

Карта пути клиента

от диагностики до целевого сценария

Гайд для продуктовых команд

Customer Journey Map (CJM)

Пирамида сервиса

Service Blueprint



Содержание

Что такое CJM?	3
Задачи, которые решает CJM	5
CJM: 5 шагов к результату	6

ЭТАП I

Этапы сервисного проектирования

Подготовка к построению	9
Определяем цель и масштаб	10
Исследование опыта	11
Глубинное интервью	12
Пять почему / Five Whys	13
Гайд интервью	14
Наблюдение и этнография	17
Мокасины	18
Обработка и кластеризация	19

ЭТАП II

Построение карты

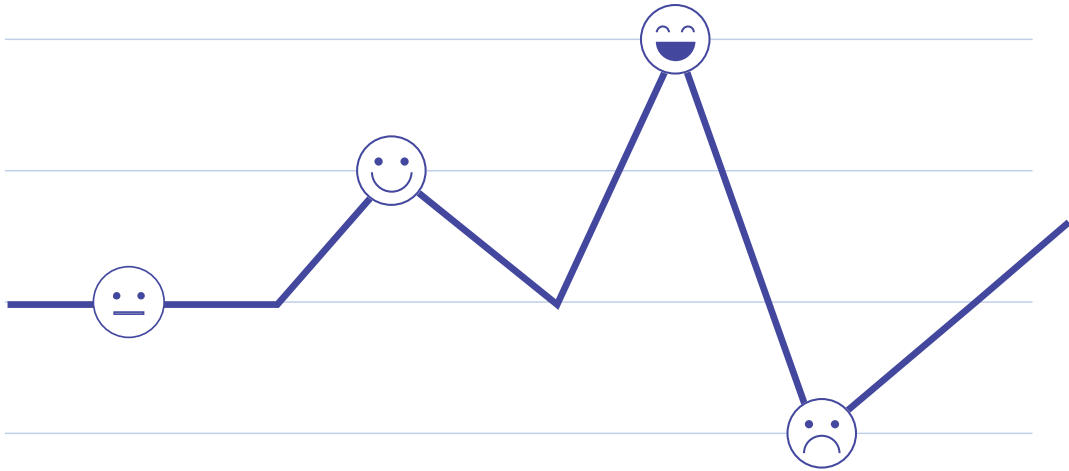
Карта пути клиента / CJM	23
Пошаговый гайд составления CJM	24
Какие ещё CJM бывают	28
Как составить CJM в Miro?	34
Фокусировка HMW / «Как мы можем помочь?»	35

ЭТАП III

Инструменты сервисного проектирования

Сервисное проектирование	41
Инструмент «Пирамида сервиса»	43
Канвас «Пирамида сервиса»	45
Инструмент «Карта сервиса / Service Blueprint»	46
Канвас «Карта сервиса / Service Blueprint»	48
Инструмент «Карта омниканального опыта»	49
Канвас «Карта омниканального опыта»	51
Инструмент «Канвас организационного моделирования / Organizational Design Canvas»	52
Канвас организационного моделирования / Organizational Design Canvas (Канвас)	54
Над гайдом работали	57

Что такое CJM?



Карта клиентского пути (CJM) –

инструмент анализа опыта пользователя / клиента / сотрудника во взаимодействии с продуктом / сервисом. Играет важную роль в поиске понимания текущего опыта, барьеров в этом опыте и возможных решений по его улучшению.



Привет! Меня зовут Марина, по ходу этого гайда я буду делиться с тобой полезными советами

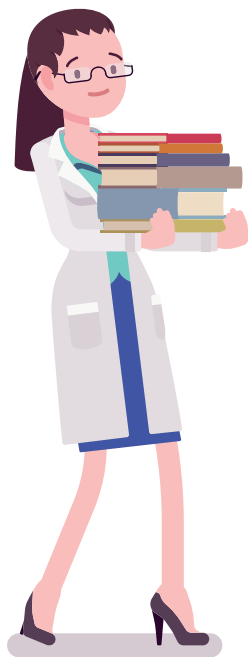
Что такое CJM?

CJM – инструмент диагностики опыта пользователя

Составляя CJM, мы диагностируем путь клиента, но не пытаемся прямо на карте пути решить его проблемы. Поэтому говорить, что «мы составим новый CJM», неверно.

У «Карты пути пользователя» есть только фактическое состояние, которое фиксирует уже случившийся опыт.

Спроектировать новый продуктовый / сервисный опыт помогает Service Blueprint или «Карта сервиса», с помощью которой мы проектируем впечатления будущего.



CJM + Service Blueprint = Сервис-дизайн

CJM – инструмент анализа опыта взаимодействия пользователя с продуктом / сервисом.

Играет важную роль в поиске понимания:

1. Текущего опыта клиентов
2. Проблем и возможностей на каждом шаге клиентского пути
3. Пошагового «путешествия» пользователя по продукту или услуге

Задачи, которые решает CJM



Диагностика проблем

Выявление ключевых «болей» и проблем пользователя в разных точках контакта



Демонстрация стейкхолдерам

Наглядная визуализация опыта клиентов для быстрого и адекватного понимания того, «что происходит» в реальности



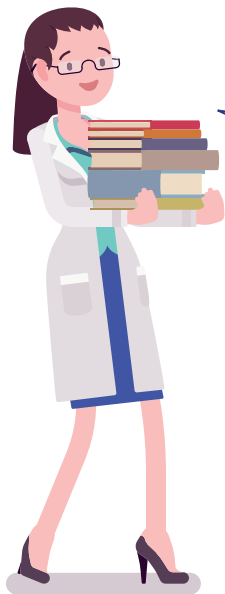
Синхронизация команды

Единая картинка для разных департаментов — помогает всем быть «на одной странице» и не терять связь с клиентом



Основа для улучшения

Инструмент быстрого принятия решений — позволяет оценить ситуацию и найти «лекарство» от проблемы



Карта пути пользователя выполняет роль «рентгеновского снимка» клиентского опыта

Карта пользовательского пути помогает буквально на одной странице показать основные «боли» и **этапы пути пользователя**.

Строить и использовать карту пути могут самые разные департаменты и специалисты внутри компании.

Выкладка реального «путешествия» даже одного пользователя в разных каналах часто дает больше понимания, чем многостраничные отчеты с цифрами и фактами.

CJM: 5 шагов к результату



1. →

Погружение в **контекст** опыта пользователей



2. →

Определение **этапов** и **действий** внутри них



3. →

Заполнение карты опыта



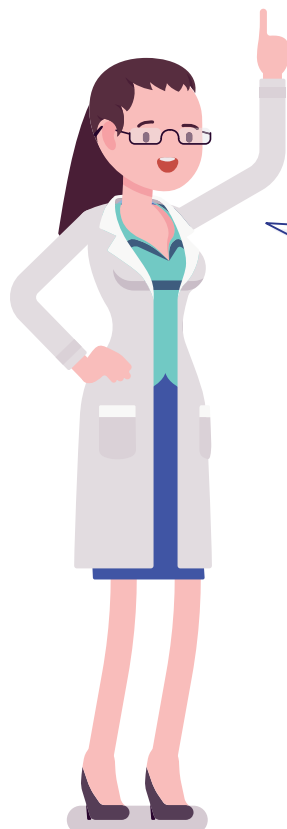
4. →

Раскрытие действий цитатами



5.

Переход к сервисному проектированию



В этом гайде ты можешь навести камеру мобильного телефона на QR-код и перейти на прямое скачивание необходимого канваса



Курс

Customer Journey Map

Как правильно составить карту пути пользователя?

Передадим лучший мировой и российский опыт по использованию Карты в реальных проектах. На курсе — живые кейсы из банковской отрасли и телекома.



Карта пути
клиента



Сервис-
дизайн



Пирамида
сервиса



Юрий Морозов

Спикер Центра дизайн-мышления, трекер международной сертификационной программы d.standards

«Создайте карту пути пользователя для своего проекта с экспертами Лаборатории Wonderful»



Регистрация: dtcenter.ru/education/online_intensives/cjm

Этапы сервисного проектирования

ЭТАП I

Подготовка к построению

Первый «исследовательский» этап проникновения в опыт человека связан с проявлением эмпатии к его поступкам и действиям. На этом этапе нам важно понять мотивацию и причины поведения людей.

Подготовка к построению

Цель

Определить цель и масштаб исследования для погружения в опыт пользователей. Понять проблемы, найти инсайты и выявить возможности для улучшения пользовательского опыта.

Задача

Сформулировать ключевые вопросы исследования. Собрать истории пользователей, которые описывают позитивный или негативный опыт взаимодействия с разными продуктами и сервисами в прошлом.

Ресурсы

Подготовка к построению может длиться от одного дня до 3-4 месяцев. От трех наблюдений до сотен исследовательских сессий. Масштаб зависит от формата задачи.

Команда этапа

На этапе подготовки к построению необходимо пригласить всех сотрудников, вовлеченных в разработку продукта: инженеров, маркетологов, дизайнеров, продуктологов, разработчиков и других.

Как делать?

1. Определить цель и масштаб исследования
 - *Какова цель вашего исследования? Зачем вам нужна карта пути?*
 - *Какой масштаб у вашего исследования? Какой именно путь вы изучаете?*
2. Определить ключевые вопросы исследования
 - *Какие у вас есть гипотезы относительно вашего исследования?*
3. Определить следующие шаги
 - *Что вы будете делать после того, как составите карту пути?*

На основании этих данных можно решить, чем наполнить карту пути.

Определяем масштаб и цель

Выявляем цель и масштаб исследования, чтобы понять проблемы, которые необходимо решить в ходе работы.

У карты клиентского пути есть 3 важные задачи



1. Понять

Начать говорить с клиентом на одном языке, увидеть критические точки в процессе взаимодействия



2. Исправить

Изменить путь, по которому пользователь сейчас проходит, улучшить внутренние процессы



3. Запустить

Представить новый продукт/сервис/услугу, новый процесс внутри компании, новый бренд или маркетинговую стратегию

Вне зависимости от цели и масштаба исследования, необходимо на данном этапе проявить эмпатию, представить себя на месте своих клиентов.



Эмпатия — это осознание разрыва между нашим опытом и опытом другого человека и желание его преодолеть



Масштаб может быть от мала до велика — от простой операции перевода денег в приложении по номеру телефона до процесса выбора и покупки автомобиля.

Если вы улучшите опыт хотя бы одного пользователя, вы сможете улучшить опыт миллионов людей во всем мире, кто сталкивается с аналогичными проблемами.

Исследование опыта

Изучаем прошлый опыт и мотивацию пользователей, чтобы выявить проблемы и узнать о возможностях для нового продукта и сервиса.

Что это?

Контекстные и глубинные интервью с представителями сегментов пользователей формата тет-а-тет, в которых респондент делится с вами своим опытом.

Когда применять?

На этапе поиска потребностей, на старте разработки решения или когда решение уже создано и нуждается в развитии.

Как делать?

- Исходя из выбранной цели составления карты, выберите пользователей с релевантным опытом.
- Пригласите их на интервью, объясните, что и зачем вы делаете, вдохновите на то, чтобы они вам помогли.
- Лучше провести интервью либо онлайн, либо в комфортной для респондента обстановке.
- Подготовьтесь к интервью, учитывая **Кривую погружения в опыт пользователя**.



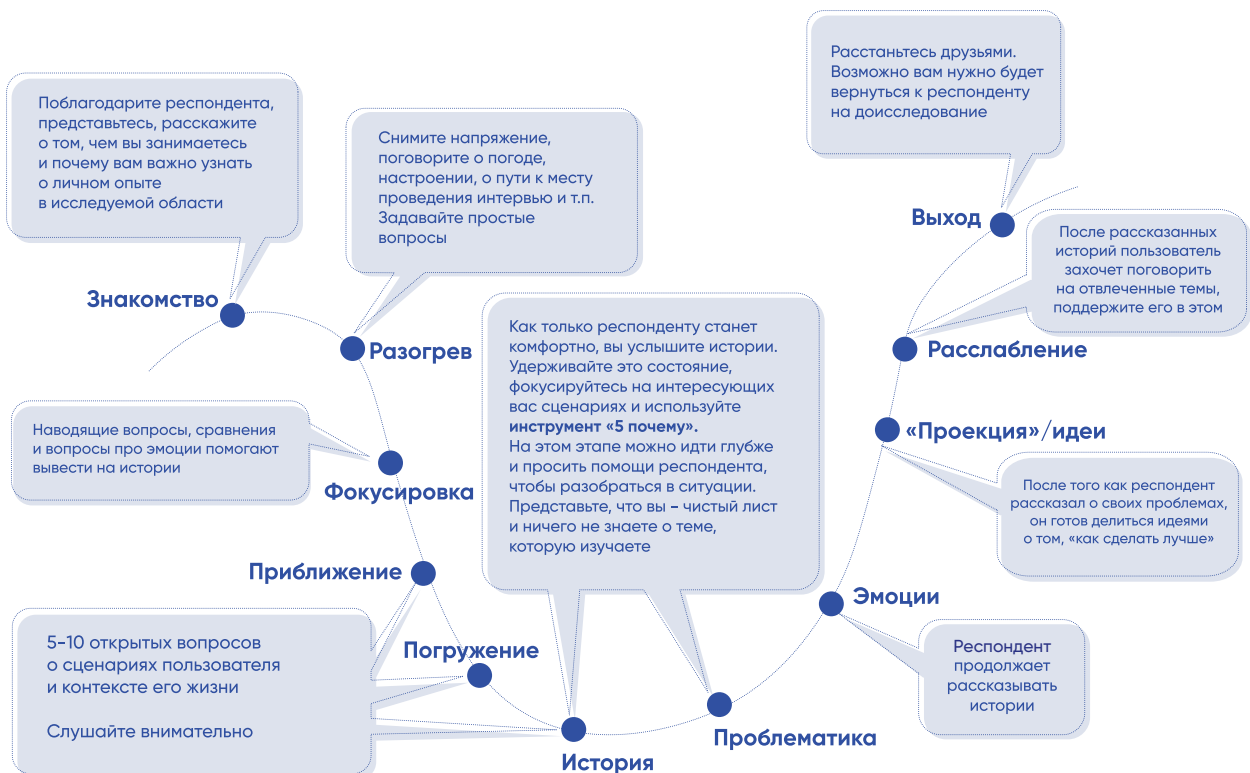
3-5 интервью на сегмент



2-3 человека



Диктофон, телефон для съемки, бумага и ручка, канвас «Гайд интервью»



Глубинное интервью

Изучаем прошлый опыт и мотивацию пользователей, чтобы выявить проблемы и узнать о возможностях для нового продукта и сервиса.

