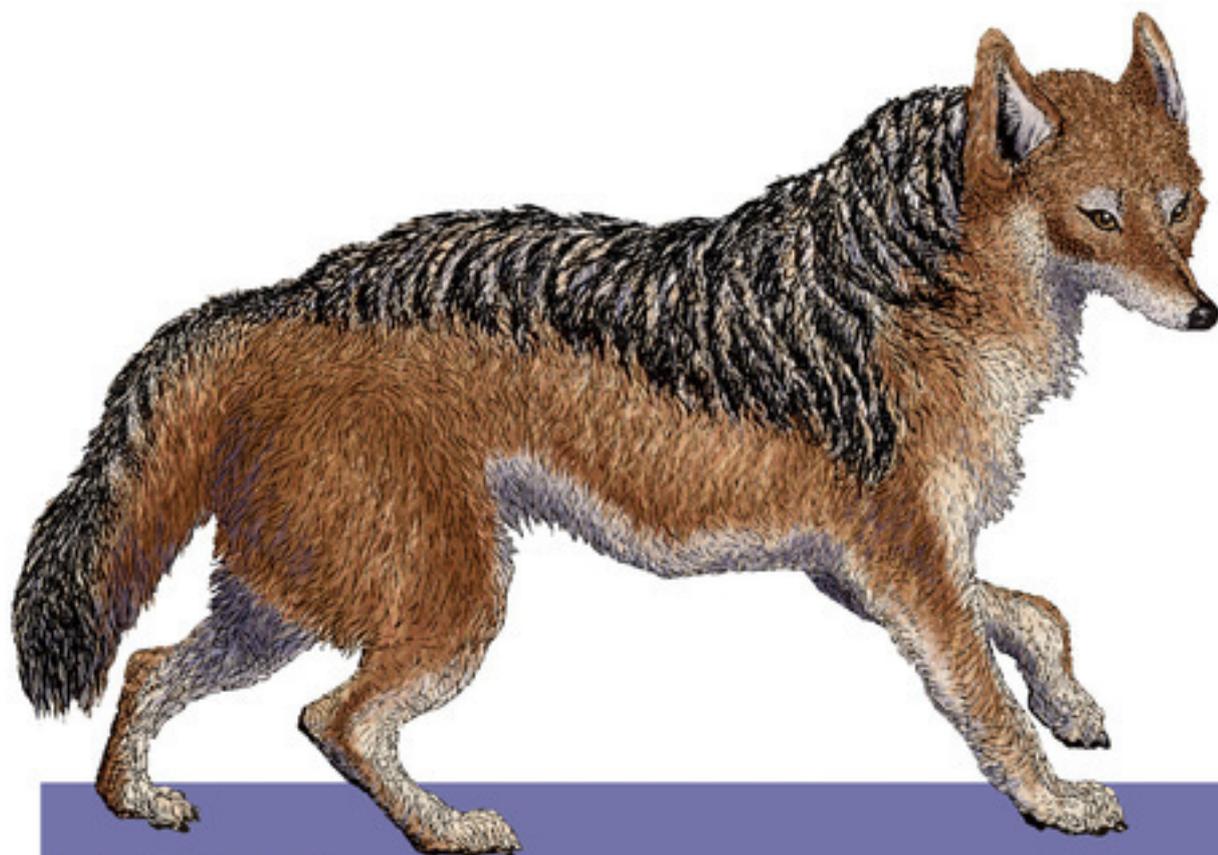


O'REILLY®



# UX-стратегия

ЧЕГО ХОТЯТ ПОЛЬЗОВАТЕЛИ  
И КАК ИМ ЭТО ДАТЬ

 ПИТЕР®

Джейми Леви

Бестселлеры O'Reilly (Питер)

Джейми Леви

**UX-стратегия. Чего хотят  
пользователи и как им это дать**

«Питер»

2015

УДК 339.138  
ББК 65.290-59

**Леви Д.**

UX-стратегия. Чего хотят пользователи и как им это дать /  
Д. Леви — «Питер», 2015 — (Бестселлеры O'Reilly (Питер))

ISBN 978-5-496-02577-5

UX-стратегия, или стратегия опыта взаимодействия (UX, User Experience), лежит на стыке UX-дизайна и бизнес-стратегии. Интернет продолжает предлагать потребителям бесконечный ассортимент цифровых решений. Каждый щелчок, жест или наведение мыши становятся решением, которое принимается пользователем. Пользователь постоянно сталкивается с выбором: покупать или не покупать, одобрить или высмеять, рассказать другим или забыть, завершить или отменить. Вы должны знать, какие возможности следует предлагать и как они используются людьми. Вы должны разбираться во всех последних и ожидаемых устройствах, платформах и приложениях, чтобы оценить возможность их применения в ваших решениях. Вы и ваша команда должны сделать все возможное, чтобы Алиса упала в кроличью нору и оказалась в Стране чудес.

УДК 339.138  
ББК 65.290-59

ISBN 978-5-496-02577-5

© Леви Д., 2015  
© Питер, 2015

# Содержание

Предисловие	6
Введение	7
Для кого написана эта книга	8
Почему я написала эту книгу	9
Структура книги	9
Инструментарий UX-стратегии	10
Благодарности	11
От издательства	12
Глава 1. Что такое UX-стратегия?	13
Заблуждения по поводу UX-стратегии	15
Заблуждение № 1: Суть UX-стратегии – поиск «Полярной звезды»	16
Заблуждение № 2: UX-стратегия – «стратегический подход» к UX-дизайну	16
Заблуждение № 3: UX-стратегия – просто стратегия продукта	16
Заблуждение № 4: UX-стратегия тесно связана со стратегией бренда	17
Так что это такое – UX-стратегия?	18
Почему UX-стратегия имеет решающее значение	19
Глава 2. Четыре принципа UX-стратегии	21
Как я придумала свою инфраструктуру UX-стратегии	22
Принцип 1: Бизнес-стратегия	25
Конец ознакомительного фрагмента.	28

**Джейми Леви**  
**UX-стратегия. Чего хотят**  
**пользователи и как им это дать**

© ООО Издательство «Питер», 2017

© Серия «Бестселлеры O'Reilly», 2017

## Предисловие

Когда мне был 21 год и я ездил на поезде из Бруклина на Манхэттен, чтобы чинить лазерные принтеры и мечтать о карьере в «мультимедиа», я читал о работе Джейми Леви и надеялся, что когда-нибудь познакомлюсь с ней.

В начале 90-х годов у нас не было Интернета, но были электронные доски объявлений BBS (*Bulletin Board System*), и новая среда стремительно развивалась. Компьютеры только начали оснащаться встроенными модемами и дисководы CD-ROM, но до браузеров и широкополосного доступа еще была пара лет.

Джейми вступила в эпоху цифровой революции раньше всех нас; она выпускала журнал на дискетах с 1990 по 1992 год – первая печатная версия *WIRED* вышла в 1993 году. В тот же год она сделала потрясающий интерактивный пресс-кит для Билли Айдола, который распространялся с его альбомом *Cyberpunk*.

В то же время я запустил «электронный журнал», который назывался *CyberSurfer* (мое имя пользователя), и опубликовал пять номеров. Редакция журнала *PAPER Magazine* предложила мне вести собственную колонку, в которой я часто писал о работах Джейми – в первую очередь потому, что она была одним из немногих реально работающих людей!

Она так и не разбогатела, но создавала замечательные художественные работы и следовала своим представлениям о том, как должен выглядеть интерактивный мир. Более того, она сама отказалась от шанса стать миллиардером, не став третьим сооснователем Razorfish. В 1996 году Джейми открыла Electronic Hollywood – студию, выпускающую комиксы и интерактивные приложения для веб. Она увидела потенциал казуальных игр и YouTube за десятилетие до того, как они обрели популярность, и еще до того, как появились сокращения «UX» и «IA», она рассказывала нам об «опыте взаимодействия» и «потоках операций».

