?



	GET THE IDEA	PLAN THE DAY	GET INSIDE	DO THE MUSEUM	WHAT'S NEXT	RETURN TO LIFE
Local Adult		<ul style="list-style-type: none"> Rents a Zipcar 	<ul style="list-style-type: none"> Needs to meet friends there 	<ul style="list-style-type: none"> Seeks alcohol Buzzed and wants munchies 	<ul style="list-style-type: none"> Wants to continue social activities for the night 	<ul style="list-style-type: none"> Plans another date
Tourist	<ul style="list-style-type: none"> Discovers Exploratorium on travel site Discusses with hotel concierge 	<ul style="list-style-type: none"> Plans day around visiting multiple tourist destinations 		<ul style="list-style-type: none"> Feels pleased at the depth of the content 	<ul style="list-style-type: none"> Seeks spot to rest and recharge 	<ul style="list-style-type: none"> Reviews on Trip Advisor Crashes in hotel
Hispanic Family	<ul style="list-style-type: none"> Heard about Exploratorium on Univision Unsure if it's the right place for them 	<ul style="list-style-type: none"> Talks with family about going Learns about Spanish options Considers cost deeply 	<ul style="list-style-type: none"> Asks about Spanish support 	<ul style="list-style-type: none"> Needs to keep family together, old and young Pleasantly surprised that translation is free 	<ul style="list-style-type: none"> Gathers the troops 	<ul style="list-style-type: none"> Shares photos with family
Member Family	<ul style="list-style-type: none"> Is triggered by fond memories Receives Exploratorium communications 	<ul style="list-style-type: none"> Looks up member benefits 	<ul style="list-style-type: none"> Seeks special member check-in or benefits Wants to skip line Feels extra frustration with crowds 	<ul style="list-style-type: none"> Feels pride and belonging Looks for favorite exhibit Feels frustration if it isn't there 	<ul style="list-style-type: none"> Feels proud of San Francisco 	<ul style="list-style-type: none"> Wants to get more involved

VISITOR KEY MOMENTS


4. Описываем точки контакта



Собираем максимально полную информацию по каждой точке контакта.

Наносим эту информацию на карту.

Примеры описаний - 1

 <p>Николай, 38 лет Челябинск</p> <p>Финансовый эксперт в крупной компании. Устал от друзей и знакомых, звонящих к нему с любым вопросом, связанным с денежными вопросами. Особенно его достали вопросы стоит ли сейчас покупать валюту и куда вкладывать деньги. Звонят и в рабочее время, и вечером, и в выходные. Он не против консультировать, но не всех же подряд и бесплатно!</p>	Консультант (барьер)	Узнал о сервисе	Захотел повникать	Решился попробовать
	Точки взаимодействия (offline)	Реклама (offline) Знакомый Визитки Смартфон	Знакомый Телефонный звонок Сотрудники (offline) Смартфон	
	Точки взаимодействия (online)	Реклама online (переход с контекста, посадочная seo, лендинг, в соц. сетях, SMM) Сайты партнеров Поисковая выдача в поисковиках Поисковый запрос Сайт Главная: Меню Главная: Подвал Мобильная версия сайта Посадочные страницы (рекламные) Соц. сети: Сообщение в личку Соц. сети: Пост на странице Соц. сети: Комментарий к посту	Сайты партнеров Сайт Главная: Меню Главная: Подвал Мобильная версия сайта Посадочные страницы (рекламные) Вопросы и ответы Соц. сети: Сообщение в личку Соц. сети: Пост на странице Соц. сети: Комментарий к посту Сотрудники (online) Техническая поддержка Предложите идею/категорию	Сайт Мобильная версия сайта Вопросы и ответы Личный кабинет Автоответчик Техническая поддержка Электронное письмо (нотификация, рассылка, от поддержки) Предложите идею/категорию
	Цель шага	1. Найти сервис. 2. Понять, стоит ли сервис внимания.	1. Узнать, как сервис решит его проблемы. 2. Выяснить, как сервис работает. 3. Узнать про гарантии и ограничения. 4. Найти отзывы.	1. Зарегистрироваться в сер 2. Заполнить профиль. 3. Настроить услугу.
	Критерий успеха	Главная страница сайта ответила на его ключевые вопросы.	Нашел ответы на все свои вопросы на сайте и в социальных сетях, проникся доверием к сервису.	Зарегистрированный, наполненный и настроенный профиль. Не напуганные ро, коллеги.
	Барьеры, проблемы	1. Не понимаю о чем и для кого этот ресурс. 2. Как этот сервис поможет решить мою проблему? 3. Не запомнил название сервиса, который видел по дороге. 4. Забыл название сервиса/знакомый переврал название.	1. Что от меня потребуется? 2. Номер телефона знают все. Не хочу палиться перед коллегами. 3. Частые командировки и роуминг. 4. Сервис не поддерживается моим оператором. 5. Как смогу идентифицировать запрос на консультацию.	1. Необходимость доказыва экспертность. 2. Отпуск и отключение/приостановка сервиса. 3. Частые командировки и роуминг. 4. Номер телефона знают все, хочу палиться перед коллегами. 5. Боюсь забыть указать что важно с себя и своим сайт