Что это?

Беседа с пользователем формата тет-а-тет, в которой респондент делится с вами своим опытом.

Когда применять?

На старте разработки продукта, или когда продукт уже создан, и его необходимо развивать.

Как делать?

1. Исходя из цели составления карты, выберите пользователей с релевантным опытом.
2. Пригласите их на интервью, объясните, что и зачем вы делаете, вдохновите на то, чтобы они вам помогли.
3. Лучше провести интервью либо онлайн, либо в комфортной для респондента обстановке.
4. Подготовьте список вопросов для интервью (заполните «Гайд интервью»).
5. Во время беседы ведите запись на диктофон.
6. Снимайте на видео действия с продуктом или услугой, которые вам хочет продемонстрировать пользователь.
7. После завершения интервью выложите его в облачное хранилище и отдайте в текстовую расшифровку.
8. Запишите свежие инсайты в ходе интервью.



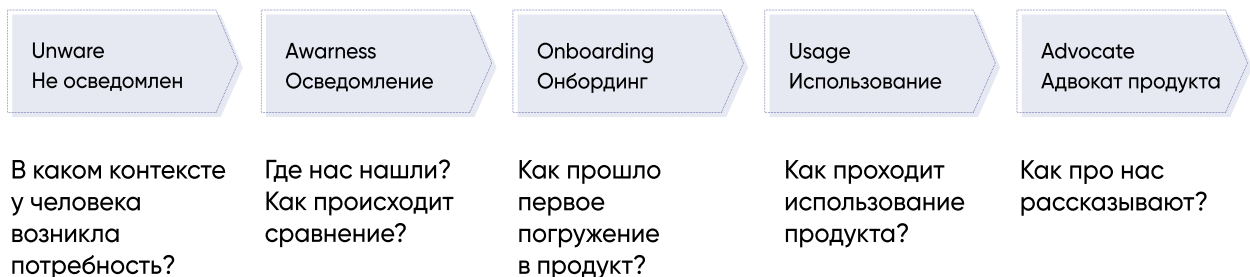
3-5 интервью на сегмент



2-3 человека



Диктофон, телефон для съемки, бумага и ручка, канвас «Гайд интервью»



Правило 80/20: во время интервью 80% времени говорит ваш респондент, а 20% – вы.

Если вы делаете продукт для банковского сектора, а пользователь рассказывает вам о парковках – изучите его опыт и в этой области.

Попросите пользователя здесь и сейчас продемонстрировать взаимодействие с продуктами или сервисами, которые ему нравятся/не нравятся (по возможности).

Пять почему / Five Whys

Изучаем прошлый опыт и мотивацию пользователей, чтобы выявить причины разрывов и узнать о возможностях для нового продукта и сервиса.

Что это?

Инструмент погружения в опыт пользователя, который позволяет разграничить причины и следствия каждой проблемы и глубже проникнуть в их суть.

Когда применять?

В процессе глубинного интервью с респондентом на этапе эмпатии.

Как делать?

1. Спросите пользователя во время глубинного интервью, «почему» возникла проблема, чтобы отыскать ее коренную причину.
2. Повторяйте этот вопрос снова и снова, проясняя полученные ответы, пока не будет найден удовлетворительный ответ. Запоминайте каждый ответ.
3. Когда вы почувствуете, что добрались до корня проблемы, переходите к следующему вопросу.



45–60 минут



2–3 человека



Диктофон, телефон для съемки, бумага и ручка, канвас «Гайд интервью»





Дизайн-мышление. Базовый курс

Интенсив по основам метода на примерах кейсов из российской и мировой практики. Пройдите все этапы дизайн-мышления от эмпатии до тестирования!



Инструменты
эмпатии



Живые кейсы



Прототипы
и тесты



Мария Сташенко

Основатель Лаборатории Wonderful

«Приходите познакомиться с методом вместе с командой практиков и экспертов Лаборатории!»



Регистрация: dtcenter.ru/dstandards/practitioner_online

Гайд интервью

Респондент Место Дата / время

Этапы и ключевые темы

Вопросы и подсказки

1. Знакомство, разогрев

Не забудьте сказать респонденту:

- Благодарность за участие;
- Ваше имя и имена других членов команды;
- Цель интервью;
- Условия конфиденциальности;
- Длительность интервью;
- Как будет проходить интервью;
- Возможность задавать вопросы.

Знакомство

- Я хочу поблагодарить Вас за то, что вы нашли время, чтобы приехать сегодня сюда и дать интервью.
- Меня зовут
- Интервью займет порядка 1 часа, я и мои коллеги будем записывать то, о чем Вы говорите, потому что мы не хотим упустить важные моменты.
- Вы не против, если мы запишем разговор на диктофон?
- Все, о чем вы говорите сегодня — конфиденциально, это означает, что Ваше имя и ответы будут доступны только членам нашей команды.
- Вы можете не отвечать на вопрос, на который не захотите ответить — просто скажите об этом. Вы также можете задавать вопросы, если что-то будет не ясно.
- Мы хотим, чтобы диалог прошел в формате дружеской беседы.

Разогрев

- Как Ваше настроение? Легко ли Вы нас нашли?

2. Фокусировка

- Внимательно выслушивайте ответы, показывайте заинтересованность.
- Не перебивайте респондента.

Фокусировка. Погружение в контекст.

- Расскажите, пожалуйста, о себе. Чем Вы занимаетесь — работа, хобби.
- Вам нравится то, что вы делаете? Почему?

3. Погружение

- Используйте не более 10-15 открытых вопросов.
- Начинайте строить новый вопрос на основании предыдущего ответа.
- Не забывайте про инструмент «5 почему».

Погружение в сценарий пользователя

- Расскажите о том, как проходит Ваш обычный день.
- Что Вас больше всего радует в течение дня? Что расстраивает?
- Что у Вас получается лучше всего? Что не получается?
- О чем Вы мечтаете?
- Как часто Вы пользуетесь данным сервисом/ продуктом? Почему?

Этапы и ключевые темы	Вопросы и подсказки
<ul style="list-style-type: none"> • Для проективного вопроса с просьбой нарисовать карту пути подготовьте бумагу и ручку. 	<ul style="list-style-type: none"> • Расскажите историю о Вашем пользовательском опыте. • Нарисуйте Ваш путь в процессе использования продукта. Из каких этапов он состоит? Какие этапы самые важные?
<p>4. Проблематика, идеи</p>	<p>Проблемы и возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> • Что Вам больше всего не понравилось как пользователю? • Что вызвало недоумение? Что удивило, обеспокоило? Чего Вы не понимаете? • Какие сложности и барьеры Вы видите в текущем сценарии? • Как Вы справлялись с этими сложностями? <p>Верификация проблемы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Что будет, если ничего с этим не сделать? • Что должно произойти с продуктом/сервисом, чтобы Вы никогда его больше не использовали? (Топ-3 причины) <p>Расширение горизонта</p> <ul style="list-style-type: none"> • Расскажите историю о лучшем кейсе использования подобного сервиса/продукта. Почему он — лучший? • Расскажите историю о худшем кейсе использования подобного сервиса/ продукта. Почему он — худший? <p>Идеи</p> <ul style="list-style-type: none"> • Если Вам дать «волшебную палочку», какое изменение сделает Вас счастливым?
<p>5. Завершение, расслабление</p> <p>Всегда старайтесь завершить интервью на позитивной ноте.</p> <p>Не забудьте:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Поблагодарить респондента; • Рассказать о дальнейших шагах. 	<p>Вопросы для расслабления</p> <ul style="list-style-type: none"> • Есть ли что-то, что Вы хотели бы добавить? • Каково Ваше впечатление от интервью? • Интересно ли Вам принимать участие в подобных интервью и в тестировании новых продуктов/сервисов в дальнейшем? <p>Завершение</p> <p><i>Благодарим Вас за Ваше время и интересную беседу. На основании результатов нашего интервью мы будем разрабатывать новые продукты и сервисы. Мы будем рады пригласить Вас на тестирование наших решений, если Вы не против.</i></p>

Гайд интервью. Пример

«Туристический опыт»

Базовые блоки вопросов для фокусировки интервьюера в процессе проведения интервью. Интервьюер должен расширять и дополнять каждый блок в соответствии с рекомендациями к блокам вопросов и в зависимости от конкретного опыта респондента.

Здравствуйте! Мы проводим исследование туристического опыта — поделитесь с нами, как часто вы путешествуете, занимаетесь ли местным туризмом? Нам будет интересен ваш опыт организации поездок для себя и своей семьи / для команды друзей / за рубеж или по России.

А. ОПЫТ ПУТЕШЕСТВИЙ

Базовый блок вопросов об опыте путешествий, их частоте, общим отличительным чертам и особенностям планирования. Дополнительные вопросы более глубокого характера интервьюер задает в ответ на историю пользовательского опыта.

1. Как часто вы путешествуете?
2. Каждый раз в разные места? Или у вас есть любимые места для отдыха, где вы бываете часто?
3. Можете ли сообщить последний опыт такой поездки за рубеж или по России?
4. Каков был маршрут вашего путешествия?
5. Кто организовывал поездку — вы / ваша семья / друзья?
6. Вы планировали путешествие при помощи туроператора или самостоятельно?
7. Можете ли описать кратко основные шаги / хронологию планирования вашего путешествия?

В. ПОДГОТОВКА К ПУТЕШЕСТВИЮ

В этом блоке вопросов интервьюер уделяет внимание практическим примерам из опыта путешественника, обращая особое внимание на связь множества точек и инструментов планирования путешествия. Здесь и далее используем инструмент «5 Почему?» для погружения в опыт респондента.

1. Как вы готовились к путешествию? О чем подумали в первую очередь?
2. Какой информацией или ресурсами вы пользовались для подготовки к путешествию?
3. Покупаете ли вы готовые туры или планируете самостоятельно?
4. Был ли у вас помощник по организации путешествия?
5. На какие моменты вы обратили особое внимание при подготовке?
6. Нужна ли вам была виза?
7. Расскажите об опыте получения визы.
8. Вы предпочитаете покупать билеты заранее или по факту путешествия? Почему?

Наблюдение и этнография

Проводим включенные наблюдения за пользователями и процессами на месте, в контексте решаемой задачи.

Что это?

Погружение исследователя в пространство и обстоятельства решаемой проблемы или задачи. Наблюдение за пользователями и событиями.

Когда применять?

В начале разработки продукта, когда команде нужно детально изучить контекст проблемы и оценить текущие решения и процессы в действии.

Как делать?

1. Выберите одно из мест и ситуаций, в которых вы хотите улучшить опыт пользователя.
2. Посетите это место инкогнито. Просто наблюдайте за происходящим, делайте пометки в блокноте. Постарайтесь разместиться не очень далеко от центра событий.
3. Сделайте фотографии этого места — точек взаимодействия с сервисом и услугой, ситуаций, клиентов, работников — всего, что как-то проявляет себя.
4. Возможно, важным будет записать аудио и видео происходящих событий. Даже шум и звуки на заднем плане могут быть полезны команде для лучшего понимания происходящего.
5. Собирайте ключевые находки с помощью «**Шаблона для наблюдений**». Проанализируйте все артефакты исследования: формы для заполнения, брошюры и прочее.



1-2 часа



1-2 человека



Блокнот, ручка, карандаш, фотоаппарат и видеочкамера, диктофон



В конце ваших наблюдений вы можете обратиться к участникам событий, рассказать им о своей исследовательской работе и попросить их прокомментировать только что случившийся опыт.

Возможно, одно и то же место нужно посетить в разные часы суток или в разные дни недели. Опыт путешественника в аэропорту большого города вечером 1 мая и вечером 15 мая будет сильно отличаться.

Важно не нарушать правил нахождения в том месте, где вы проводите исследование, или умело скрывать свои нарушения. Однако мы настоятельно не рекомендуем нарушать законы той страны, в которой вы проводите исследование.

Мокасины

Погружаемся в опыт пользователя и проходим весь путь в его «обуви».

Что это?

Проявление эмпатии, способ поставить себя на место другого человека, чтобы выявить те нюансы и шероховатости в процессе, о которых он даже и не думал.

Когда применять?

Самостоятельно или в сочетании с другими исследованиями пользовательского опыта, когда нужно дополнительное поле для поиска инсайтов.

Как делать?