Мне повезло участвовать в построении или финансировании свыше 100 интернет-проектов, от Uber до Engadget, и я могу сказать, что, если вы хотите построить продукт, изменяющий мир, начните с того места, где вы сейчас находитесь – в руках Джейми.

Прочитайте книгу вдумчиво. Это тот самый недостающий учебник по методологиям бережливого стартапа и бережливого UX, который вам всегда хотелось иметь.

Книга особенно пригодится людям, не разбирающимся в проектировании, потому что Джейми не жалеет времени на то, чтобы просто и доступно объяснить жаргон (часто пугающий непосвященных) и процессы. Однажды вечером, когда нам еще не было тридцати, мы мечтали об Интернете, о том, чем он станет и как добиться в нем успеха, Джейми кратко объяснила: «Все дело в опыте». Вы не найдете более правильного совета относительно того, как построить продукт – или прожить свою жизнь. Все дело в опыте.

*Джейсон Маккейб Калаканис*  
*апрель 2015 г.*

## Введение

Стратегия – умение связать все воедино. Она требует, чтобы вы оценили прошлые события, настоящие события и сделали обоснованные прогнозы относительно будущего. Люди, занимающиеся разработкой стратегии, должны быть любознательными, объективными и бесстрашными. Они должны рисковать, неустанно преследовать свою цель и наносить удары точно и безошибочно.

UX-стратегия, или стратегия опыта взаимодействия (UX, User Experience), лежит на пересечении UX-проектирования и бизнес-стратегии. Эта практическая методология повышает ваши шансы на создание успешного цифрового продукта намного больше, чем если бы вы скрестили пальцы на удачу, набросали пару-тройку каркасных моделей, а затем написали код.

В этой книге представлена надежная основа для практического применения UX-стратегии. Она специально адаптирована для создания инновационных продуктов и состоит из ряда несложных приемов, которые могут применяться независимо от вашей рабочей среды. Не стоит думать, что базовые принципы бизнес-стратегии – теоретические знания, для постижения которых требуется ученая степень в области делового администрирования. Стратегия, как и проектирование, познается только в практике.

## Для кого написана эта книга

Эта книга ликвидирует пробелы в области между UX-проектированием и бизнес-стратегией. В ходе работы над ней я ориентировалась на следующие типы создателей продуктов:

*Предприниматели, руководители цифровых проектов и интрапренерские команды.*

Вы хотите привести свою команду – дизайнеров и UX-проектировщиков, разработчиков, маркетологов – к созданию успешного продукта с выдающимся качеством UX. Тем не менее время, финансы и другие ресурсы ограничены, а это означает, что вам придется направить усилия своей команды в область *прикладной простоты*, или применения самых важных и бюджетных инструментов. Вы понимаете принципы методологии бережливого стартапа и хотите по возможности сэкономить на исследованиях и оценках, но вы также знаете, что решения должны приниматься на основании сознательной стратегии. Эта книга предоставит вам и вашей команде необходимые несложные инструменты для тестирования предлагаемой ценности, поиска возможностей для создания ценности на рынке и проектирования, ориентированного на конверсию.

*UX/UI-дизайнеры.* Вы подавлены. Вы чувствуете себя шестеренкой в механизме, штампующем стандартные решения. Вам хотелось бы сделать свою работу более новаторской и стратегически содержательной, но вы не участвуете в определении продукта на стратегическом уровне. Вы боитесь, что ваша карьера застопорилась, потому что у вас нет экономического образования или опыта маркетинга. Эта книга покажет, как выйти на правильный путь, если вы оказались в следующих ситуациях:

- Вам поручено создать карту сайта и каркасные модели продукта, который, как вам кажется, просто копирует существующий продукт. Вы не хотите тратить полгода на изобретение велосипеда. Эта книга расскажет, как создать инновационную ценность, системно отобрав все лучшее из предложений конкурентов.

- Вы работаете с ключевым участником, который на 100 % уверен в правильности своих представлений о продукте и приказывает реализовать их именно в этом виде. Вы хотите провести исследование пользователей, чтобы помочь ему отойти от исходной концепции, но он не выделяет на это бюджет. В книге будут представлены разные варианты *интрапренерского* поведения («внутреннего предпринимательства»), с поддержкой руководства или без оной.

- Вы получили огромный документ с требованиями к продукту; вам поручено создать дизайн, который повысит конверсию. Эта книга покажет, как выделить стадии вовлечения пользователя и связать необходимые действия с метриками.

## Почему я написала эту книгу

Хотя в основное время я занимаюсь проектированием программного обеспечения, я решила написать эту книгу прежде всего потому, что по совместительству я преподаю развивающуюся дисциплину UI-дизайна и стратегии развития продукта. С 1993 года я вела курсы для самых разных аудиторий, от студентов до работающих профессионалов, которые хотели сменить профиль и заняться делом, более востребованным на рынке труда. Но все это время у меня не было идеального учебника, который давал бы моим студентам все необходимое. Вместо этого мне приходилось постоянно пускать в дело свои презентации, примеры документов и шаблоны. В этой книге я собрала воедино все, что мне известно о UX-стратегии, – все, что я узнала, благодаря своей работе в стартапах, агентствах и крупных предприятиях.

Также хочется надеяться, что дизайнеры и создатели продуктов, интересующиеся стратегией, извлекут пользу из моего многолетнего профессионального опыта. В моей карьере и личной жизни было много взлетов и падений, и они сформировали мое отношение к методу проб и ошибок. Вот почему я с самого начала не хотела писать сухой учебник по бизнесу или технологиям. Мне хотелось написать книгу, которая отражала бы гибкость и энергичность нашего опыта в реальном мире разработки продуктов. Я хотела отразить дух предпринимательства, который не сводится к описанию достигнутых успехов или гарантированно работающим методам. Я хотела рассказать о своем пути в надежде, что вам удастся избежать многих ошибок, которые сделала я.

## Структура книги

Поддача материала в книге определяется моим методом преподавания, отточенным за долгие годы. Соответственно, вы можете читать книгу так, как она была задумана изначально, – как практическое руководство по созданию инновационных цифровых продуктов. Если вы выберете такой подход, желательно с самого начала иметь какую-то идею или проблему, которую вы хотите решить с использованием цифрового интерфейса, потому что научиться плавать можно только одним способом: прыгнуть в бассейн и понемногу привыкать к холодной воде. По мере того как вы и ваша команда будете знакомиться с материалом глав, вы откроете для себя практические методы в определенной последовательности. А затем, когда вы освоите все эти методы, вы сможете в будущем применять их в том порядке, который вам лучше подходит.

Книга состоит из 11 глав. В главе 1 рассказано о том, чем является UX-стратегия и чем она не является. Глава 2 представляет инфраструктуру UX-стратегии, которая обусловит применение всех инструментов и методов, представленных в книге. Главы 3–9 научат вас применять эти методы UX-стратегии. В главе 10 приведены четыре интервью с ведущими специалистами по стратегии; они дают представление о других точках зрения по теме. И наконец, глава 11 подводит итог всей теме в кратком заключении.

## Инструментарий UX-стратегии

К этой книге прилагается инструментарий, которым вы можете начать немедленно пользоваться для выработки выдающейся UX-стратегии для вашего продукта. Я дорабатывала эти инструменты за годы общения с клиентами, используя их как для совместной работы, так и для представления результатов. На первый взгляд они могут показаться громоздкими, но они играют очень важную роль и помогут эффективно применять UX-стратегию. В ходе изложения материала я подробно объясню, как работает каждый инструмент и какими преимуществами он обладает.