Customer Journey Map компании Собака Павлова

Собираемая информация - 1

Для каждой точки собираем информацию

- Мысли и чувства
- Люди, вещи, оборудование, окружение
- Действия
- Барьеры
- Ценность для пользователя
- Ценность для организации
- Эмоциональная кривая
- Кривая вовлечения

Источники информации

Используйте те же самые источники, что и мы использовали для описания персонажей.

Также пользуйтесь:

- Самостоятельное получение услуги
- Методика «Тайный покупатель»
- Методика «Юзабилити-тестирование»
- Веб и мобильная аналитика
- Оффлайновые количественные методы сбора данных о пользователях

Методика «Тайный покупатель»

Услуга, с помощью которой можно получить отчет с проблемами содержащимися в вашей услуге или продукте с помощью специально обученных людей.

Недостатки

- Тайные покупатели скорее всего не входят в ЦА вашей услуги
- Тайные покупатели вряд ли выявят проблемы в экстремальных точках контакта (которые выходят за стандартный набор)

Юзабилити-тестирование

«Юзабилити-тестированием является любой эксперимент, направленный на измерение качества интерфейса или же поиск конкретных проблем в нем.

Польза юзабилити-тестирования многогранна. Тестирование позволяет:

- Понять, насколько плохо или хорошо работает интерфейс, что может либо побудить улучшить его, либо, если он уже достаточно хорош, успокоиться; в любом случае достигается польза.
- Сравнить качество старого и нового интерфейсов и тем самым дать обоснование изменениям или внедрению.
- Найти и опознать проблематичные фрагменты интерфейса, а при достаточном объеме выборки также и оценить их частотность.

В то же время юзабилити-тестирование не может сделать из плохого продукта продукт хороший; оно всего лишь делает продукт лучше.»

Метрики удовлетворенности клиента

NPS

Потребителям предлагается ответить на вопрос «Какова вероятность того, что Вы порекомендуете компанию/товар/бренд своим друзьям/знакомым/коллегам?» по 10-бальной шкале, где 0 — «Ни в коем случае не буду рекомендовать», а 10 — «Обязательно порекомендую».

На основе полученных оценок все потребители разделяются на 3 группы: 9-10 баллов — сторонники (promoters) товара/бренда, 7-8 баллов — нейтральные потребители, 0-6 баллов — критики (detractors).