1. Составьте сценарий погружения в опыт пользователя, исходя из поставленной задачи. Подумайте, что делает ваш пользователь и какие у него физические особенности.
2. Постарайтесь максимально вжиться в образ. Используйте для этого любые атрибуты, грим, бутафорию.
3. Прodelайте путь вашего пользователя в реальных условиях.
4. Максимально включите свои органы чувств, собирайте весь опыт. Отмечайте, что делаете, видите, слышите, какие ощущения испытываете.
5. Отрефлексируйте свой опыт сразу после исследования. Опишите свои шаги, ощущения, где были самые сложные моменты. Составьте **«Карту разрывов»**, **«Карту пути пользователя (CJM)»** и сравните свой опыт с результатами глубоких интервью с пользователями.



60-90 минут



2-3 человека



Бумага для записей, диктофон, атрибуты для погружения в образ



Погружение в опыт пользователя может длиться от нескольких часов до нескольких дней. Это зависит от вашей задачи.

Для понимания физических особенностей подойдут специальные костюмы, утяжелители, ограничители. Например, мужчина поймет женщину на каблуках, если сам проходит целый день в туфлях.

Выявляйте несоответствия между тем, что люди вам рассказали, и что вы почувствовали сами. Если человек, в силу обстоятельств, привык к боли или неудобствам, то он может даже не упомянуть о них.

Обработка и кластеризация

Переходим от хаоса разрозненных цитат к первым выводам: сортируем стикеры по темам блоков интервью.

Что это?

Инструмент структурирования разрозненной информации, полученной от респондента в ходе интервью.

Когда применять?

В процессе обработки глубинного интервью на этапе эмпатии.

Как делать?

1. Формируем цитату респондента на стикере. Цитата должна быть оформлена в лаконичную законченную фразу и отражать основную мысль.
2. Одна цитата = один стикер = одна часть информации.
3. В одном стикере не более 5 строк.
4. Цитаты начинаются с большой буквы, в конце точка не ставится.
5. Названия компаний / продуктов / сервисов пишутся на английском (или на русском, если это язык оригинала).
6. Для улучшения визуализации цитаты можно кластеризовать на логические блоки, а самые важные – выделить цветом.
7. Рекомендуем добавить метки – информацию о респонденте.
Например, поколение, имя, ваша сегментация



15–40 минут



2–3 человека



Доска для записей, инсайты, стикеры

Воспринимаю только Питер

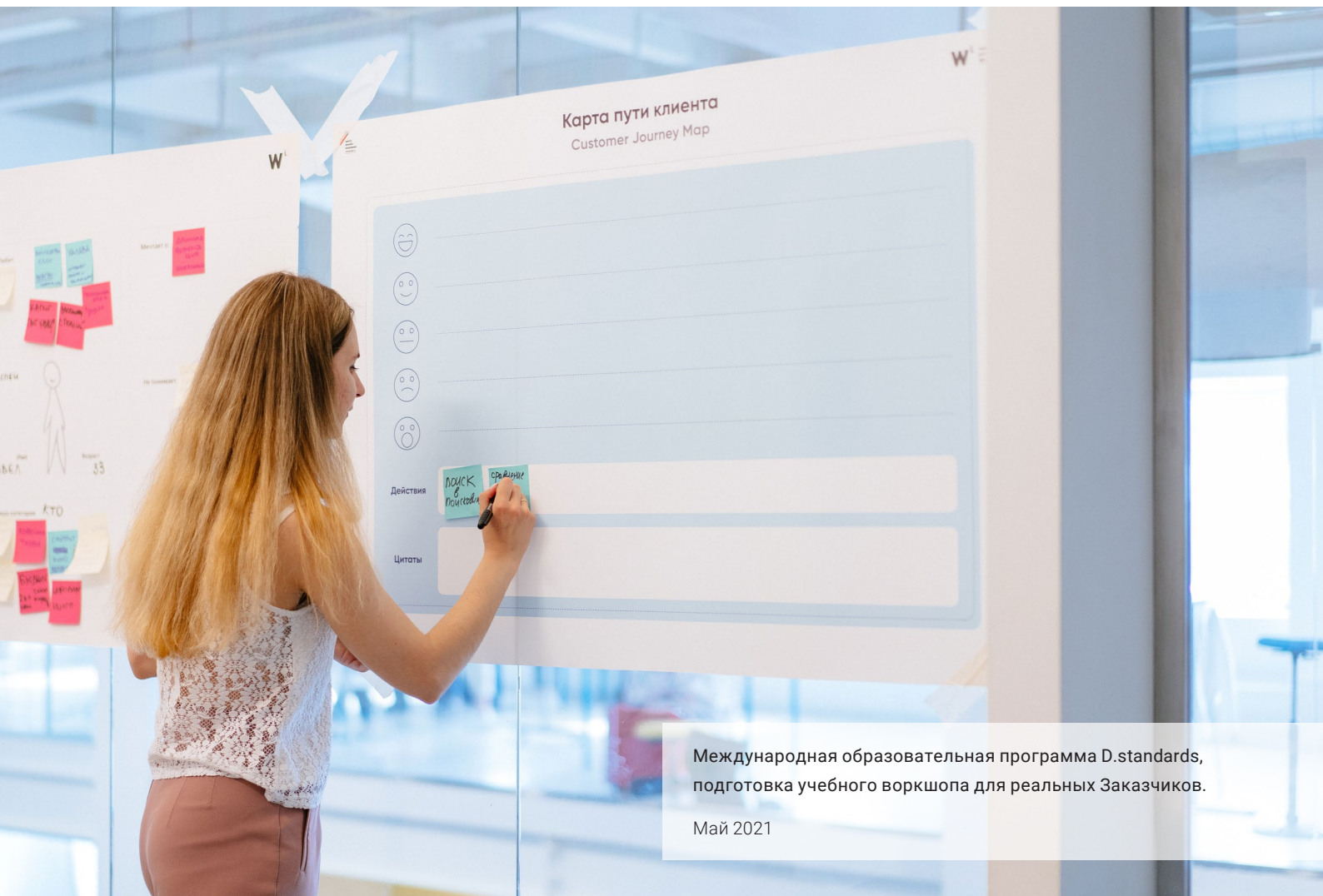
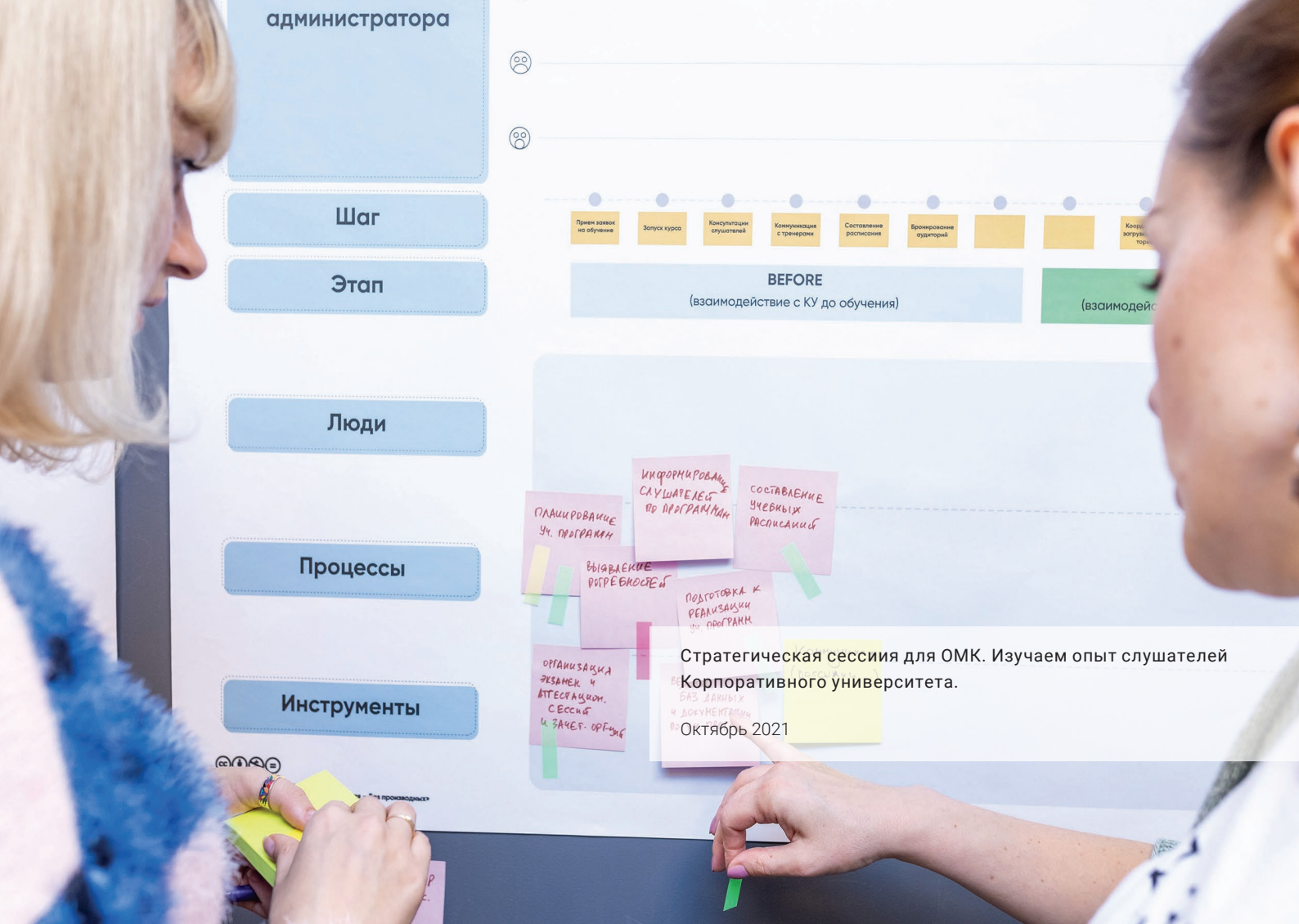
Активный Икс Илья

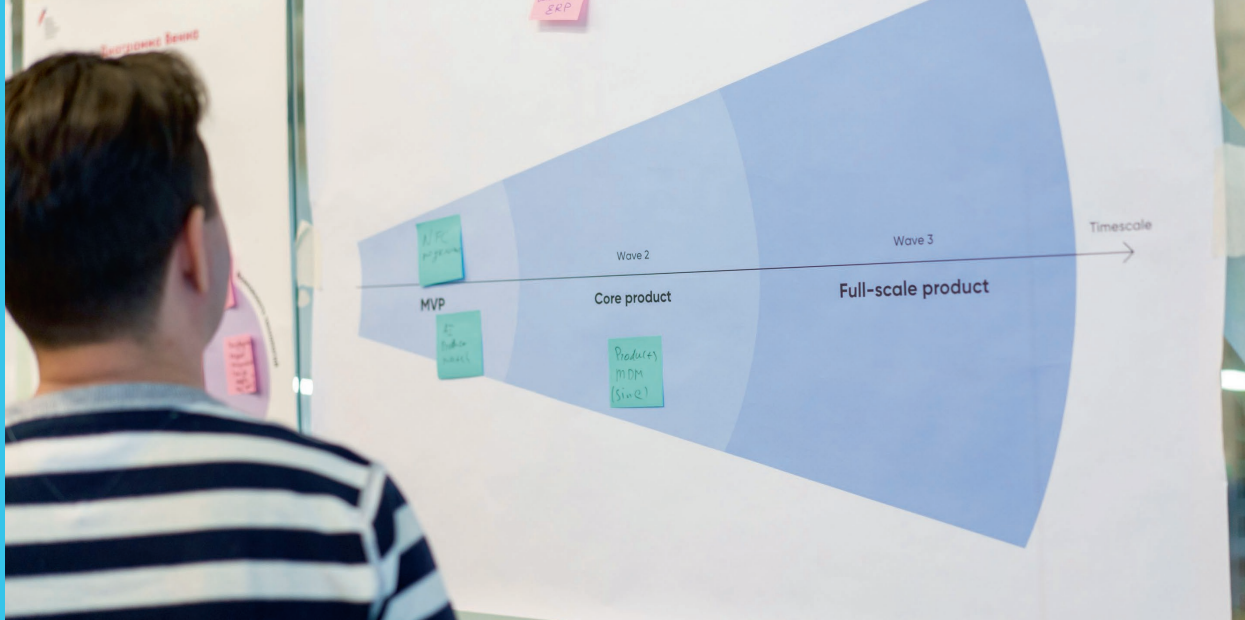
Дух захватывает от знаменитых баварских сосисок

Бэби-бумер Ирина Пассивный

Видела в YouTube, что есть местные гиды, вот таких бы хотела

Активный Кристина Милленил

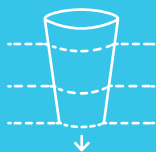




Курс

CustDev: основы метода и канвас развития клиентов

Как понять, какой пользователь станет вашим потребителем? Как улучшить и привлечь именно вашего пользователя? Приглашаем погрузиться в мир проектирования клиентского опыта. Вы познакомитесь с основными шагами customer development и создадите прототип вашего решения.



CustDev canvas



Product evolution
Canvas



Unit-экономика



Мария Олимова

Старший UX-исследователь и лидер проектов в Лаборатории Wonderfull, спикер Центра дизайн-мышления.

«Сгенерируйте идеи для улучшения продуктов и сервисов на основе инсайтов пользователя с командой Лаборатории Wonderfull»



Регистрация: dtcenter.ru/education/online_intensives/cusdev

ЭТАП II

Построение карты

На этом этапе команда проекта собирает наблюдения по итогам исследований и объединяет их в CJM.

Построение CJM

Шаг за шагом анализируем путь пользователя, выявляем болевые точки и возможности для улучшения опыта.

Что это?