Бесплатный инструментарий UX-стратегии доступен по следующей ссылке:

<http://userexperiencestrategy.com>

После того как вы загрузите инструментарий (файл Excel.xlsx), просто импортируйте его в Google Drive как электронную таблицу. Вы получите полный доступ к редактированию; обязательно откройте совместный доступ к файлу вашей команде. В нижней части таблицы находятся вкладки, при помощи которых вы сможете переключаться между разными инструментами.

UX-стратегия требует сотрудничества между участниками команды и ключевыми участниками. Неважно, кто вы – группа студентов, перспективный стартап или многофункциональная группа на предприятии. Тактика работает только в том случае, если вы работаете совместно. В нашу цифровую эпоху для совместной работы лучше всего подходят облачные технологии; облачный инструментарий этой книги поможет вам согласовать видение продукта у локальных и удаленных команд. Он также удобен тем, что вы можете работать в реальном времени над одним документом, участвовать в чате с коллегами и оставлять заметки на будущее.

## Благодарности

Эта книга не появилась бы на свет без моего постоянного сотрудничества с Сарой Дзида (Sarah Dzida). Я впервые встретила Сару на своих занятиях по UX-дизайну, когда она училась для получения степени магистра по литературному творчеству. Мы вместе работали над несколькими проектами из области UX-стратегии и дизайна, и она помогла мне облечь в слова описания моих практических ситуаций. В конечном итоге она делала практически все, от помощи в написании предложения по книге и инструктажа по написанию пробной главы до выполнения функций редактора, и ее выдающиеся таланты помогли превратить все хаотичные истории, разбросанные по главам, в одно плавное повествование. Я бесконечно благодарна Саре за то, что она продолжает работать со мной на всем пути моего становления как автора. Также хочу выразить свою благодарность следующим людям:

- Огромное спасибо Лейн Холли (Lane Halley), моему главному гуру в области UX и Королеве бережливого стартапа, моему советнику по этому проекту с того момента, когда он был впервые представлен на лекции в Лос-Анджелесе.

- Спасибо всем, кто внес свой творческий вклад в книгу: Чейм Дисто (Chaim Diesto), Майлс Фрэнк (Miles Frank) за портреты стратегов, Эна де Гусман (Ena De Guzman), Джефф Кац (Geoff Katz), Джаред Краузе (Jared Krause), Чжан Ли (Zhan Li), Пол Ламсдейн (Paul Lumsdaine), Питер Мерхольц (Peter Merholz), Холли Норт (Holly North), Бита Шейбани (Bita Sheibani), Майкл Сигал (Michael Sigal), Милана Собол (Milana Sobol), Майкл Суэока (Michael Sueoka), Эрик Свенсон (Eric Swenson) и Лорел Ветзорк (Laurel Wetzork).

- Спасибо O'Reilly Media и моей группе редактирования, Мэри Треселер (Mary Treseler) и Анджеле Руино (Angela Ruino).

- Спасибо моему замечательному сыну Терри – благодаря ему я упорно шла к цели. Посвящаю эту книгу ему и другим членам моей семьи.

- Спасибо всем хореографам, которые учили меня балету как искусству и танцу; благодаря им я смогла сохранить рассудок во время работы над проектом.

Спасибо Лос-Анджелесу за то, что он стал моим домом.

## **От издательства**

Ваши замечания, предложения, вопросы отправляйте по адресу [comp@piter.com](mailto:comp@piter.com) (издательство «Питер», компьютерная редакция).

Мы будем рады узнать ваше мнение!

На веб-сайте издательства [www.piter.com](http://www.piter.com) вы найдете подробную информацию о наших книгах.

## Глава 1. Что такое UX-стратегия?

*Я видел, как садятся на иглу, и видел, к чему это приводит.  
Частица этого в каждом из нас...*  
**Нил Янг (1972)**

Несколько лет назад один очень успешный программист переквалифицировался в бизнесмена, потому что у него возникла проблема – любимый человек нуждался в лечении от наркозависимости. Он встал на непростой путь, по которому ежегодно проходят миллионы американцев, – занялся поиском эффективного лечения в клинике, заслуживающей доверия. На этом пути полно неясностей и проблемных моментов, нет ни прозрачности цен, ни централизованных источников информации с объективными обзорами. Многие дорогие клиники просто охотятся за клиентами, которые оказались в безвыходном положении. Но в процессе своих исследований он обнаружил, что у клиник с хорошей репутацией тоже не все шло гладко: в них постоянно оставались пустые места; возникали многочисленные трудности с отбором подходящих пациентов; страховые компании неохотно расставались с деньгами. В конце этого пути программист увидел возможность заняться новым делом. Он мог поспособствовать в решении рыночной проблемы и в то же время помочь другим людям с личной бедой, к которой он не мог относиться равнодушно. Так родилась его фирма; он намеревался связывать пациентов с подходящими клиниками через веб-интерфейс.

Так как продукт обещал произвести фурор на рынке<sup>1</sup>, программисту удалось набрать сплоченную команду и получить инвестиции. Он установил отношения с авторитетными реабилитационными центрами. Он разработал базу данных, по которой люди, нуждающиеся в лечении, могли найти свободное место в клинике<sup>2</sup>. Он разработал механизм блокировки отдельных клиник, чтобы в базе данных оставались только лучшие. И конечно, он со своей командой разработал веб-сайт для привлечения клиентов, ориентированный на конечного пользователя.

Ни одна мелочь не осталась без внимания. Начиная компания провела пару интернет-опросов с участием людей, обращавшихся за врачебной помощью в прошлом. К работе привлекались PR-технологи, специалисты по маркетингу и поисковой оптимизации (SEO). В печатных и сетевых изданиях публиковалась реклама; компания консультировалась у экспертов и нашла много бизнес-партнеров, которые заинтересовались предложениями и захотели участвовать в деятельности компании.

Когда сайт заработал, компания провела несколько рекламных кампаний на Facebook и Google, чтобы донести до потенциальных клиентов информацию о финансовой выгоде и другую полезную информацию, которая станет доступна для них при использовании нового сервиса. Все эти кампании породили незначительный трафик, который приходил на домашнюю страницу сайта и моментально иссякал. Иногда на сайте регистрировались пользователи. Иногда они даже возвращались. Но за полтора года ни один человек не оформил место в клинике через сайт.

Команда программиста поняла: то, что они делают, не работает. У нее были доказательства: миллионы долларов, потраченные на создание продукта, который не привлек ни одного пользователя. Инвесторы и бизнес-партнеры начали проявлять беспокойство. Специалист по рекламе продолжал находить СМИ, заинтересовавшиеся концепцией, но площадки отка-

---

<sup>1</sup> «Priceline Type Bed Auction Service Has Potential to Radically Transform Addictions Biz.» Treatment Magazine, January 12, 2012. <http://tinyurl.com/8lj5wqa>

<sup>2</sup> «Making a Treatment Match.» Behavioral Healthcare, February 25, 2013. <http://tinyurl.com/mv5gq8u>

зывались публиковать материалы при нулевой активности на сайте. При этом в интерфейс сайта было встроено множество полезных функций, которые должны были помочь пользователю принять лучшее из возможных решений.

