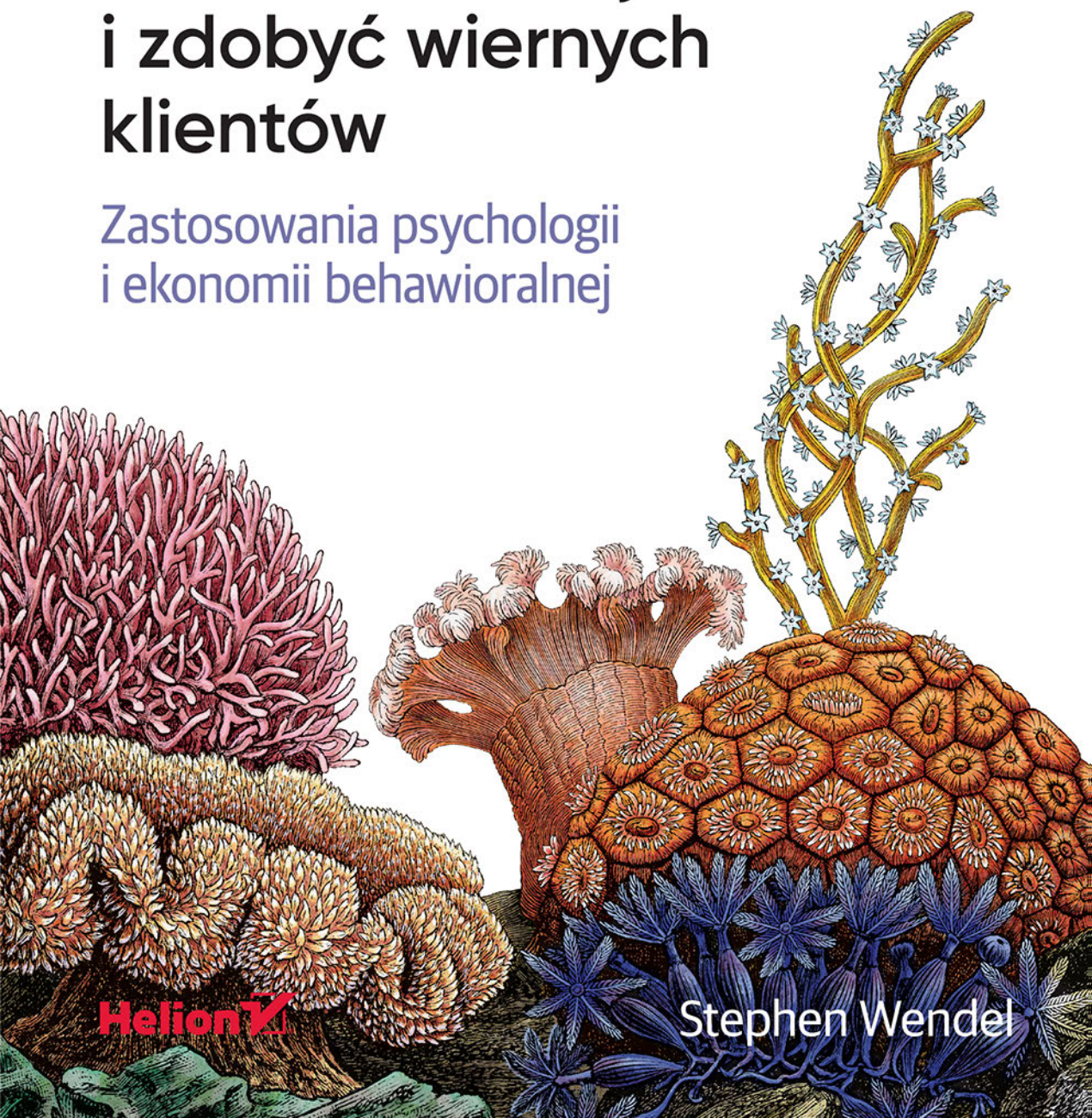


O'REILLY®

Wydanie II

Jak zmienić zachowanie użytkowników i zdobyć wiernych klientów

Zastosowania psychologii
i ekonomii behawioralnej



Helion

Stephen Wendel

Tytuł oryginału: Designing for Behavior Change: Applying Psychology and Behavioral Economics, 2nd Edition

Tłumaczenie: Katarzyna Bogusławska

ISBN: 978-83-283-7429-4

© 2021 Helion SA

Authorized Polish translation of the English edition of Designing for Behavior Change 2E
ISBN 9781492056034 © 2020 Stephen Wendel

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

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Helion SA dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Helion SA nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Helion SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: helion@helion.pl

WWW: <http://helion.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://helion.pl/user/opinie/jakza2>