Один из форматов сбора исследовательской информации, который отражает сценарий пользователя.

Когда применять?

В процессе фокусировки для поиска явных пробелов и разрывов (gaps) в сценарии пользования продуктом или услугой.

Как делать?

1. Выберите пользователя, опыт которого вы исследовали. *Например, турист, которому нужно добраться из аэропорта в гостиницу.*
2. Используя шаблон «Карта пути пользователя», составьте пошаговый сценарий его действий на основе данных ваших исследований. *Что турист делает на каждом этапе?*
3. Отмечайте временные отрезки: это могут быть часы и минуты или ключевые этапы (до, во время, после).
4. Отмечайте точки контакта и характерные эмоциональные реакции. *У туриста точка соприкосновения «купить билет на Аэроэкспресс» вызывает негативную реакцию.*
5. Записывайте яркие цитаты пользователя для каждого этапа. Так будет легче понять, что и почему вызывает эмоции у пользователя.



20–30 минут



2–5 человек



Доска для записей, канвас «[Карта пути пользователя](#)», маркеры, стикеры



Не делайте карту клиентского опыта слишком сложной. Она должна рассказывать простую историю, чтобы привлечь внимание к потребностям пользователя.

Повесьте карту на стену, чтобы все члены команды могли ее увидеть и внести свой вклад в улучшение существующего опыта.

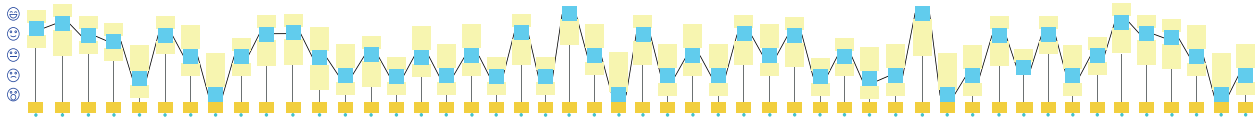
Нет жестких правил для создания карты пути пользователя. Найдите вариант, который лучше всего работает в вашей конкретной ситуации.

Создавайте карту пути для каждого пользователя, которого вы исследовали. Так вы можете находить закономерности и сравнивать опыт разных людей.

Пошаговый гайд составления CJM

Шаг за шагом анализируем путь пользователя, выявляем болевые точки и возможности для улучшения опыта.

1. Проведите интервью, найдите истории и выберите, какую вы будете картировать. Определите этапы, из которых состоит история.



Подготовка к путешествию Трансфер В поездке Возвращение Покупка недвижимости

2. Пропишите действия клиента внутри каждого этапа и заполните ими карту пути клиента.

Например, действия этапа **Трансфер**:

- Онлайн-регистрация
- Трансфер в аэропорт
- Сдача багажа
- Прохождение проверок
- Времяпровождение перед вылетом
- Задержка рейса

Действия

Онлайн-регистрация

Трансфер в аэропорт

Сдача багажа

Апгрейд за мили

Прохождение проверок

Кафе перед вылетом

Duty Free

Задержка рейса

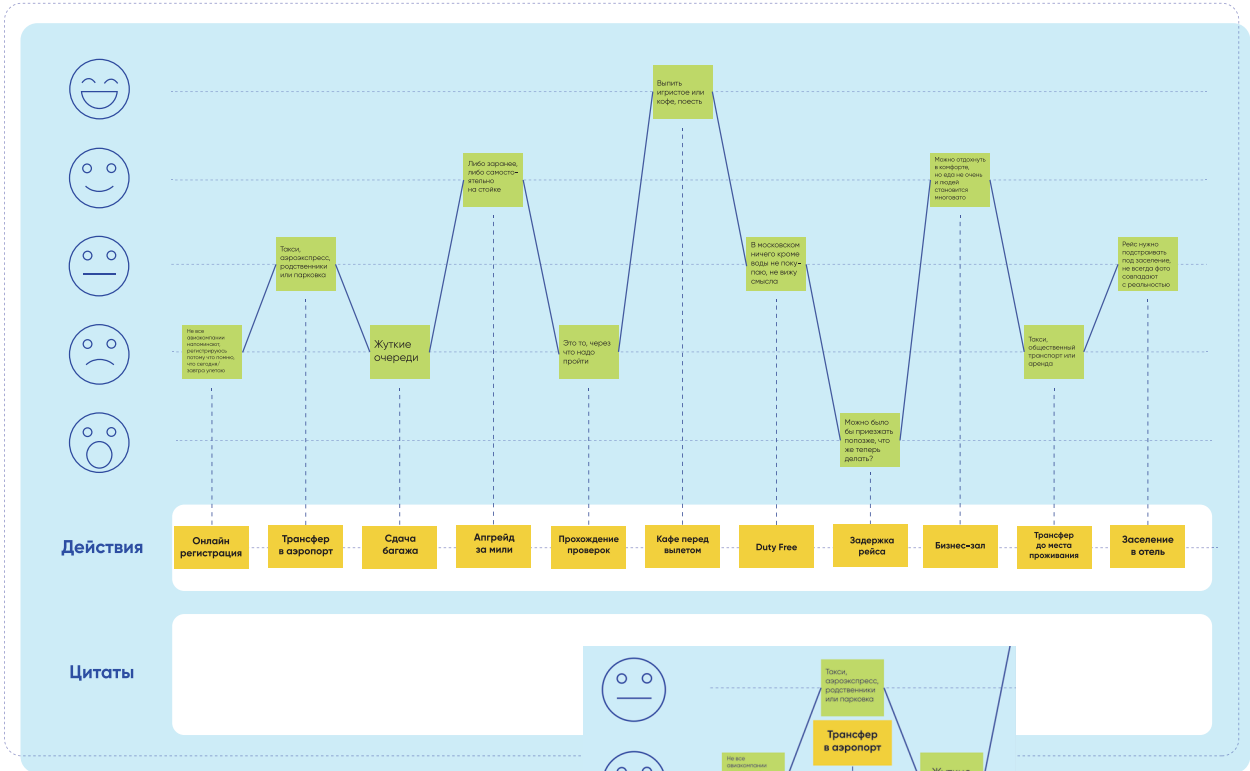
Бизнес-зал

Трансфер до места проживания

Заселение в отель

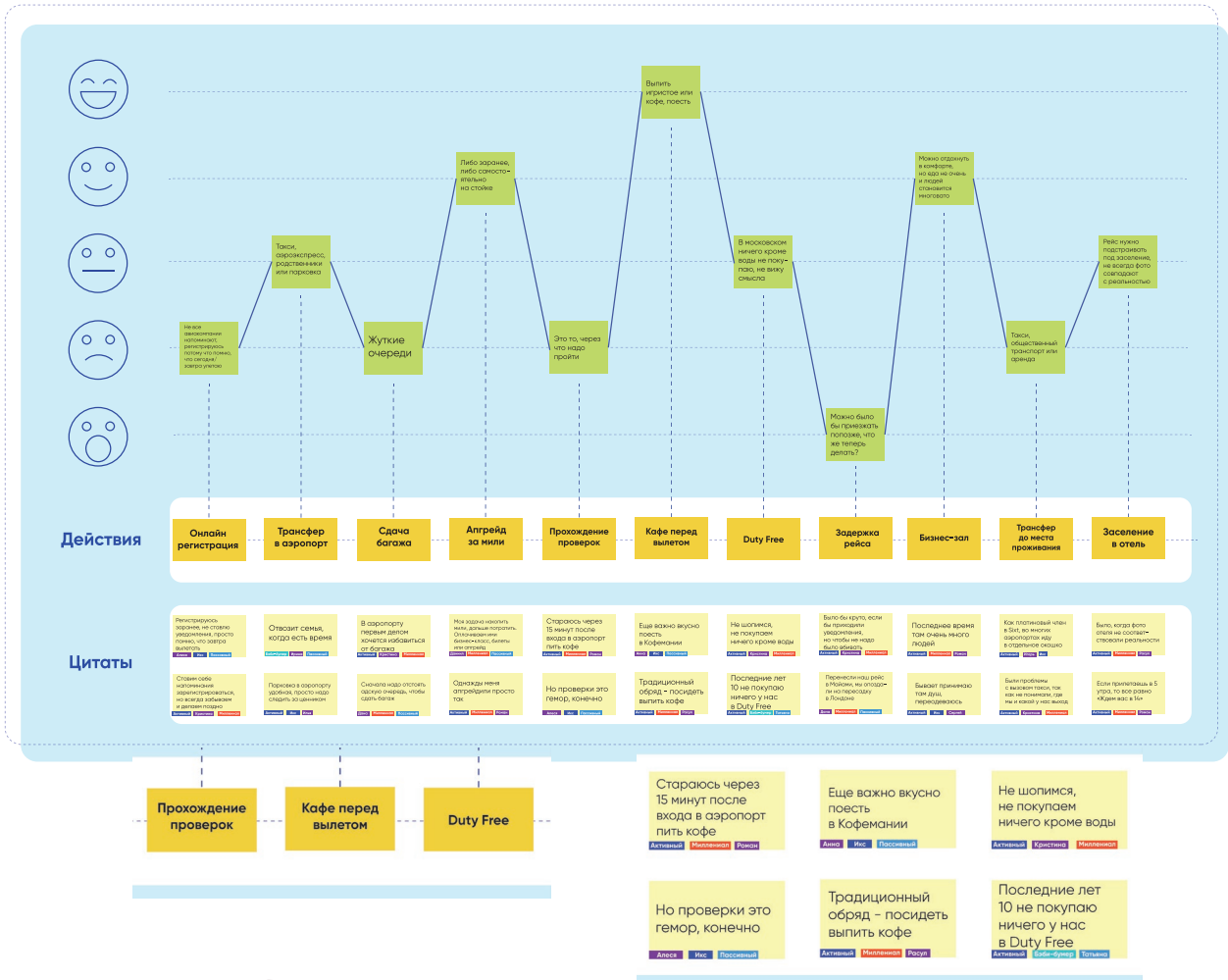
Цитаты

3. Заполните карту опыта на каждом действии: по шкале от 1 до 5 определите, насколько позитивным или негативным оказался опыт. Ниже пропишите, что именно произошло на каждом этапе.



При определении силы влияния ориентируйтесь на самый негативный опыт – даже если всего 2 человека из выборки столкнулись с определенной проблемой

4. Дополните и раскройте вашу карту живыми цитатами клиентов.



Живые цитаты респондентов – это самый «сок» карты пути. Не скупитесь на них еще на этапе разбора интервью – они помогают посмотреть на каждое действие под разным углом

5. Мы получаем наглядную Карту пути клиента, показывающую действия респондента; объясняющую, что произошло; подкрепленную живыми цитатами.



Если вы сами проходите по пути, то это не CJM, а экспертный аудит

Какие ещё CJM бывают. Примеры

Карты пути клиента можно по-разному визуализировать, однако главное, чтобы карта соответствовала вашим задачам и состояла из реальных историй респондентов, а не экспертной оценки.



Элементарная карта пути

Прописано время, шаги, этапы, впечатления и действия.



Маркетинговая карта пути

Прослеживаются основные этапы привлечения пользователя и его вовлечения в услугу или сервис.



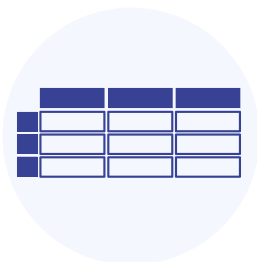
Каскадная карта пути

Показаны этапы пути, шаги, точки контакта и сила влияния стейкхолдеров.



Графикообразная карта пути

Подробно описаны все этапы пути пользователя, есть цитаты, объясняющие силу влияния на каждом шаге.



Карта омниканального опыта

Этапы пути — это названия столбцов таблицы, точки контакта — названия строк, а на пересечении — сила и возможность влияния на каждом этапе.



Расширенная карта пути

Подробно описаны все этапы пути, указаны время, впечатления, действия, ожидания, добавлены артефакты (фотографии, схемы), обозначены барьеры, трудности, разрывы в опыте, «препятствия» на пути.

Какие ещё CJM бывают. Примеры

Карта пути с дополнительными инструментами:

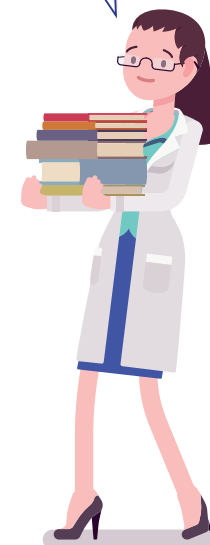
выделение этапов пути CJM, встроенные на карту формулировки, HMW и Генерация идей.

Команда Лаборатории Wonderfull работала над проектом по изучению «Эко-опыта и устойчивому развитию» с Danone.

Здесь показан пример карты клиентского пути, модифицированной под этот проект. В «надводной» части расположены инсайты и шаги пользователя, в «подводной» части задавались вопросы HMW, «Как мы можем помочь...» и сразу же предлагались идеи для нахождения решений. Это нам помогло сфокусироваться на проблемных участках пользовательского пути и продвинуться с этапом генерации идей.