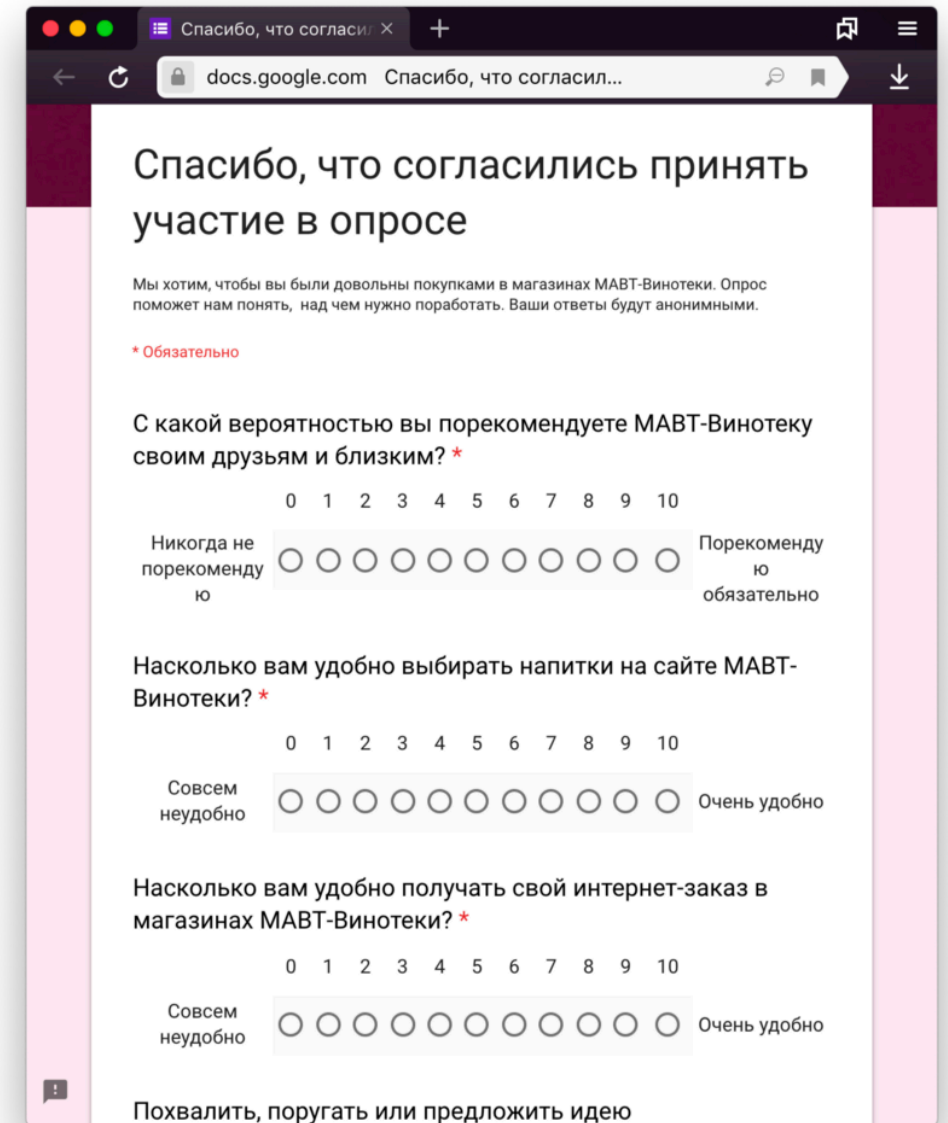
Непосредственно расчёт индекса NPS. $NPS = \text{доля сторонников} - \text{доля критиков}$

https://ru.wikipedia.org/wiki/Индекс_потребительской_лояльности_NPS

Подробнее: учебник от Survey Moneу на русском языке: <http://j.mp/sv-nps>

Остальные метрики удовлетворенности

- CSI – Customer satisfaction index
- Voice of Customer Program (Oracle)
- SUMI (<http://sumi.ucc.ie/en>)
- SUS (<https://www.usability.gov/how-to-and-tools/resources/templates/system-usability-scale-sus.html>)



buro.cx, 2018

5. Выявляем, кто отвечает за точки



Иногда сотрудники саботируют процесс — вам нужна поддержка сверху.