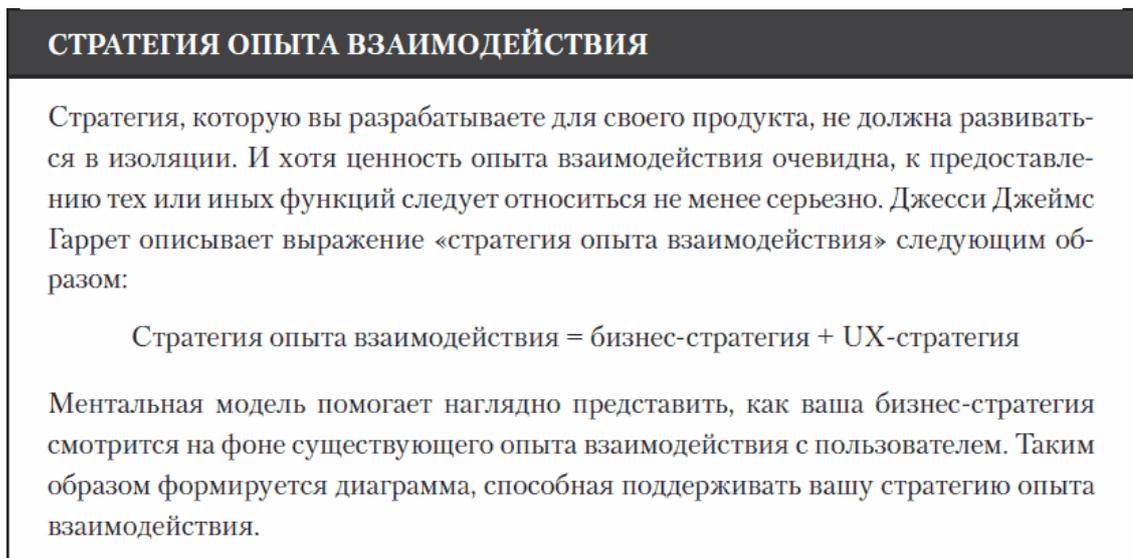
«Должно быть, дело в опыте взаимодействия с пользователем», – предположила группа. Именно тогда и именно по этой причине они обратились ко мне.

Как и многие производители до них, они предложили моей группе по опыту взаимодействия с пользователем (UX) просто переработать «оформление и поведение» сайта... и поскорее. В конце концов, им нужно было что-то делать с растущим недовольством деловых партнеров, а из-за большого количества встроенной функциональности они полагали, что моя группа сможет легко отстроиться на существующем фундаменте. Но мы отказались, потому что заказчику был нужен не новый UX-дизайн. Ему была нужна новая UX-стратегия.

## Заблуждения по поводу UX-стратегии

UX – общий термин, под которым прячется множество дисциплин, и концепция UX-стратегии лежит где-то на пересечении UX-дизайна и бизнес-стратегии. Однако пересечение не существует в безвоздушной среде. Оно существует в тщательно проработанной анатомической структуре со множеством взаимосвязей. Вот почему у понятия UX-стратегии так много разных интерпретаций.

Я впервые столкнулась с термином «UX-стратегия» в 2008 году в книге для UX-профессионалов *Mental Models* Инди Янг<sup>3</sup>. На момент написания книги Янг стремилась вывести UX-проектирование на новый уровень. В связи с этим она предложила своим читателям мини-манифест, приведенный на рис. 1.1.



**Рис. 1.1.** Врезка из книги «Mental Models» © 2008, Rosenfeld Media, LLC

Мне очень хотелось понять, что же такое UX-стратегия, но, если не считать того факта, что стратегия «опыта взаимодействия» и стратегия «опыта взаимодействия с пользователем» различаются одним лишним словом, в книге эта абстрактная формула подробнее не рассматривалась. На протяжении всей моей карьеры, от работы для крупных интерактивных агентств до коммерческих предприятий, я слышала много других теоретических рассуждений о цели UX-стратегии. Как раз эту тему мне хотелось бы обойти стороной в книге: исключительно семантические диспуты о том, что же следует понимать под термином «стратегия» и имеет ли теоретическая основа какие-либо практические применения.

Важно избегать сражений, которые сводятся к подобным спорам. Они только сбивают с толку наших клиентов и заинтересованных лиц; собственно, именно это в конечном счете произошло в начале 2000-х, когда так ожесточенно обсуждались различия между практикой «проектирования опыта взаимодействия с пользователем» и «проектированием взаимодействий». Однако неправильная интерпретация, если и способна принести хоть какую-то пользу, может предоставить основу для контраста. Так что давайте разберемся с самыми серьезными заблуждениями.

<sup>3</sup> Определение стратегии опыта взаимодействия, данное Джесси Джеймсом Гарретом, приведено в книге Инди Янг (*Indi Young. Mental Models, Rosenfeld Media, 2008; с. 20*).

## **Заблуждение № 1: Суть UX-стратегии – поиск «Полярной звезды»**

Реальность: Полярная звезда – не самая яркая звезда в нашей Галактике, но она веками использовалась для навигации из-за своего «фиксированного» положения в небе<sup>4</sup>. В контексте эпохи цифровых технологий команда определяет фиксированную точку, которая становится целью их плана, и прокладывает курс на нее. Этот традиционный метод бизнес-стратегии может активизировать работу команды в крупном, неповоротливом предприятии. Но что, если ваше решение представляет собой инновационный цифровой продукт, который запускается на динамичном потребительском рынке с присущими ему неопределенностями? В такой ситуации необходим гибкий процесс – изменчивый, имеющий итеративную природу с непрерывными циклами обратной связи в нескольких точках. UX-стратегия не должна ориентироваться на «Полярную звезду»; вместо этого нужна цель, или точка, на которую вы сможете ориентироваться после очередного разворота.

## **Заблуждение № 2: UX-стратегия – «стратегический подход» к UX-дизайну**

Реальность: а противоположностью будет... нестратегический UX-дизайн? UX-дизайн и UX-стратегия – две разные вещи. Занимаясь дизайном, вы что-то создаете. Если вы занимаетесь стратегией, вы строите план перед тем, как начать что-то создавать. Чтобы было понятнее, замените «опыт взаимодействия с пользователем» на «продукт». Специалист по стратегии развития продукта продумывает все перспективы продукта и определяет его после анализа потенциальных клиентов и существующих конкурентов. Он думает, во сколько обойдется производство продукта, какую нужно установить цену и как он будет распределяться по разным клиентским сегментам. А разработчик продукта обычно занимается созданием продукта. Это две разные дисциплины.

Я слишком часто вижу, как UX-дизайнеры работают над продуктами, не располагая информацией о бизнес-стратегии в целом. Они не знают ничего, кроме того, что было написано в документе бизнес-требований. Эта нестыковка стала одной из причин популярности движения бережливого (lean) UX; движение выступает за то, чтобы UX-дизайнеры получили более важную руководящую роль («место за стратегическим столом») и стали той прослойкой, которая свяжет воедино деятельность кросс-функциональных команд.

## **Заблуждение № 3: UX-стратегия – просто стратегия продукта**

Реальность: в заблуждении № 2 отмечено сходство между специалистами по стратегии продукта и UX-стратегии. Однако это не означает, что один может легко выполнить работу другого (хотя мои родители считают, что мой младший брат (директор по выпуску продукта/менеджер) и я занимаемся одним и тем же). Люди, проектирующие процесс обслуживания клиента в физическом магазине Target (а также продукты в этом магазине), и люди, проектирующие сайт Target.com, думают над совершенно разными проблемами.

Однако UX-стратегия выходит за рамки одного цифрового продукта или опыта взаимодействия на сайте. Она охватывает десятки разных цифровых продуктов, услуг и платформ;

---

<sup>4</sup> <http://www.space.com/15567-north-star-polaris.html>

она связывает всех членов семейства цифрового интерфейса. Приведу лишь несколько примеров:

*Apple* – iMac, iPod, физические магазины Mac Store, iTunes, iCloud и т. д.

*LinkedIn* – настольная, мобильная и Premium-версия.