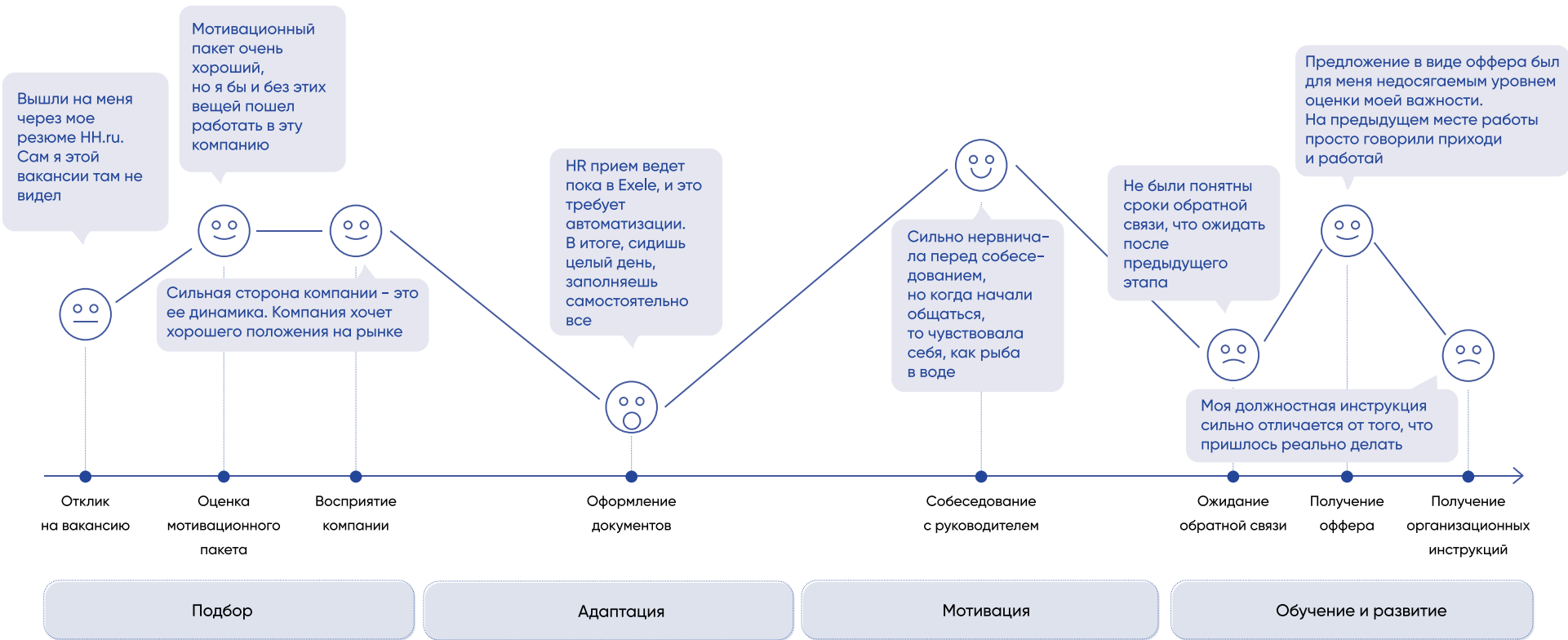


На схему CJM можно включить и другие инструменты этапов: HMW, идеи



Карта пути сотрудника

Пример из практики Wonderful



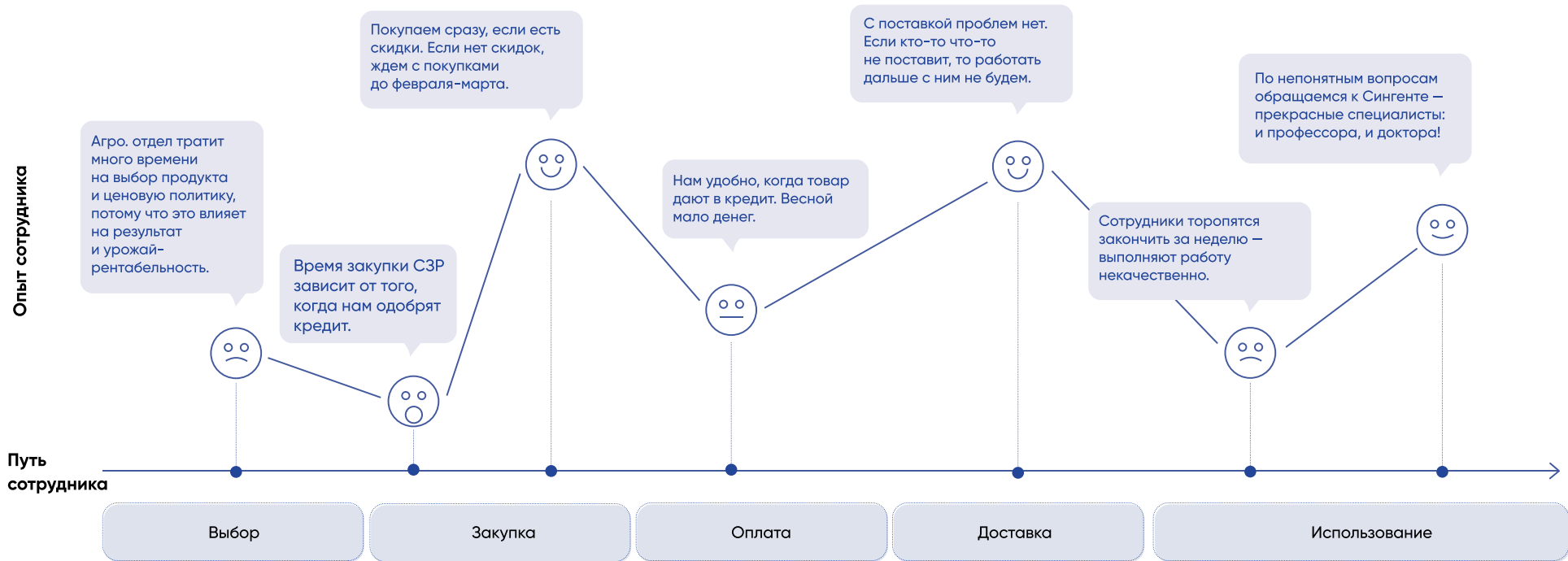
Карта пути иностранного гостя приехавшего в Москву

Пример из практики Wonderfull



Карта пути агрария

Пример из практики Wonderfull



Карта пути пользователя (СJM)

Шаблон лаборатории Wonderfull

Наведи камеру мобильного телефона на QR-код, чтобы скачать шаблон



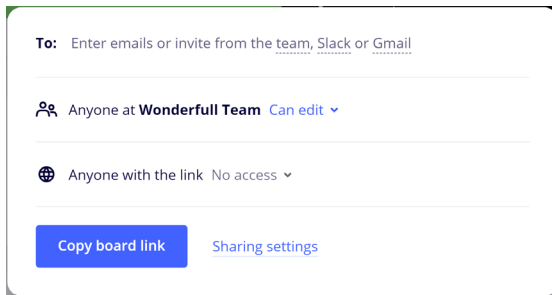
Действия

Цитаты

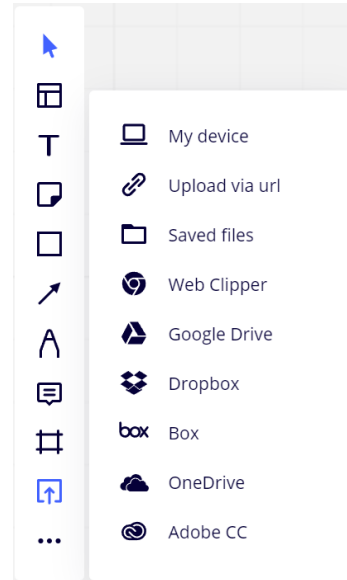
Как составить CJM в Miro?

Шаг за шагом анализируем путь пользователя, выявляем болевые точки и возможности для улучшения опыта.

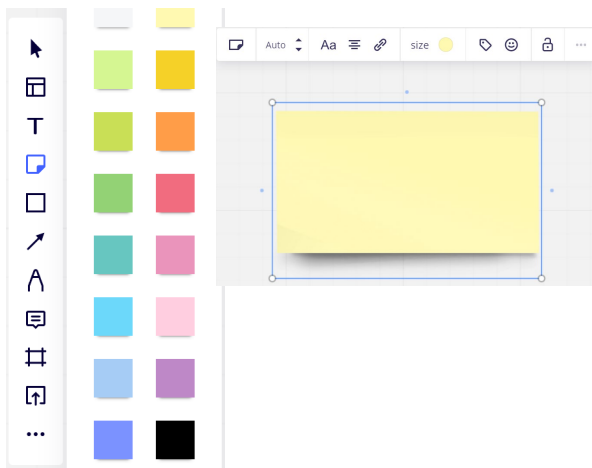
1. Зарегистрируйтесь в Miro, создайте новую доску и «расшарьте» ее для членов своей команды.



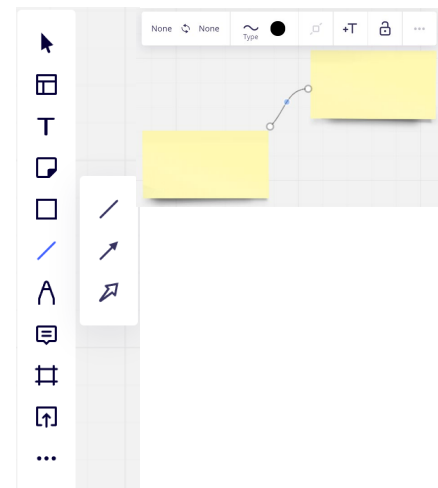
2. Загрузите канвас CJM на свою доску.



3. Добавьте стикеры, которыми вы будете наполнять карту.



4. Добавьте линии от стикера к стикеру, чтобы визуализировать путь клиента.



СJM можно составлять в любой удобной для вас программе, однако не теряйте здравый смысл и сохраняйте возможность командной работы — не стоит перекидываться файлами Excel

«Как мы можем помочь?» / HMW

Строим «мостик» от найденных проблем и возможностей пользователя к будущим инновационным решениям.

Что это?

По сути, HMW (англ. How Might We) является постановкой задачи. Мы отвечаем на вопрос «Как мы можем помочь?». Сколько инсайтов, столько и вопросов.

Когда применять?

В завершении этапа фокусировки, когда нужно создать значимую и реализуемую концепцию проблемы.

Как делать?

1. Определите основного пользователя, для которого вы создаете свой продукт, или образ персоны — «композитный пользователь».

Например, Вася — молодой предприниматель.
2. Синтезируйте наиболее существенные для реализации потребности ваших пользователей. Помните, что потребность выражается глаголом.

Вася хочет сделать подарок другу и не тратить на это много времени.
3. Сформулируйте основной инсайт, который будет отвечать на вопрос «Каким образом?» или уточнять причину — «Потому что».

Васе нужно быстро сделать подарок другу на день рождения, потому что он очень занятой человек и при этом ценит своих друзей.
4. Переходите к вопросу «Как мы могли бы помочь» или HMW (How Might We).

Как мы могли бы помочь Васе сделать подарок другу в один клик?



15-40 минут



2-5 человек



Инсайты, стикеры, ручки, канвас «Как мы можем помочь / HMW»



Помните о том, что правильно понять проблему — единственный способ найти верное решение.

Парадоксально, но определение более узконаправленной проблемы позволяет разработать больше качественных решений на этапе генерации идей.

Точка зрения не должна содержать каких-либо конкретных решений и способов удовлетворения потребностей ваших пользователей.

Хорошая точка зрения фокусирует внимание на проблеме, вдохновляет команду, создает критерии для оценки разных идей, помогает разрабатывать конкретные концепции, избегая всеобъемлющих.

Пример «Как мы можем помочь?» / HMW



Кейс

Разработка новой цифровой стратегии мобильного оператора.

Заказчик

Tele2

Год

2015-2016



Цель проекта для команды Wonderfull

Глубокое погружение в опыт пользователей и создание интуитивно понятных решений на основе находок и инсайтов. Применение методов и инструментов дизайн-мышления в цифровой среде.

Постановка вопроса «Как мы можем» подразумевает, что решение возможно и на этот вопрос можно ответить различными способами.



Плохой пример

Как мы можем

помочь всем пользователям

Что сделать? Для кого?

улучшить опыт использования наших услуг

Потребность, выраженная глаголом

потому что они недовольны качеством сервиса ?

Каким образом / Потому что

Слишком общая формулировка. Нет фокуса, не понятно, в чем на самом деле проблема.



Хороший пример

Как мы можем

помочь Паше

Что сделать? Для кого?

оплачивать мамину мобильную связь

Потребность, выраженная глаголом

за 1 минуту и самым коротким путем ?

Каким образом / Потому что

Понятна проблема, фокус на инсайте «Паша хочет освободить маму от лишних забот с оператором?»

Канвас «Как мы можем помочь?» / HMW

Наведи камеру мобильного телефона на QR-код, чтобы скачать шаблон



Шаблон лаборатории Wonderfull

**Как мы можем
помочь**

Что сделать? Для кого?