Но лучше донести все выгоды картирования

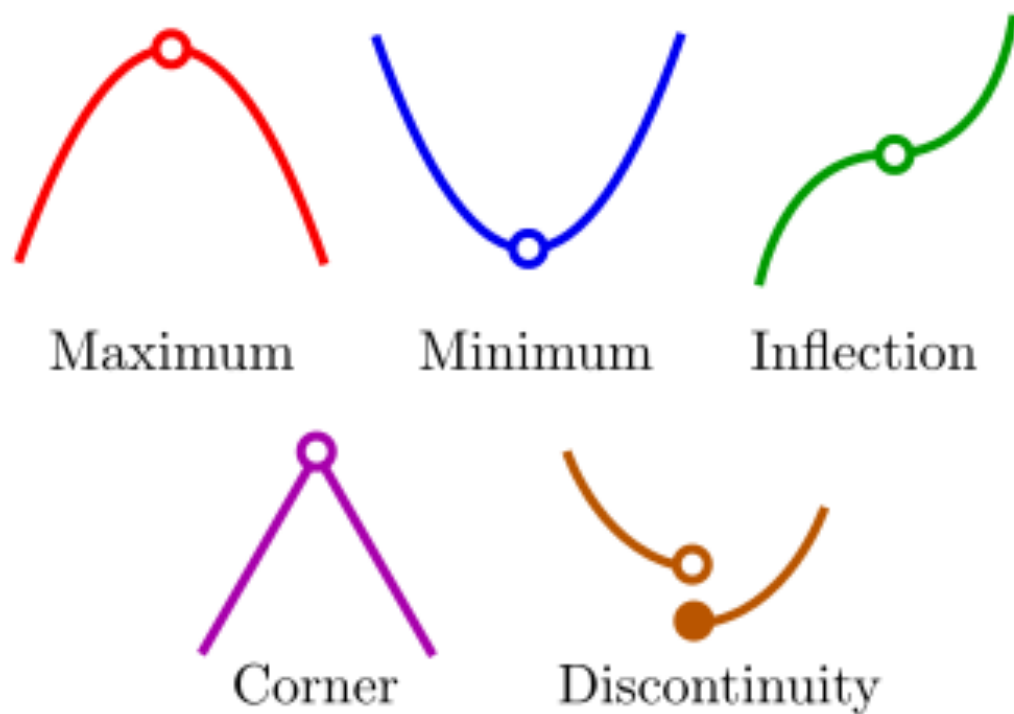
Роли заинтересованных людей

- продуктовые менеджеры
- проектировщики
- дизайнеры
- бизнес-аналитики
- владельцы проекта
- разработчики

Обратитесь к этим людям, чтобы

- уточнить карту,
- помочь собрать метрики,
- помочь найти решения проблем.

6. Ищем критические точки



Не все взаимодействия
одинаково важны, некоторые
являются более критичными для
бизнеса по объективным
причинам

Момент истины

Момент истины это критическая эмоционально заряженная точка контакта, которая, как правило, случается в тот момент, когда кто-то тратит большое количество энергии ради достижения результата. В этот момент решается сложатся ли отношения с компанией предоставляющей услуги или же прервутся. Функциональная: дает полезность для клиента

Типичные моменты истины

1. Осознание, что есть определенное решение
2. Чтение рекомендации от другого покупателя
3. Покупка услуги
4. Первый опыт потребления услуги
5. Желание поделиться информацией об услуге с друзьями