*Adobe* – Photoshop, Illustrator и облачные технологии.

*Amazon* – Prime, AWS, Kindle, как создатель контента и т. д.

UX-стратегия подводит базу под все основные аспекты и соединяет их в целостную экосистему между покупателем и продавцом посредством UX-дизайна. Она обеспечивает все перемещения пользователя вниз по воронке (подробнее об этом см. главу 9).

## **Заблуждение № 4: UX-стратегия тесно связана со стратегией бренда**

Реальность: стратегия бренда определяет, как, что, где, когда и кому вы планируете рассказать о бренде по каналам распространения. Отдельные аспекты стратегии бренда помогают в определении аспектов UX-дизайна вашего продукта, и наоборот. Однако на практике усилия и цели стратегии бренда легко спутать с UX-стратегией. Низкое качество UX может реально снизить «ценность бренда» продукта, хотя в обратном направлении зависимость существенно ослабевает. Даже самый выдающийся бренд не сможет преодолеть низкое качество UX продукта.

В своей книге *Lean Entrepreneur*<sup>5</sup> Брент Купер и Патрик Власковиц пишут: «Маркетинг может улучшить узнаваемость (awareness) продукта, но если продукт плох, что о нем скажут люди?» Применим этот подход к Google. Бренд воистину фантастический. Теперь вспомните о таких продуктах, как Google+, Buzz и Wave. Эти продукты соответствовали стратегии бренда Google, но не прошли испытание в глазах общественности. Когда они появились на рынке, то озадачили пользователей и не смогли завоевать их признание. Они потерпели крах на уровне «общей картины», которая должна была разрешить проблему пользователя относительно общения в разных сетях с использованием разных продуктов.

Также следует запомнить еще одно важное различие: основательный UX-дизайн уже не является отличительной особенностью бренда. Пользователь полагает, что у таких компаний, как Google, UX-дизайн всегда будет качественным. Google уже не нужно объявлять об этом, а когда UX-дизайн оказывается неудачным, это еще сильнее бросается в глаза. Вот почему UX-стратегия становится еще более важным фактором. По мере того как ваша компания растет и расширяет свои цифровые владения, вам приходится постоянно сдвигать и разворачивать свои планы, адаптируя свою стратегию для всех онлайн-сервисов, – эффективно, надежно, без сучка и задоринки. Хорошее качество UX необходимо продукту в любом случае.

---

<sup>5</sup> *Vlaskovits, Patrick and Cooper, Brant. Lean Entrepreneur. Wiley, 2013.*

## Так что это такое – UX-стратегия?

UX-стратегия – процесс, который должен запускаться первым, еще до начала проектирования или разработки цифрового продукта. Это образ решения, который необходимо проверить на реальных потенциальных потребителях, чтобы доказать, что решение действительно востребовано рынком. И если UX-дизайн включает различные детали (такие, как визуальный дизайн, передача контента и простота выполнения действий пользователем), UX-стратегия определяет «общую картину». Она представляет собой высокоуровневый план по достижению одной или нескольких бизнес-целей в условиях неопределенности.

Цель любой стратегии заключается в выработке плана, который анализирует текущее положение дел и помогает вам прийти туда, где вы действительно хотите оказаться. Ваша стратегия должна опираться на ваши сильные стороны и учитывать ваши слабости. Она должна полагаться на эмпирические, облегченные тактические решения, которые быстро ведут вас и вашу группу (потому что – давайте честно признаем – вы наверняка делаете это не в одиночку) к пункту назначения. Хорошо проработанная стратегия определяет успех или провал проекта. В мире цифровых продуктов хаос – задержки, увеличение затрат, неудачные UX-решения – только усиливается при отсутствии единого образа продукта у участников группы.

Как любой хороший генерал, вы должны выработать эту стратегию. Вот почему мы убедили фирму нашего программиста, испытывавшую серьезные затруднения, сделать шаг назад и переформулировать план. Вот какие результаты были достигнуты в результате применения нашей практической UX-стратегии примерно за месяц:

- Мы перепроверили все текущие исследования и обнаружили, что они в значительной мере основывались на бизнес-предположениях, а не на данных реальных пользователей. По этой причине клиент разрешил моей группе приостановить переработку сайта.

- Мы провели скрытое исследование пользователей с использованием прототипа MVP (Minimum Viable Product, минимально жизнеспособный продукт) в присутствии клиента. Выслушав мнение потенциальных пользователей, клиенты признали, что их сегмент пользователей не состоит из «каждого» обобранного недобросовестными клиниками. Они построили бизнес-модель, которой требовался прямой маркетинговый канал, ориентированный на широкий клиентский сегмент.

- Мы поэкспериментировали с новыми предложениями, протестировав эффективность привлечения клиентов по страницам перехода. Это помогло непредвзято отнестись к другим возможным бизнес-моделям – таким, как решения B2B (Business-To-Business).

Конечно, многие результаты были крайне безрадостными для клиентов. Они потратили много времени и денег на создание продукта, который не работал. Изначально они винили «опыт взаимодействия» своего сайта. Но анализ общей картины показал, что впечатления пользователя сводились на нет другими факторами, выходящими за рамки цифрового интерфейса.

## Почему UX-стратегия имеет решающее значение

Ментальной моделью называется понятийная модель представлений человека о том, как что-то устроено в мире. Например, когда мне было 10 лет, я полагала, что для получения наличных моя мама шла в банк, расписывалась на листке бумаги и получала нужную сумму у кассира. Когда мне было двадцать, я считала, что для получения наличных нужно иметь банковскую карту и знать пин-код. Но если вы сейчас спросите моего десятилетнего сына, как получить деньги, он скажет, что нужно пойти в супермаркет и обратиться к кассиру. Ментальная модель получения наличных 2015 года сильно отличается от ментальной модели 1976 года. Дело в том, что за это время появились новые технологии и новые бизнес-процессы, которые предоставляют людям более эффективные средства для выполнения различных задач. Устаревшие ментальные модели ниспровергаются. Жизнь меняется к лучшему!

Вот почему я люблю работать со стартапами: эти предприниматели рискуют больше всего. Они бросают свою работу и ставят всё на одну грандиозную идею, которой горят. Наш программист был как раз из таких людей – трудный жизненный опыт привел его к желанию решить проблему, чтобы другим не пришлось пройти через то же самое. Он захотел изменить ментальную модель.

И хотя выдумывать инновационные продукты интересно, заставить людей изменить свое поведение достаточно трудно. Прежде чем отказаться от старого способа, клиент должен увидеть, что новый действительно лучше. Изобретение новых продуктов для решения серьезных проблем – занятие не для слабаков. Вы должны быть энтузиастом и хотя бы немного безумным, чтобы бежать прямо на препятствия, которые неизбежно встретятся по пути.

Да, революционные продукты появляются в результате стремления решить задачу, изменить мир и сделать его более удобным для жизни. И эта страсть свойственна не только предпринимателям, оставляющим свою основную работу. Она захватывает людей, отвечающих за выпуск новой продукции, UX-дизайнеров и разработчиков. Эти люди тоже с энтузиазмом относятся к применению технологий для создания продуктов, которые нужны клиенту. И если вы сведете всех этих людей вместе, у вас будет все необходимое, чтобы сотворить маленькое чудо и уничтожить устаревшие ментальные модели. Наше время на Земле конечно, иначе зачем бы нам нужно было создавать что-то новое?

В этой книге я постаралась снять покров тайны с практики UX-стратегии, чтобы вы смогли заняться делом. Вы сможете немедленно применить приемы UX-стратегии к разнообразным рабочим ситуациям, чтобы вы и ваша группа справились с любыми трудностями на вашем пути.