Потребность, выраженная глаголом

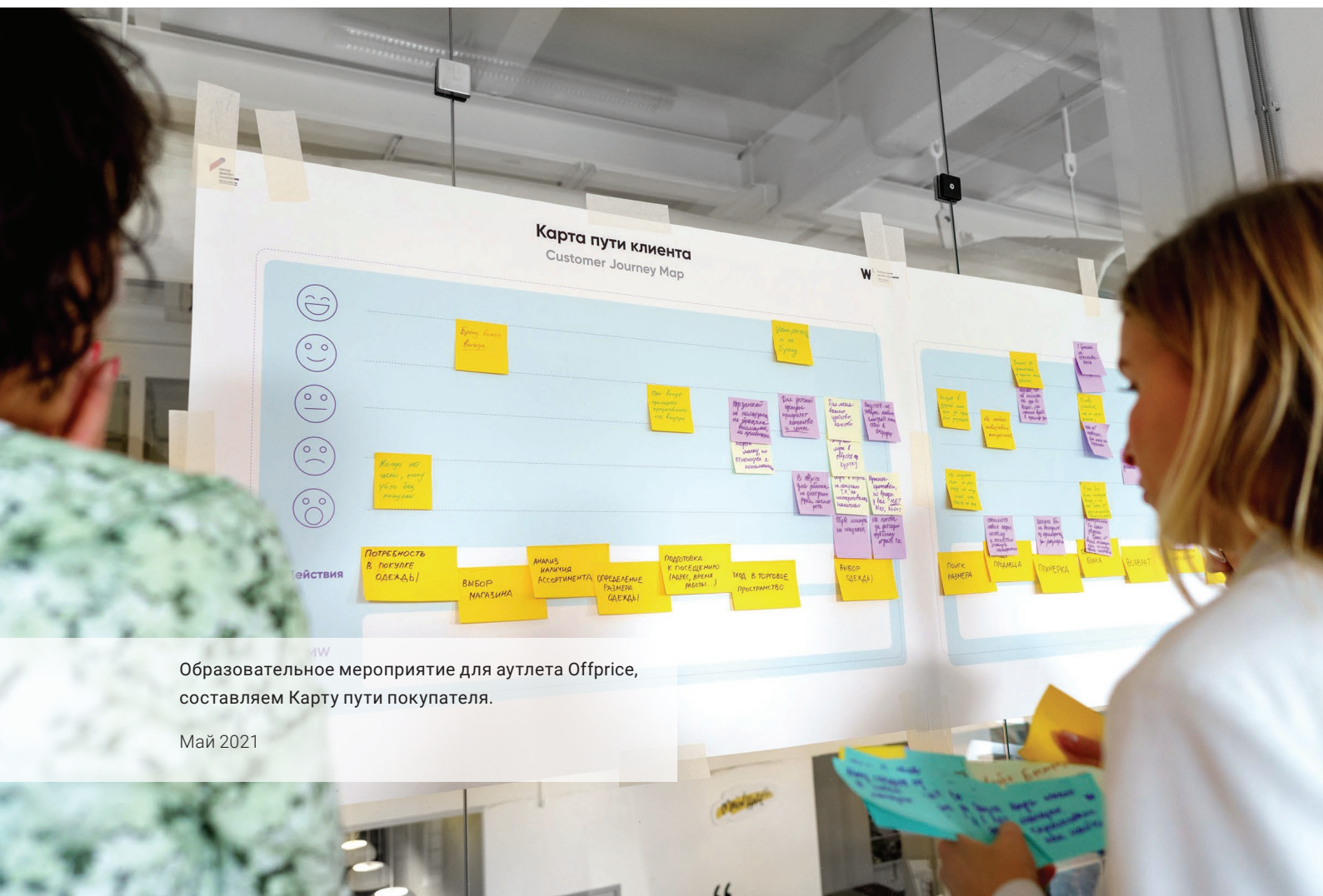
?

Каким образом / Потому что



Карта пути путешественника,
проект для Банка «Открытие».

Декабрь 2020



Образовательное мероприятие для аутлета Offprice,
составляем Карту пути покупателя.

Май 2021

ЭТАП III

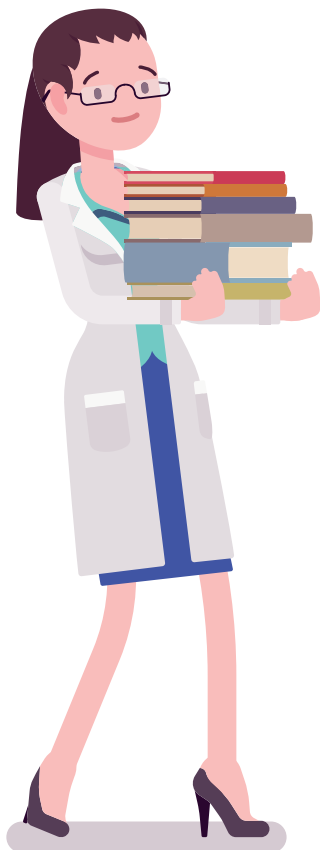
Инструменты сервисного проектирования

На этом этапе происходит перенос фокусировки команды с клиентов на взаимодействие клиентов с провайдером сервиса.

Сервисное проектирование

«Качество продукта или сервиса — это не то, что вы в него вкладываете, а то, что клиент или покупатель из него извлекает».

Сервис-дизайн — активность по планированию и организации человеческих ресурсов, инфраструктуры, коммуникационных процессов и физических компонентов сервиса. Цель этих действий - улучшение взаимодействия между клиентами и провайдером сервиса и общее улучшение качества услуг.



Хороший сервис — тот, который снимает рутину и наполняет моменты ценностью



Принципы сервисного дизайна

1. **Человекоориентированность:** главный фокус на потребностях клиента и его пользовательском опыте.
2. **Co-creation:** вовлечение всех стейкхолдеров в процесс.
3. **Последовательность:** сервисы проектируются в структуре различных этапов пользовательского опыта.
4. **Видимость:** компоненты сервиса должны быть видны и очевидны для всех участников сервисного процесса.
5. **Целостность:** сервис включает в себя весь опыт целиком. Контекст оказания услуг также играет роль.

Сервисное проектирование

«Качество продукта или сервиса — это не то, что вы в него вкладываете, а то, что клиент или покупатель из него извлекает».

Сервис не возникает сам по себе. Есть те, кто его обеспечивает и создает, он существует в каком-либо пространстве, физическом или виртуальном. Безусловно, в этой среде присутствуют объекты. И, само собой, между всеми этими компонентами происходит **взаимодействие**.

Подход к проектированию сервиса:

1. Фокус исследований — *Что исследуем?*

Изучение и оценка существующего сервисного решения

2. Наполнение CJM — *Что из находок берем в CJM?*

Истории взаимодействия пользователя с сервисом и его компонентами в частности

3. Цель исследования — *Для чего?*

С полученными инсайтами составляем Карту Сервиса — Service Blueprint:

- Наглядное представление этапов и шагов пользователя
- Поддержка действия работника со стороны бэк-офиса
- Набор артефактов (материалы, объекты)
- Визуализация
- Механизм в действии
- Связь сервиса с пользовательским опытом



20-30 минут



2-5 человек



Доска для записей, канвас «[Карта сервиса](#)», маркеры, стикеры



Сервисное проектирование всегда должно начинаться с «насмотренности» — это опыт клиентов, мировые кейсы и тренды.

Пирамида сервиса

Диагностируем и анализируем сервис по четырём ключевым уровням.

Что это?

Инструмент анализа ценности вашего продуктового или сервисного предложения.

Когда применять?

На этапах фокусировки и генерации идей для определения атрибутов качества существующего продукта/сервиса или разработки нового.

Как делать?

1. Скачайте шаблон «Пирамида сервиса: 4 уровня» и добавьте его на свою виртуальную доску.
2. Определите сервис, который будете раскладывать на составляющие. Например, «Накопительный счет», «Открытие счета», «Покупка/продажа позиции».
3. Наполните пирамиду вашими знаниями о клиентах — что из интервью, наблюдений, аналитики и других источников находится на каждом уровне пирамиды.
4. Дополните пирамиду вашими идеями.



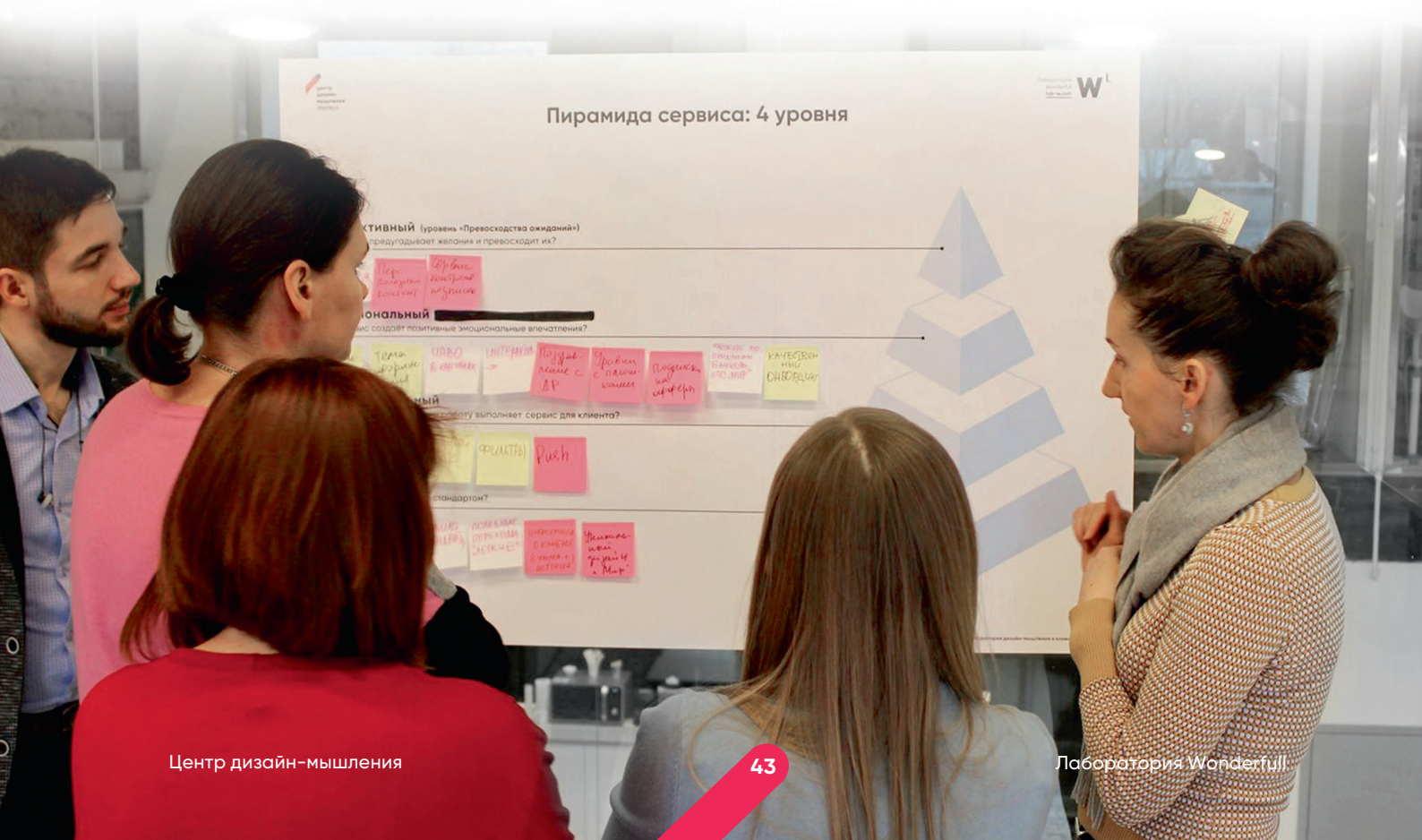
20-30 минут



2-5 человек



Доска для записей, канвас «Пирамида сервиса», маркеры, стикеры



Пример Пирамиды сервиса – онлайн-заказ и доставка продуктов

Пример из практики лаборатории Wonderfull

Предиктивный (уровень «Превосходства ожиданий»)

Как сервис предугадывает желания и превосходит их?

Эмоциональный

Как сервис создаёт позитивные эмоциональные впечатления?

Функциональный (уровень «Соответствия ожиданиям»)

Какую базовую полезную работу выполняет сервис для клиента?

Гигиенический

Что является сервисным стандартом?



ЭТАП III

Канвас Пирамида сервиса

Шаблон лаборатории Wonderfull

Наведи камеру мобильного телефона на QR-код, чтобы скачать шаблон



Предиктивный (уровень «Превосходства ожиданий»)

Как сервис предугадывает желания и превосходит их?

Эмоциональный

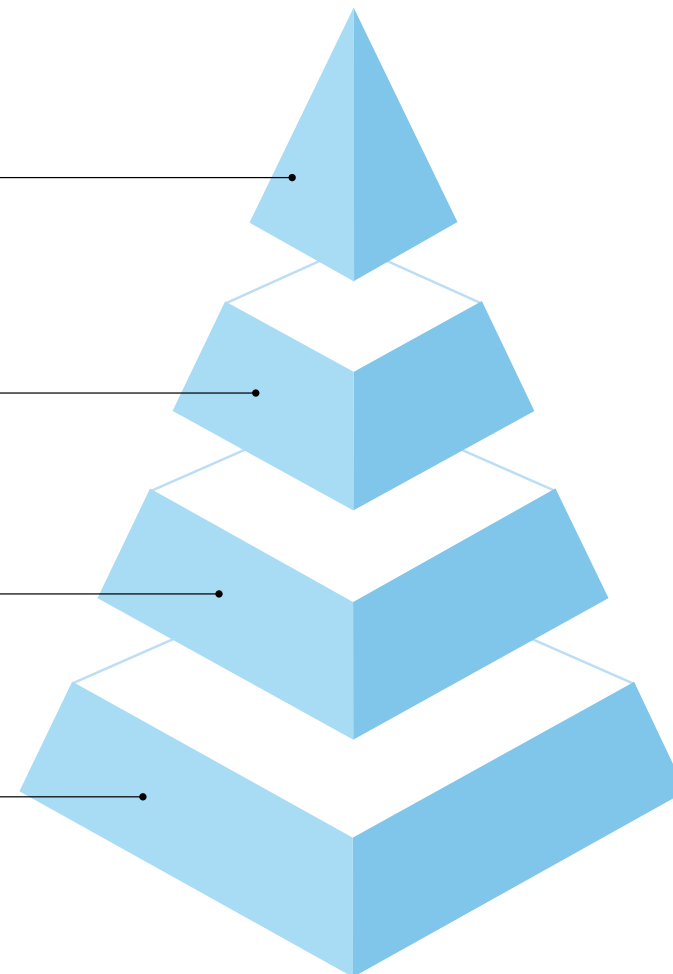
Как сервис создаёт позитивные эмоциональные впечатления?