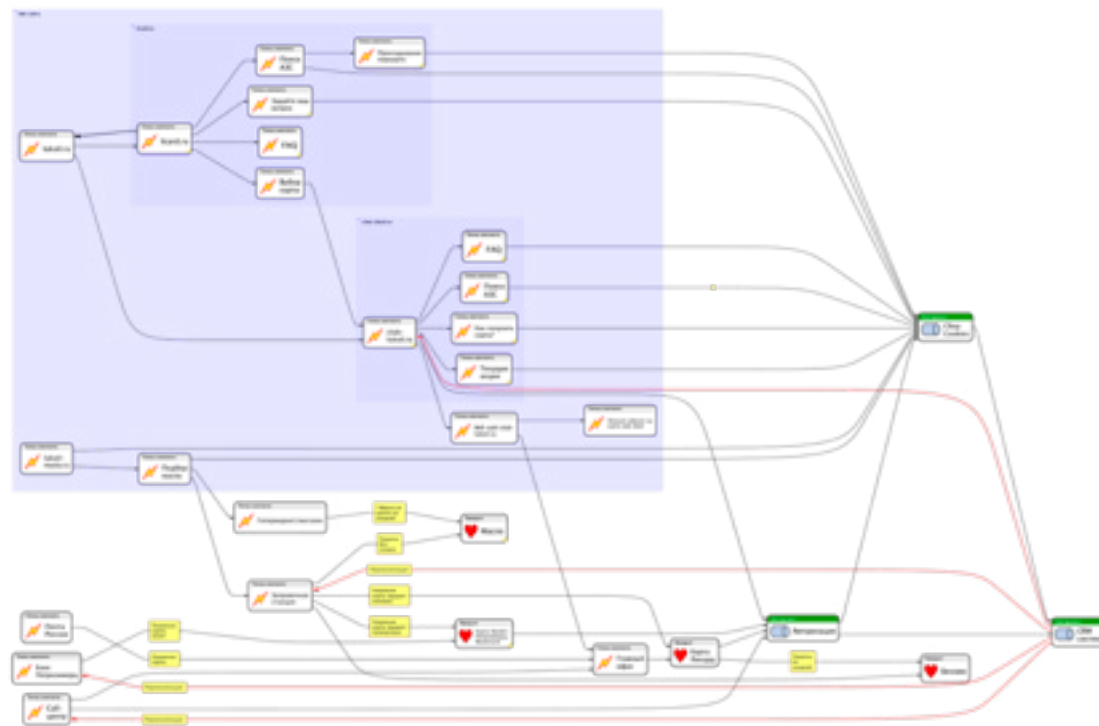
7. Оптимизируем процесс



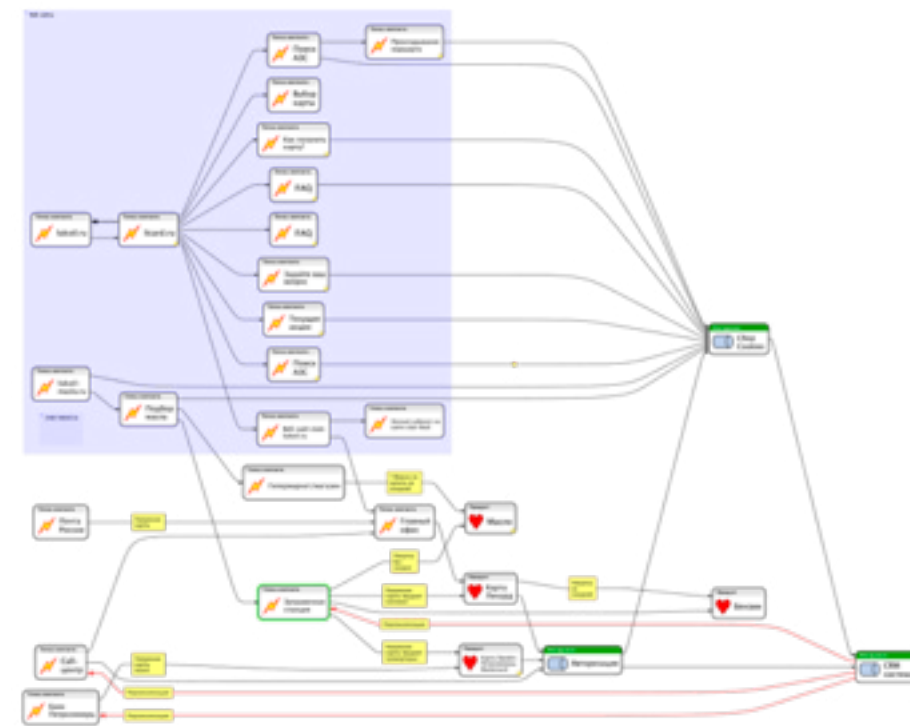
Теперь у нас есть вся информация для трансформации внутренних процессов компании