Чтобы наглядно показать, как это происходит, я приведу несколько разных примеров. Вы познакомитесь с некоторыми моими бывшими клиентами – уже упоминавшимся программистом, голливудским продюсером и предпринимателем по имени Джаред, который хочет ликвидировать потребность в национальной валюте при помощи своей онлайн-платформы для финансовых операций. Вы познакомитесь с двумя моими студентками, Битой и Эной, – участницами UX-практикума, в ходе которого они разбирали вымышленный сценарий для документирования моего процесса UX-стратегии. Я даже обращаюсь к своему семейному наследию, потому что предпринимателем я стала, наблюдая и участвуя у своих родителей. Вы увидите, что путешествие – это награда, независимо от того, являетесь ли вы учеником, учителем или производителем. Также вы увидите, что независимо от проекта или обстоятельств создание продукта напоминает стремительные виражи американских горок, и удерж-

жать продукт на рельсах можно только одним способом – применив эмпирические, экономически выгодные стратегические методы.

Мне, как специалисту по UX-стратегии, платят за то, чтобы я помогала клиентам решать сложные проблемы и следовать за мечтой. Вот почему умение решать проблемы абсолютно необходимо для достижения мастерства в UX-стратегии. Стратегия выходит за рамки абстрактной природы проектирования и входит в область критического мышления – дисциплинированного, рационального, непредвзятого и базирующегося на доказательствах<sup>6</sup>. Лица, ответственные за принятие решений по продуктам, и предприниматели применяют критическое мышление в UX-стратегии для выявления связей между всеми точками – клиентами, их потребностями и решением, основанным на технологиях.

Поэтому UX-стратеги должны быть так же страстно увлечены технологиями: ведь Интернет продолжает предлагать потребителям бесконечный ассортимент цифровых решений. Каждый щелчок, жест или наведение мыши становится решением, которое принимается пользователем. Пользователь постоянно сталкивается с выбором: покупать или не покупать, одобрить или высмеять, рассказать другим или забыть, завершить или отменить. Вы должны знать, какие возможности следует предлагать и как они используются людьми. Вы должны разбираться во всех последних и ожидаемых устройствах, платформах и приложениях, чтобы оценить возможность их применения в ваших решениях. Вы и ваша команда должны сделать все возможное, чтобы Алиса упала в кроличью нору и оказалась в Стране чудес.

Ну что, поехали?

---

<sup>6</sup> [https://ru.wikipedia.org/wiki/Критическое\\_мышление](https://ru.wikipedia.org/wiki/Критическое_мышление)

## Глава 2. Четыре принципа UX-стратегии

*На войне нужно стремиться к победе, а не к долгой кампании.  
Сунь Цзы. Искусство войны<sup>7</sup>*

Идеальная UX-стратегия позволяет добиться прорыва на рынке за счет обновленной ментальной модели. Чтобы не забыть об этом, я приладила на крышку своего ноутбука наклейку, показанную на рис. 2.1.

Какой смысл тратить время и энергию на создание цифрового продукта, который не уникален? Или, по крайней мере, не является намного более удачной альтернативой решениям, уже присутствующим на рынке?

Чтобы добиться этих прорывных изменений, нам понадобится инфраструктура, в которой будут соединяться все точки, образующие целостную UX-стратегию. В этой главе я постараюсь выделить основополагающие принципы, которые необходимо понимать для успешного применения инструментов и методов, описанных в книге. Считайте, что это своего рода вводный курс, который должен научить вас и вашу команду мыслить как UX-стратег.



**Рис. 2.1.** Наклейка на крышке моего ноутбука («Прорывные нововведения – новый панк-рок»)

---

<sup>7</sup> Перевод книги Сунь Цзы «Искусство войны» впервые был опубликован Лайонелом Джайлсом в 1910 году.

## Как я придумала свою инфраструктуру UX-стратегии

В цифровом мире стратегия обычно начинается на этапе *исследования проблемы*. Команды активно занимаются поиском информации о продукте, который собираются создать. Мне всегда нравилось думать о фазе исследования проблемы как о досудебном истребовании информации, используемом в системе судопроизводства США. Адвокаты обеих сторон имеют право ознакомиться с доказательствами противоположной стороны, чтобы подготовить достаточные контрдоказательства. Таким образом они стараются обойтись без сюрпризов, и вы как создатель продукта должны *стратегически* стремиться к тому же.

Возможность применить UX-стратегию на практике впервые представилась мне в 2007 году. В то время я была ведущим специалистом по UX в компании *Schematic* (теперь *Possible*) и занималась редизайном сайта *Oprah.com*. Вместе с другими руководителями групп я вылетела в Чикаго для запуска фазы исследования проблемы.

До того момента я 15 лет занималась проектированием интерфейсов и интеграцией новых технологий (таких, как Flash) в интерфейс для создания передовых продуктов. Часто я получала колоссальный по объему документ с требованиями, в котором были перечислены сотни «важнейших» функций. Или тонюсенький бриф с красивыми дополнениями, в которых говорилось, что должен делать конечный продукт. Исходя из этого я создавала карту сайта или приложения под конкретный набор пользовательских сценариев, обеспечивавших эти взаимодействия. На основании этих документов я могла только прийти к выводу о том, решало мое творение задачу или нет, потому что на этой стадии обычно уже было слишком поздно менять логическое обоснование концепции продукта. Я просто должна была спроектировать продукт в срок и в рамках бюджета.

Но в 2007 году я как замороженная наблюдала за тем, как наш UX-директор Марк Слоан собрал десяток ключевых участников проекта (нет, Опри Уинфри среди них не было). Марк использовал различные методы, направленные на достижение консенсуса (такие, как карты родства, точечное голосование и принудительное ранжирование<sup>8</sup>), чтобы помочь нам понять все компоненты (контент и важнейшую функциональность), из которых складывалась создаваемая нами система. Это помогло нам (ключевым участникам и группе продукта) проанализировать наши цели для создания более качественной платформы для миллионов преданных поклонников Опри Уинфри во всем мире.

Через неделю, после всех совещаний, мы с группой разработчиков продукта представили краткий бриф с описанием образа продукта. В брифе содержались типичные результаты: персонажи пользователей, данные анализа концептуальной карты и список рекомендуемых возможностей. Так как ключевым участникам не терпелось приступить к работе, бриф был немедленно одобрен. Наша группа взялась за фазу реализации, которая заняла свыше шести месяцев эмоциональной работы. Там были сотни страниц каркасных моделей и функциональных спецификаций, которые передавались между ключевыми участниками, дизайнерами и разработчиками.

Однако никто и никогда не сверялся с брифом. Персонажи и предлагаемое решение никогда не проходили проверку на существующих клиентах. Ключевые участники вернулись к борьбе за территорию, которую они могли захватить для своих бизнес-подразделений. Тем не менее из фазы исследования задачи я все же вынесла нечто полезное: я была UX-дизайнером, который наконец-то получил представление о потенциале UX-стратегии.

---

<sup>8</sup> Gray, David, Brown, Sunni, Macanujo, Jamews. *Gamestorming. A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers*. O'Reilly, 2010.

Все внутри меня перевернулось. Я уже не представляла себя в роли простого рисовальщика каркасных моделей.

Через год сайт с новым дизайном был запущен. Я даже не взглянула на него, потому что к тому времени перешла в другое интерактивное агентство (HUGE) с другими известными клиентами. На новой должности мне удалось сосредоточиться на фазе исследования проблемы в проектах, в которых анализу пользователей и бизнес-модели уделялось больше внимания. У меня также была возможность участвовать в формировании UX-стратегии и принятии решений о воплощении образа продукта. Я уже не чувствовала угрызений совести за то, что я провела столько времени за построением продуктов, для которых у меня не было глубокого понимания потребительского сегмента и бизнес-модели.