Функциональный (уровень «Соответствия ожиданиям»)

Какую базовую полезную работу выполняет сервис для клиента?

Гигиенический

Что является сервисным стандартом?



Карта сервиса / Service Blueprint

Шаг за шагом анализируем вклад пользователя в создание сервиса, выявляем разрывы сценария и возможности для улучшения опыта.

Что это?

Инструмент анализа целостности ваших сервисных процессов и визуализации того, как реализуется сервис.

Когда применять?

На этапах фокусировки и генерации идей для проектирования пользовательского сценария, создания новых сервисов, оптимизации и развития существующих.

Как делать?

1. Скачайте шаблон «Карта сервиса» и добавьте его на свою виртуальную доску.
2. Перенесите «Шаги клиента» из «Действий» CJM, вашей карты пути клиента.
3. Определите, какую карту вы делаете – AS IS (как есть) или TO BE (как мы хотим, чтобы было).
4. Укажите атрибуты сервиса (точки контакта), с которыми взаимодействуют пользователи.
5. Опишите то, что делает сотрудник в видимой части (на сцене) на каждом шаге взаимодействия.
6. Заполните невидимую часть для пользователя (за сценой) – те действия и процессы, которые выполняются компанией для осуществления сервиса.
7. Перечислите поддерживающие атрибуты, необходимые для регламентации и обеспечения процессов.



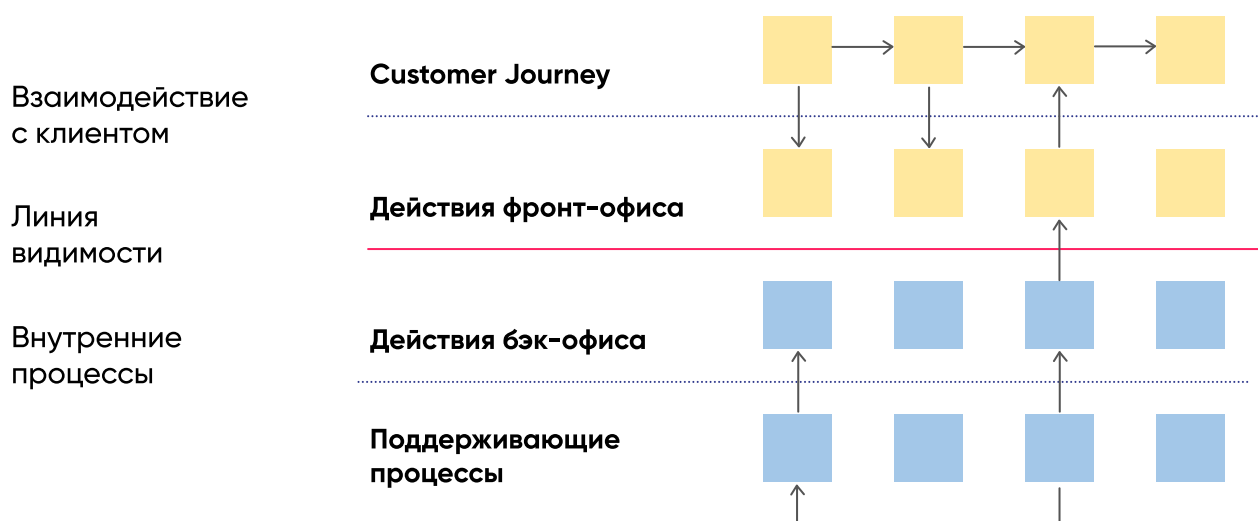
20-30 минут



2-5 человек



Доска для записей, канвас «Карта сервиса», маркеры, стикеры



Пример Карты сервиса – опыт покупки, получения и возврата товара в магазине

Пример из практики лаборатории Wonderful.



Линия видимости для пользователя



Шаблон карты сервиса (Service Blueprint)

Наведи камеру мобильного телефона на QR-код, чтобы скачать шаблон



Шаблон лаборатории Wonderfull

На сцене	Действия клиента	
	Действия сервиса	

Линия видимости для пользователя

За сценой	Действия сервиса	
	Поддерживающие процессы	

Карта омниканального опыта

Фокусируемся на карте пути клиента, проектируем и / или диагностируем взаимодействие клиента с каждым каналом продукта или сервиса.

Что это?

Это инструмент, который помогает упорядочить взаимодействие клиента с каналами продукта или сервиса.

Когда применять?

На этапах генерации и выбора идей для «подсветки» контакта пользователя с сервисами.

Как делать?

1. Заполнить путь клиента CJM в верхней части карты. Вам необходимо подсветить только сами этапы пути (см. Шаблон канваса омниканального опыта).
2. На каждом шаге CJM расположить существующие идеи на Канвасе согласно выбранной стратегии:

1 стратегия: Мультиканальность.

Прорабатываем каждый канал на каждом этапе пути, чтобы пользователю было удобно в каком-то одном канале (мультиканальность: разные каналы, можем с помощью них по-разному взаимодействовать с сервисом).

2 стратегия: Омниканальность.

Продумываем, как человек может перейти из каналов личного обслуживания в мобильный телефон, далее — в соц.сети и там остаться для коммуникации. Важно продумать, как будет осуществляться этот переход из одного канала в другой.

3 стратегия: Комбо.

Поддержка разных каналов взаимодействия пользователя с продуктом или сервисом на всех этапах пути.



20-30 минут



2-5 человек



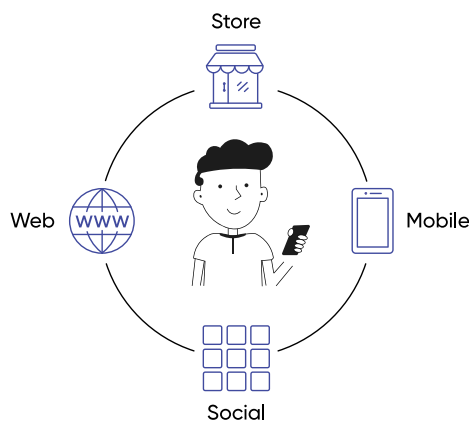
Доска для записей, канвас «Канвас организационного моделирования», маркеры, стикеры

Multichannel



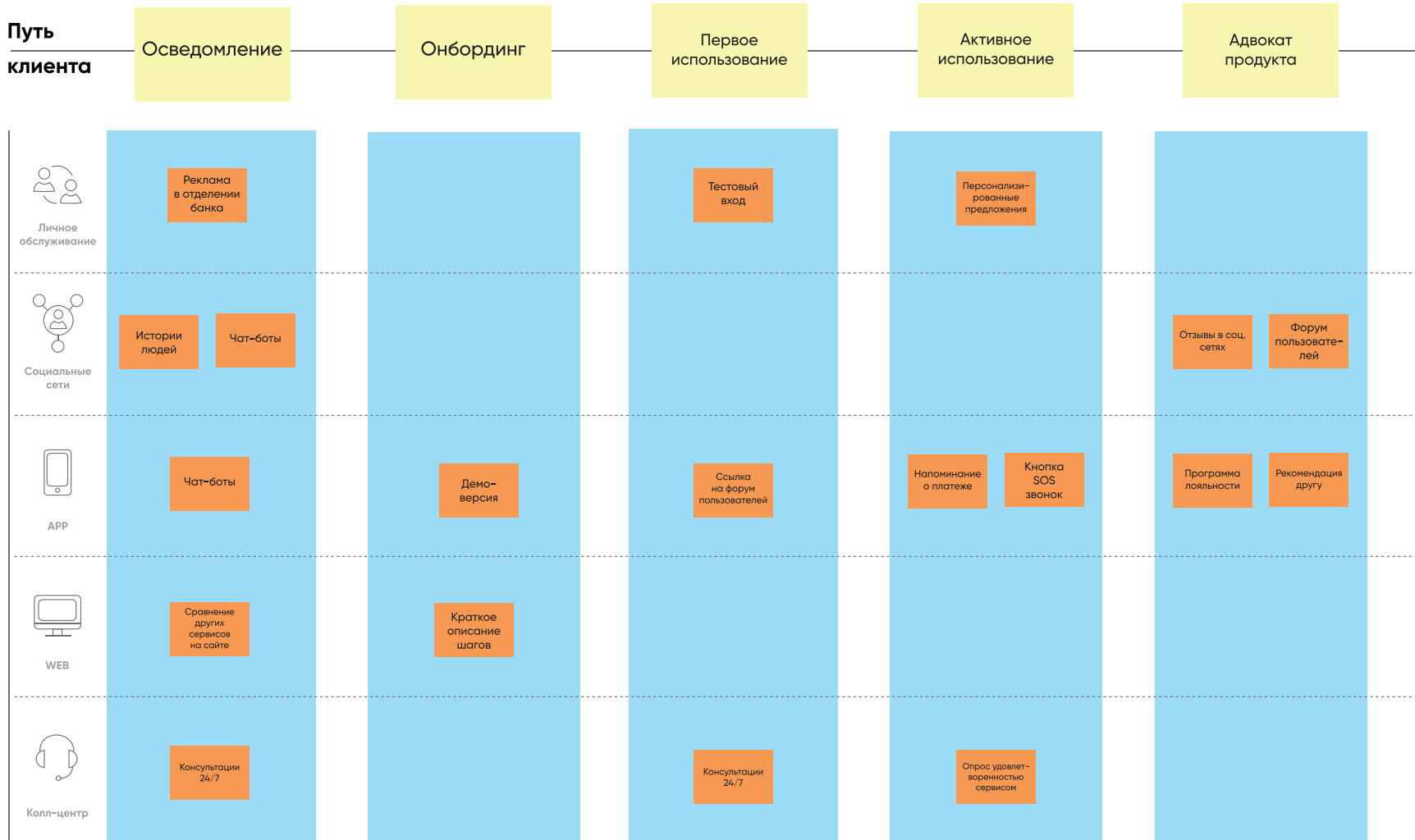
Vs.

Omnichannel



Пример Карты омниканального опыта — покупка автомобиля в кредит

Пример из практики лаборатории Wonderful



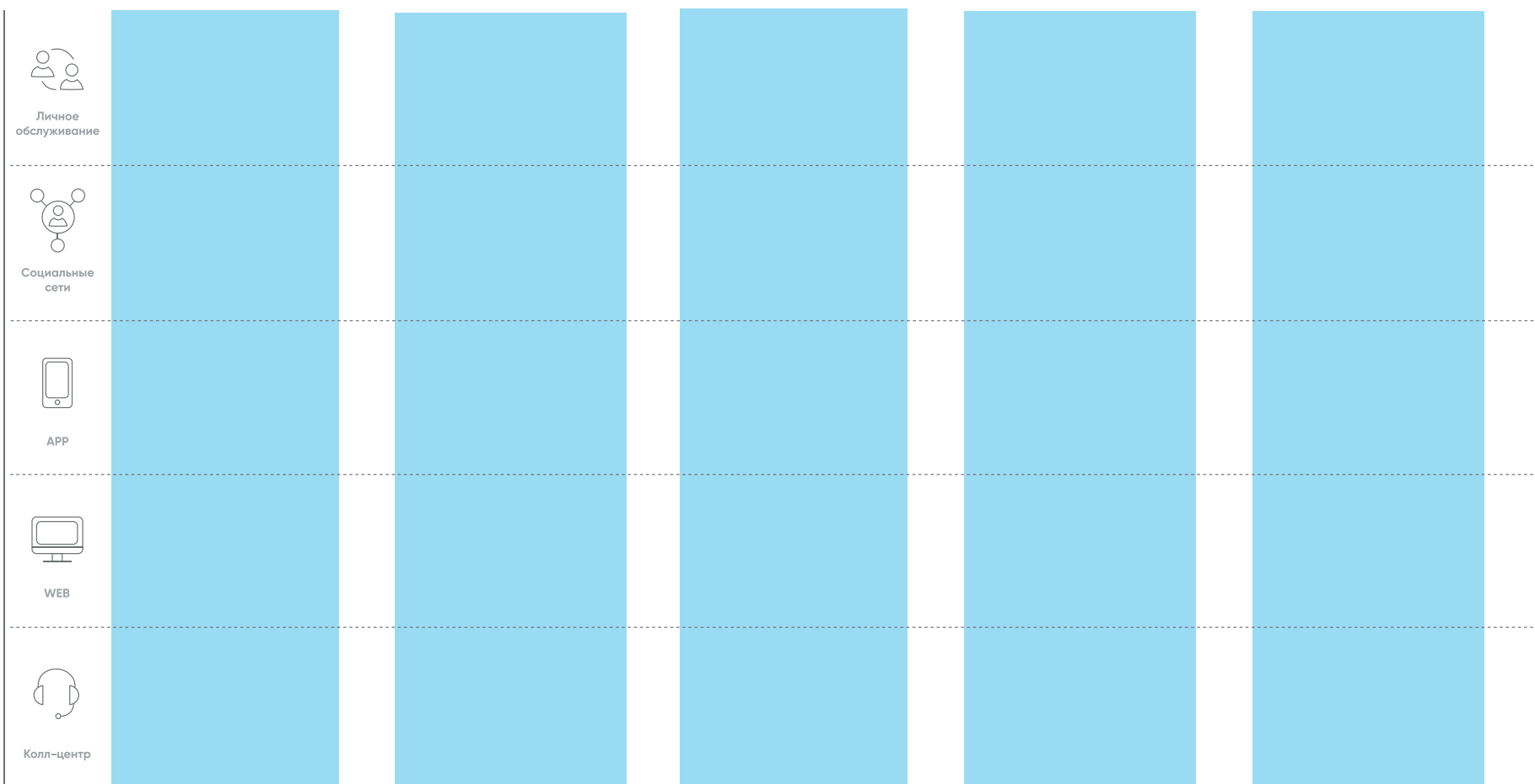
Канвас Карты омниканального опыта

Шаблон лаборатории Wonderful

Наведи камеру мобильного телефона на QR-код, чтобы скачать шаблон



Путь клиента



Канвас организационного моделирования / Organizational

Двигаемся от инсайтов к улучшению блоков цепочки создания ценности в проекте.