Стратегические изменения

Убираем лишние точки взаимодействия



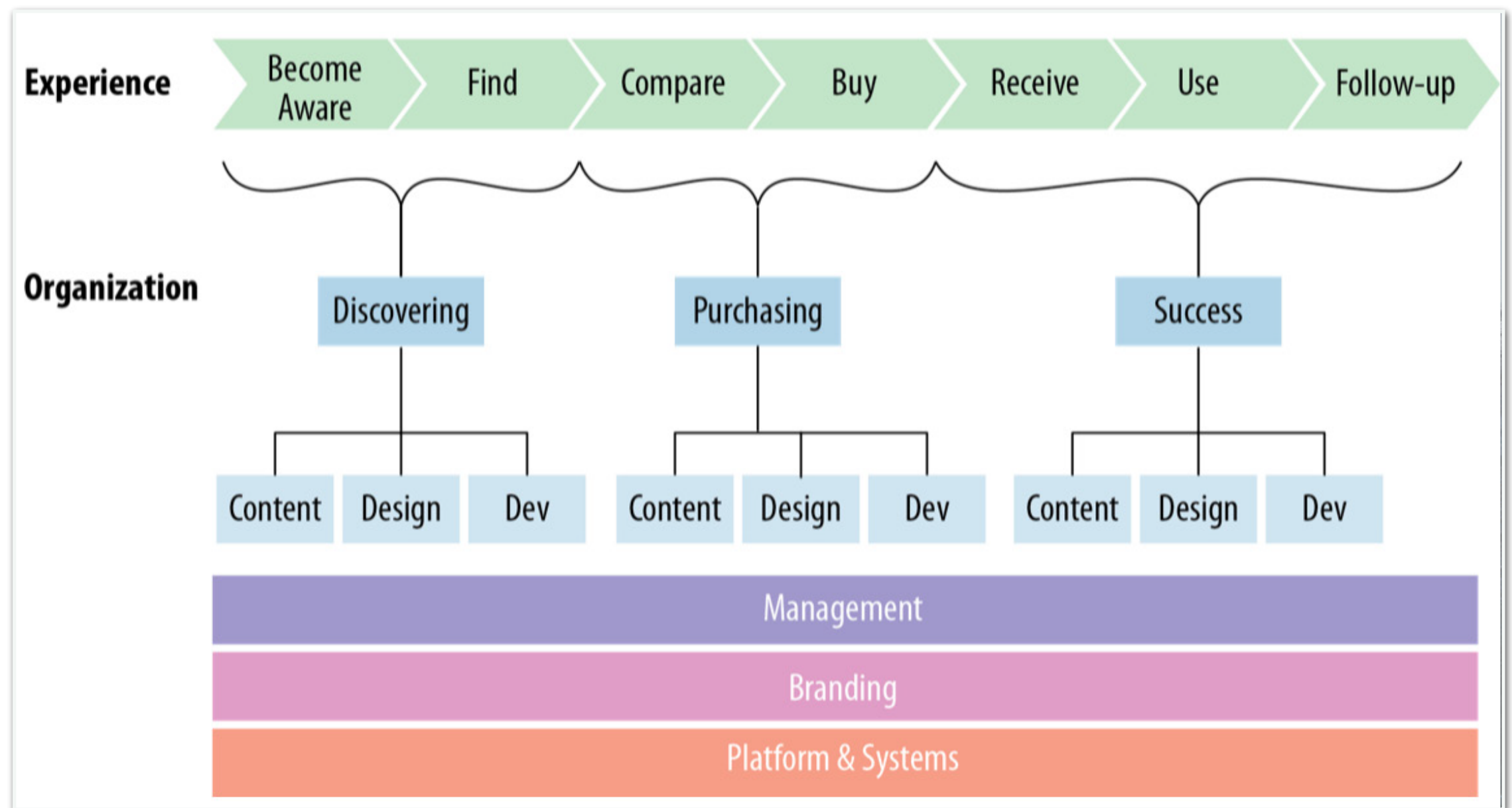
ДО



после

Стратегические изменения

Реорганизация компании под карту услуг



Тактические изменения

Способы преодоления барьеров

- Привлечение экспертов для поиска относительно простых решений
- Мозговые штурмы для выявления сложных решений
- Мозговые штурмы по методике Design Thinking для нахождения самых сложных решений.

Способы валидации решений:

- Коридорное тестирование: получите обратную связь от коллег, которые не погружены в ваш проект.
- Юзабилити тестирование: используйте самый подходящий метод юзабилити-тестирования.
- Онлайн инструменты тестирования: имеется масса специализированных онлайн инструментов, например, optimalworkshop.com

2. Расставьте приоритеты

В первую очередь исправляем то, что имеет наибольшую ценность для клиента и то, что легче всего исправить



Шаги, что мы прошли

1. Определили цели картирования
2. Выявили типы пользователей
3. Выявили каналы и точки взаимодействия
4. Описали все точки взаимодействия
5. Нашли, кто и за что отвечает внутри компании
6. Выбрали критические точки контакта
7. Оптимизовали критические точки

Главная сложность внедрения



Бизнес KPI

V

S



Задача клиента

Успех менеджеров почти никак не связан с успешностью клиентов

5

Что дальше?

Сайты и сообщества

- Facebook: Customer Journey Mapping
- Facebook: Service Design in Russia
- <http://www.servicedesigntools.org>
- <http://www.businessdesigntools.com>

Спасибо!

twitter @copylove

facebook: copylove

telegram: lxbpxsx

+7 999 8204540

alexey@copylove.ru