Сегодня я руковожу собственной фирмой, специализирующейся на UX-стратегии. Со времени моей первой фазы исследования проблемы я очень много узнала о том, как сформировать итеративный, упрощенный и эмпирический процесс интенсивного сотрудничества между ключевыми участниками, дизайнерами, разработчиками и т. д. Если все участники разделяют единый образ продукта, у вас и вашей группы появляется возможность изменить правила игры для вашего продукта, компании и будущих потребителей.

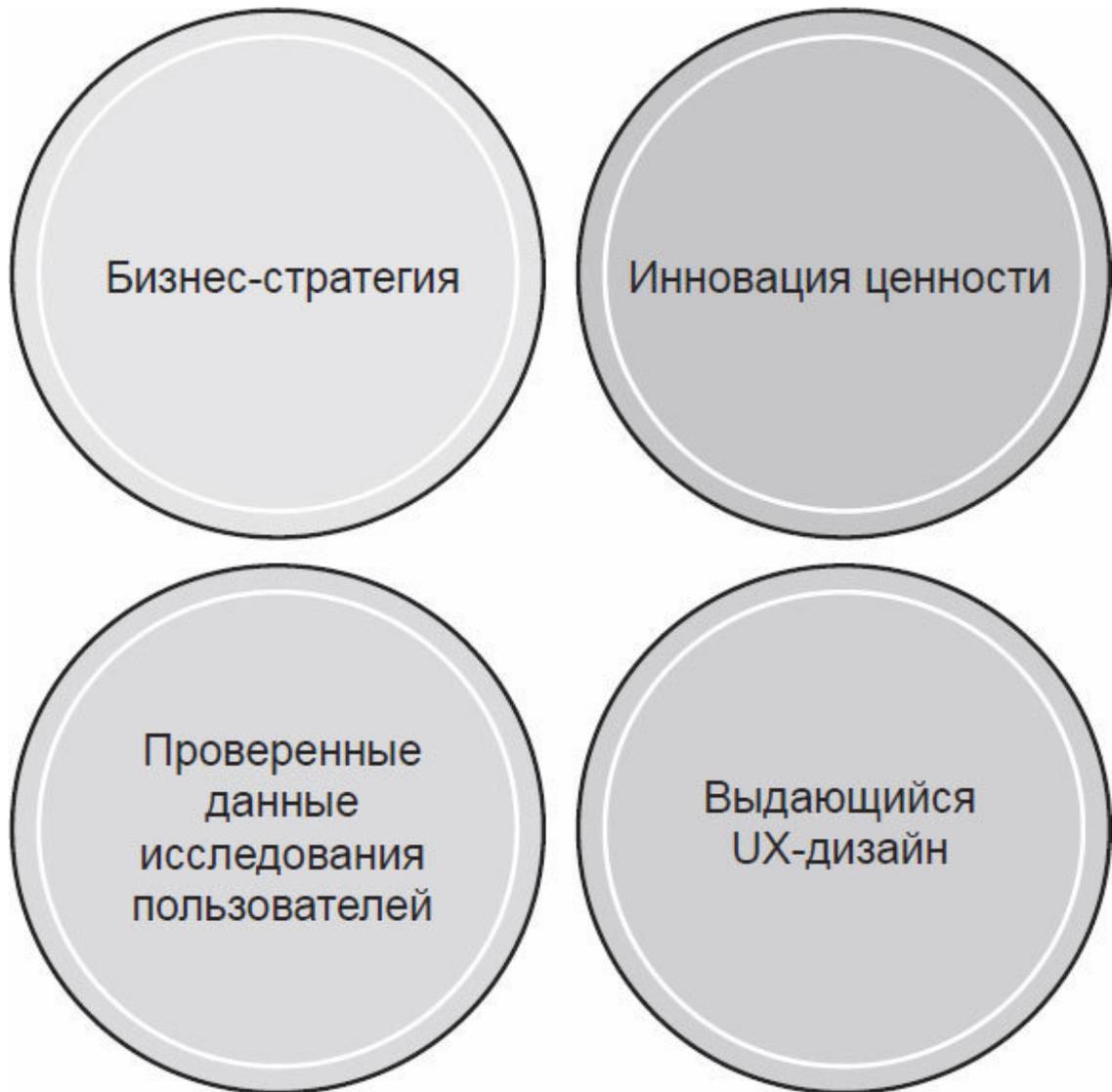
Тем не менее я должна предупредить, что моя методология – это моя версия UX-стратегии, и она может отличаться от методологий других специалистов. Именно по этой причине я включила в книгу главу 10 с профилями уважаемых мной людей, которые также занимались UX-стратегией и дизайном. Однако вы также увидите, что мы во многом сходимся. Вот что происходит при возникновении новой дисциплины или методологии: разные люди вырабатывают разные подходы к решению, но даже в пределах этих различий существует «соединительная ткань», которая связывает их воедино, делая UX-стратегию узнаваемой и неповторимой.

В общем, примите во внимание все сказанное, а я с гордостью представляю свою инфраструктуру UX-стратегии (рис. 2.2).

Моя формула выглядит так:

$$\text{UX-стратегия} = \text{Бизнес-стратегия} + \text{Инновация ценности} \\ + \text{Исследование пользователей} + \text{Выдающийся UX-дизайн.}$$

Эти четыре принципа образуют мою инфраструктуру. Я ежедневно видела их в действии, начиная с самой первой фазы исследования. Недостаточно понимать свой рынок, если вы не общаетесь с заказчиками напрямую. Недостаточно убедиться в том, что продукт работает, если вы при этом не создаете ничего уникального. «Довольно хорошего» решения недостаточно, и простого определения этих принципов недостаточно для того, чтобы ваша команда заняла новые высоты. Вы должны понимать, как они взаимодействуют и влияют друг на друга. Таким образом, настоящий фокус заключается в том, чтобы удерживать «тарелки» всех четырех принципов в воздухе, пока вы перебираете приемы и инструменты, описанные в последующих главах.



**Рис. 2.2.** Четыре основополагающих принципа UX-стратегии в виде тарелок на обеденном столе

### Что вы узнали

- UX-стратегия начинается с фазы исследования. UX-стратегия базируется на четырех принципах: бизнес-стратегии, инновации ценности, проверенных данных исследования пользователей и выдающемся UX-дизайне.
- Результаты фазы исследования проблемы должны базироваться на эмпирических данных – например, на получении данных от целевых пользователей перед переходом от идеи к каркасным моделям и разработке.
- Подход команды к проведению фазы исследования может стать решающим фактором того, как продукт в конечном итоге реализует свою ценность через выдающийся UX-дизайн и будет ли он обладать ценностью для ключевых участников.

## Принцип 1: Бизнес-стратегия

Бизнес-стратегия – высокоуровневая идеология компании. Она определяет, почему существует компания. Она гарантирует долгосрочный рост и жизнеспособность организации. Это основа ключевой сферы деятельности и предложений компании, то есть продуктов. В этой книге я буду использовать термин «продукты» для обозначения как цифровых продуктов, так и цифровых услуг.

Бизнес-стратегия задает направление, в котором создатели продуктов развиваются на рынке, оставляя конкурентов позади. Бизнес-стратегия определяет основные ориентиры того, как компания будет позиционировать себя и как достигать своих целей. Чтобы это стало возможно, бизнес *должен* постоянно выявлять и использовать конкурентные преимущества. Конкурентное преимущество критично для долгосрочного существования компании.

В своей классической книге «Competitive Advantage»<sup>9</sup> Майкл Э. Портер представляет два основных способа достижения конкурентного преимущества: преимущество по издержкам и дифференциация.