Что это?

Это инструмент, который помогает сгенерировать и систематизировать идеи по улучшению рабочих процессов и функционально-ролевой модели компании.

Когда применять?

На этапах фокусировки и генерации идей для определения недостаточного наполнения каждого блока цепочки создания ценности и для последующего наполнения и их расширения.

Как делать?

1. Скачайте шаблон «Карта сервиса» и добавьте его на свою виртуальную доску.
2. Разместите самые важные инсайты на блоках жизненного цикла (верхняя часть канваса).
3. Задайте вопрос «Какие блоки цепочки создания ценности надо улучшить, чтобы ответить на конкретное ожидание или проблему пользователя?» к каждому инсайту.
4. Сгенерируйте различные идеи в ответ на каждый вопрос.
5. Разместите эти идеи и предложения на соответствующих блоках организационной модели (на блоках «сервисные процедуры», «люди», «процессы» или «инфраструктура»).
6. Добавьте те блоки в цепочку создания ценности, которых нет в канвасе и которые кажутся вам полезными для работы с вашим продуктом или бизнесом.



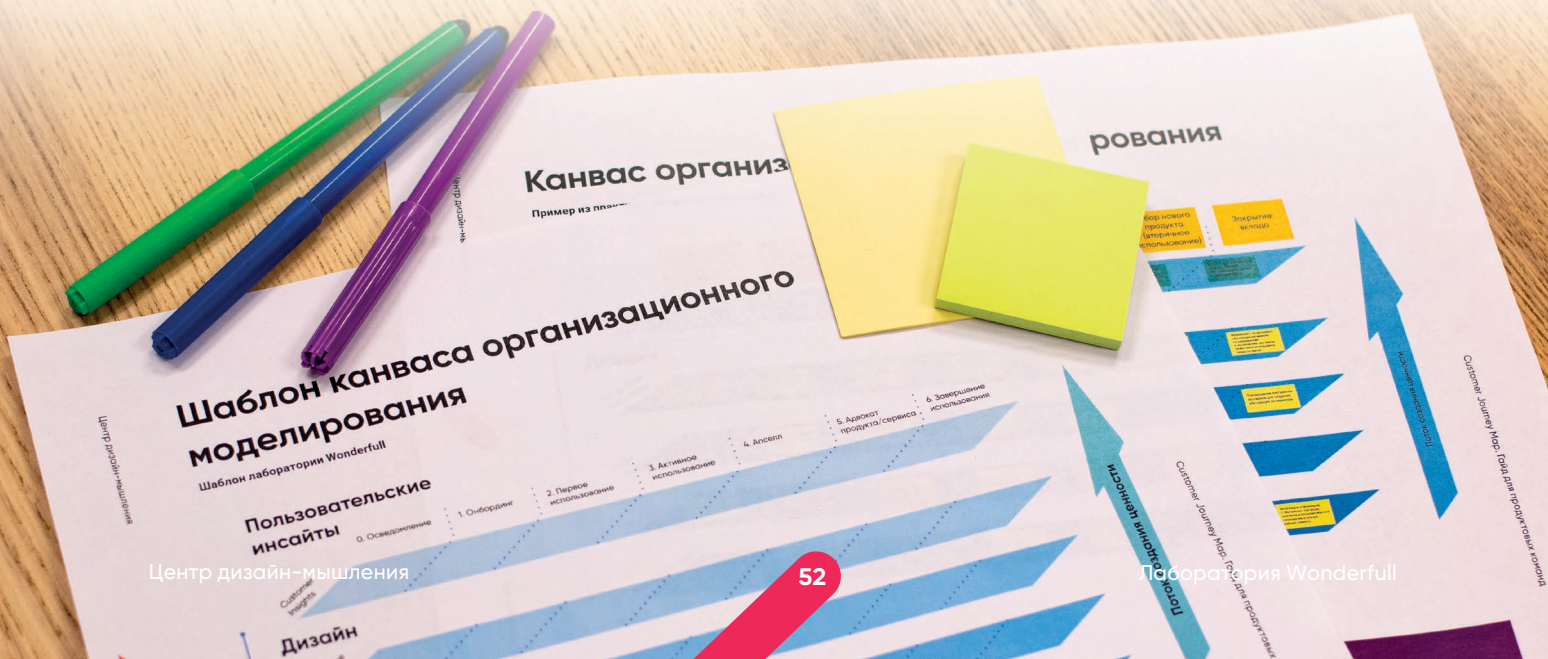
20-30 минут



2-5 человек

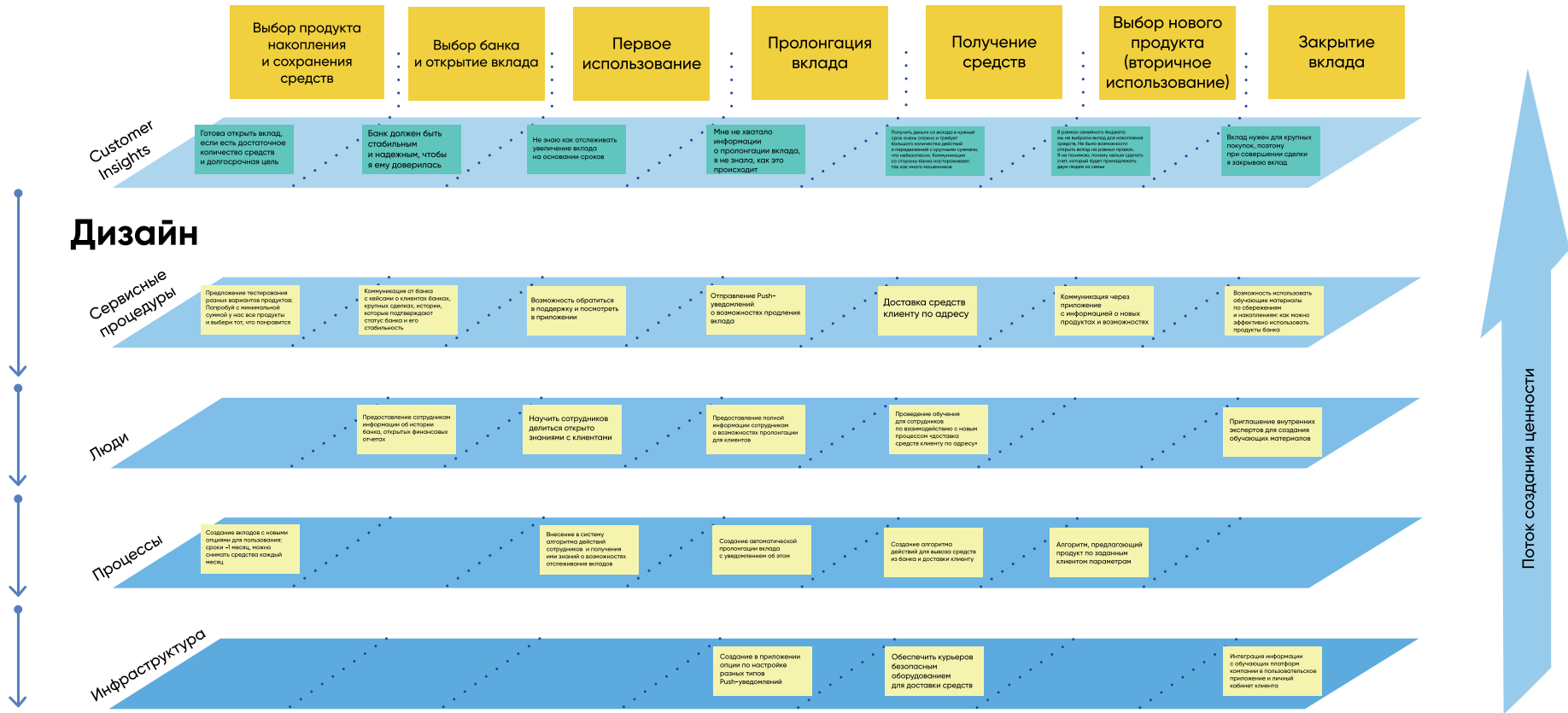


Доска для записей, канвас «[Канвас организационного моделирования](#)», маркеры, стикеры



Пример Канвас организационного моделирования — выбор банка и открытие вклада

Пример из практики лаборатории Wonderfull



Поток создания ценности

Customer Journey Map. Гайд для продуктовой команды

Канвас организационного моделирования

Шаблон лаборатории Wonderfull

Наведи камеру мобильного телефона на QR-код, чтобы скачать шаблон



Пользовательские инсайты

- 0. Осведомление
- 1. Онбординг
- 2. Первое использование
- 3. Активное использование
- 4. Апселл
- 5. Адвокат продукта/сервиса
- 6. Завершение использования

Customer Insights

Дизайн

Сервисные процедуры

Люди

Процессы

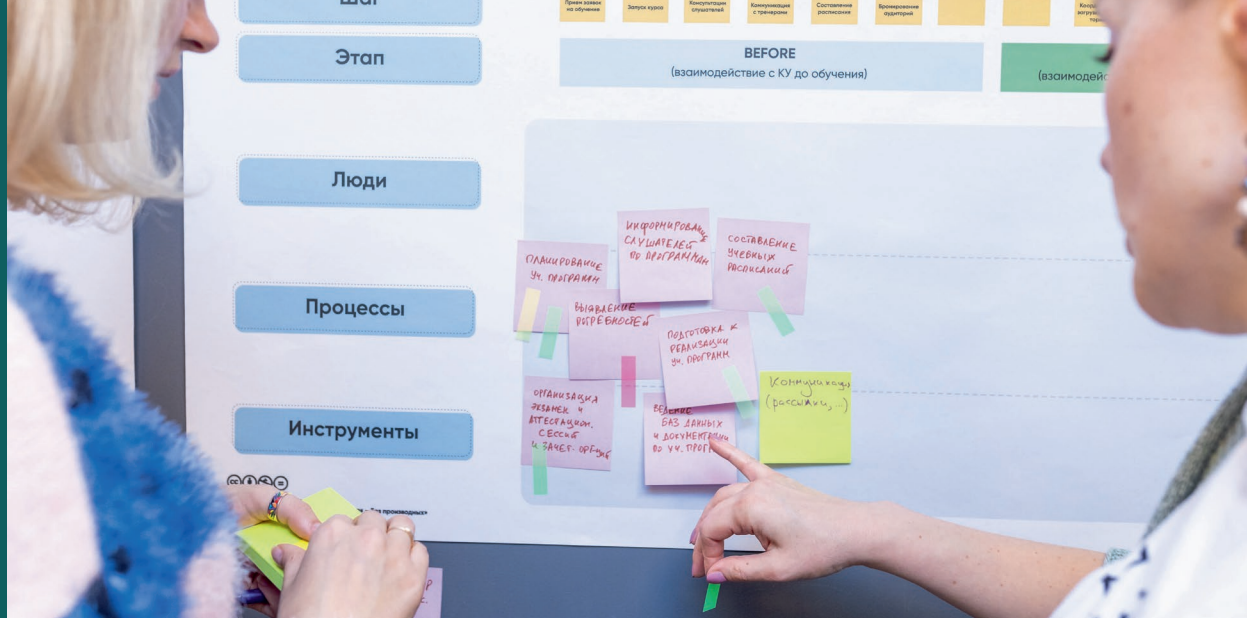
Инфраструктура

Поток создания ценности

Customer Journey Map. Гайд для продуктовой команды



Образовательная программа со Счетной палатой РФ.
Кластеризация цитат после интервью. Составление CJM.
Июнь 2021



Курс

Сервис-дизайн. Практикум

Интенсивный практический курс по разработке и созданию актуальных сервисных решений с помощью ключевых инструментов сервис-дизайна. Освойте основы сервисного проектирования с кейсами из отраслевой практики телекоммуникационного, банковского, страхового и других секторов.



СJM



Service Blueprint



Этнография



Юрий Морозов

Спикер Центра дизайн-мышления, трекер международной сертификационной программы d.standards

«Конкурентным станет тот сервис, который будет осознанным и продуманным. Именно этому мы научим на интенсиве по сервис-дизайну»



Регистрация: dtcenter.ru/education/online_intensives/service_design

Над гайдом работали

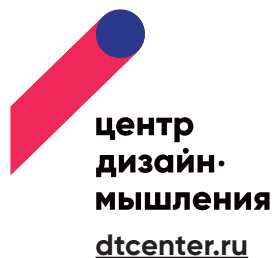
Методология: Мария Стащенко
Юра Морозов
Ксения Ростова

Дизайн: Ирина Замш
Валерий Андреев
Анна Максимова

Корректурa: Эльвира Слободян

Маркетинг: Екатерина Симашева





Лаборатория
Wonderfull
lab-w.com