Преимущество по издержкам происходит из предложения минимальной цены на продукты определенной категории. Это был традиционный способ для достижения компаниями доминирования на рынке, будь то самая дешевая машина, телевизор или гамбургер. В конце концов, возможность конкуренции в частном секторе без государственного регулирования – суть экономики свободного рынка! Только взгляните на сногшибательный успех таких магазинов, как Walmart и Target. Они предоставляют потребителям лучшие цены и широчайший ассортимент товаров. Но что происходит, когда цены достигают дна? Тогда приходится сражаться за то, чтобы улучшить продукт.

Так мы приходим ко второму типу конкурентных преимуществ по Портеру: дифференциации. Так как мы планируем изобрести революционные технологии, здесь лежит наша настоящая сила. При дифференциации преимущество базируется на новизне или уникальности продукта, или уникальном аспекте продукта, за который потребители заплатят хорошую цену из-за его субъективной ценности. Потребители выбирают продукт, основываясь на том, что представляет ценность лично для них, от полезности продукта до удовольствия, получаемого при его использовании. Эта субъективная ценность превращает простое маленькое кафе и чашечку кофе в историю успеха Starbucks. Люди не просто так платят \$5 за латте – в продукте также скрыт *опыт взаимодействия*. Он начинается в тот момент, когда покупатель заходит в заведение, и завершается, когда он бросает использованный стаканчик в корзину для мусора.

В наши дни дифференциация UX меняет правила игры в сфере цифровых продуктов. Дифференцированный опыт взаимодействия пользователя произвел переворот в нашем общении с миром. Подумайте, как обстояли дела до появления микроблогов. В момент своего появления в 2006 году Twitter озадачил пользователей своим лимитом в 140 символов. Однако ограничение оказалось ценным свойством, особенно в отношении обновления информации. Сегодня пользователи не следят за новостями в традиционных изданиях, вместо этого они проверяют Twitter. Когда ураган «Сэнди» обрушился на Восточное побережье США в 2012 году, было отключено электричество, но пользователи, жители пострадавших областей, СМИ и правительственные организации обменялись более чем 20 миллионами сообщений<sup>10</sup>. Я тогда тоже провела некоторое время в Twitter, смотря телевизор в своем доме на Западном побережье и передавая друзьям в Нью-Йорке свежую информацию об урагане.

---

<sup>9</sup> Porter, Michael. Competitive Advantage. New York: The Free Press, 1985.

<sup>10</sup> <http://www.journalism.org/2012/11/06/hurricane-sandy-and-twitter/>

Другой продукт, который выделяется на фоне конкурентов в области UX, – навигационное приложение Waze. Оно сочетает социальные данные об интенсивности движения с GPS-навигацией, позволяя пользователю найти самый быстрый путь к точке назначения на текущий момент. Открывая в автомобиле приложение Waze, пользователи пассивно поставляют данные транспортного потока и другие дорожные данные в сеть. Пользователь также может взять на себя более активную роль и передавать информацию об авариях, полицейских засадах и дорожных работах. В июне 2013 года компания Waze (израильский стартап) была приобретена Google за 1,1 миллиарда долларов. Сейчас Waze по-прежнему предоставляет свои специфические взаимодействия своим пользователям, но данные сервиса также передаются в Google Maps<sup>11</sup>. Очевидно, компания Google распознала конкурентные преимущества совместного проекта и решила сотрудничать с Waze, а не вступать с ней в прямую конкуренцию.

Очень важно понимать конкурентные преимущества UX в этом дивном новом мире технологий. Традиционно целью конкурентных преимуществ было создание самодостаточного продукта за счет потока доходов. А когда потребитель платит за продукт больше, чем было потрачено на его создание, он создает ценность с точки зрения ключевых участников. Для многих людей в этом заключается суть бизнес-модели продукта. Впрочем, сегодня UX-дифференциация не обязательно означает большой заработок при выходе продукта на рынок. Вместо этого многие предприниматели стремятся к массовому внедрению. Такие продукты, как Facebook, утерли нос конкурентам (MySpace и Friendster) вовсе не потому, что были более дешевой альтернативой. Сервис Facebook победил потому, что он 1) предлагал иной опыт взаимодействия, который пользователи считали более ценным, и 2) был принят *всеми*. С этой точки зрения Facebook представлял бизнес-модель нового типа, которая зависела от монетизации данных пользователей для продажи целевой рекламы<sup>12</sup>. В 2013 году компания Waze сделала нечто подобное, когда ее купила Google. Компания Waze хорошо зарабатывала на продаже доступа своим преданным пользователям, а компания Google хорошо зарабатывала, потому что очень многие пользователи продолжали использовать как Waze, так и Google Maps. Две компании фактически превратили своих пользователей в клиентов, потому что смогли монетизировать их; по этой причине в дальнейшем я буду использовать термины «пользователь» и «клиент» как синонимы.

Тем не менее хорошая бизнес-модель не ограничивается определением потока доходов. Она также не полагается на то, что будет принята за предельным количеством пользователей. Это обстоятельство часто упускают из виду начинающие предприниматели, работающие в области технологий. Они выросли в мире, в котором такие продукты, как Facebook, заняли стабильное положение и завоевали мир без очевидной бизнес-модели, поэтому они не поняли, какие трудности поджидают их на пути завоевания пользователей. Они также забыли, что мега-успешные цифровые продукты, продолжающие влиять на нашу повседневную жизнь, не просто натолкнулись на свою бизнес-модель. Эти компании, совершившие переворот в своей области, экспериментировали, тестировали и совершали ошибки, прежде чем встать на правильный путь. Если вы, как и я, работали в области веб-технологий во времена лопнувшего пузыря «доткомов» в 1990-х годах, у вас есть личный опыт всех рисков, связанных с созданием продуктов без проверенной бизнес-модели. Если начальные инвестиции закончились, а новые деньги не поступают, ситуация выглядит тускло.

---

<sup>11</sup> «New features ahead: Google Maps and Waze apps better than ever.» Google Maps Blog, August 20, 2013, <http://tinyurl.com/lx9sq8c>

<sup>12</sup> Kirkpatrick, David. The Facebook Effect: The Inside Story of the Company That Is Connecting the World. Simon & Schuster, 2011.

Процесс построения бизнес-модели лежит в основе бизнес-стратегии. Как пишет Стив Бланк, бизнес-модель описывает «поток между ключевыми компонентами компании»<sup>13</sup>. Эта цитата позаимствована из манифеста Бланка «Customer Development», в котором он предлагает основателям продуктов отказаться от написания статических бизнес-планов. Вместо этого он призывает их принять гибкую бизнес-модель, в которой все ключевые компоненты должны проверяться с использованием эмпирических методов исследования, ориентированных на потребителя. Чтобы получить представление об этих ключевых компонентах, рассмотрим инструмент, который называется *канвой бизнес-модели* (business model canvas).

В своей авторитетной книге *Business Model Generation*<sup>14</sup> авторы Александр Остервальдер и Ив Пинье разбирают девять основных структурных блоков бизнес-модели, чтобы идеологи могли продумать логику того, как компания в конечном счете будет зарабатывать деньги. Бланк также упоминает этот инструмент в своей работе, посвященной созданию бизнес-модели. Для нас сейчас важно то, как многие из этих компонентов сочетаются с UX-стратегией цифрового продукта. Речь идет о следующих компонентах (также см. рис. 2.3).

---

<sup>13</sup> Blank, Steve and Dorf, Bob. The Startup Owner's Manual. Wiley, 2012.

<sup>14</sup> Osterwalder, Alexander and Pigneur, Yves. Business Model Generation. Wiley, 2010.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.