Możesz tam pisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

Przedmowa	11
-----------------	----

Część I. Jak działa umysł	23
----------------------------------	-----------

1. Decyzja i podjęcie działania	25
--	-----------

Zmiana zachowania...	26
----------------------	----

...i nauki o zachowaniu	27
-------------------------	----

Wstęp do nauk behawioralnych: jak działa umysł	28
--	----

Jesteśmy ograniczeni	30
----------------------	----

Dwa umysły	32
------------	----

Chodzimy na skróty: błędy i heurystyki	34
--	----

Chodzimy na skróty: nawyki	36
----------------------------	----

Kontekst ma olbrzymie znaczenie	39
---------------------------------	----

Możemy projektować kontekst	41
-----------------------------	----

Co może pójść nie tak	42
-----------------------	----

Kaprysy procesu podejmowania decyzji	42
--------------------------------------	----

Kaprysy działania	44
-------------------	----

Mapa procesu podejmowania decyzji	45
-----------------------------------	----

Krótkie podsumowanie pojęć	47
----------------------------	----

2. Tworzenie działania	49
-------------------------------------	-----------

Od problemów do rozwiązań	50
---------------------------	----

Prosty model tego, kiedy i dlaczego działamy	50
--	----

Wskazówka	53
-----------	----

Reakcja	54
---------	----

Ocena	57
-------	----

Zdolność	59
----------	----

Czas	60
------	----

Doświadczenie	63
---------------	----

Model działania CREATE	63
Każdy etap jest względny	65
Etapy mogą na siebie wpływać	66
Model powtarza się zawsze, gdy człowiek działa, i za każdym razem jest inny	67
Krótkie podsumowanie pojęć	68
3. Powstrzymywanie chybionych działań	71
Wykorzystywanie modelu CREATE do tworzenia przeszkód w działaniu	73
Zmiana istniejących nawyków	74
Uwaga: unikaj wskazówek	75
Pochopne decyzje i godne pożałowania działania	79
Krótkie podsumowanie pojęć	81
4. Etyka zmiany zachowania	83
Szczególnie narzędzia cyfrowe manipulują użytkownikami	84
Co poszło nie tak: cztery typy zmiany zachowania	87
Długi cień	88
Produkty uzależniające	89
Behawioryzm etyki	90
Idziemy za pieniędzmi	92
Dalsze kroki: samodzielne korzystanie z nauk o zachowaniu	92
Oceń zamiary	92
Oceń bariery behawioralne	93
Odśwież sobie pamięć dzięki planowi etycznemu	93
Stwórz zespół opiniujący	94
Nie bądź elastyczny	95
Podnieś stawkę: używaj energii społecznej do zmiany motywacji	95
Pamiętaj o podstawowym błędzie przypisania	95
Stosuj zachęty prawne i ekonomiczne	96
Dlaczego projektowanie zmiany zachowania to temat szczególnie drażliwy	96
Krótkie podsumowanie pojęć	98

Część II. Plan zmiany zachowania **101**

5. Podsumowanie procesu	103
Zrozumienie nie wystarczy — potrzebujemy procesu	104
Proces jest powszechny	106
Szczegóły mają znaczenie	107
Skoro też jesteśmy ludźmi: praktyczne wskazówki i arkusze robocze	109
Trochę praktyki	109

6. Definiowanie problemu	111
Gdy zespoły produktowe nie zdefiniują jasno problemu	112
Rozpocznij od wizji produktu	114
Sprecyzuj oczekiwany rezultat	115
Doprecyzuj rezultat	115
Zdefiniuj wskaźniki mierzące rezultat	120
Praca z celami zorientowanymi na firmę	121
Lista kontrolna	123
Kto podejmuje działanie?	124
Spisz swój początkowy pomysł działania	124
Doprecyzuj działanie	125
Wskaźniki działania	126
Szukaj minimalnego opłacalnego działania	127
Hipoteza zmiany zachowania	128
Przykłady z różnych dziedzin	130
Przypomnienie: działanie != rezultat	131
Trochę praktyki	131
7. Badanie kontekstu	133
Co wiesz o swoich użytkownikach?	134
Jak zachowują się w codziennym życiu?	135
Jak zachowują się w aplikacji?	137
Persony behawioralne	138
Mapa behawioralna: jakie mikrozachowania prowadzą do działania?	140
Budowanie mapy behawioralnej	140
Zapisz to lub narysuj i dodaj szczegóły	142
Nowe produkty lub funkcjonalności a istniejące	145
Mapa behawioralna zaprzestania działania	145
Czy jest lepsze działanie?	145
Techniki generowania pomysłów	146
Wystrzegaj się oczywistości	147
Wybierz idealne oczekiwane działanie	148
Aktualizacja person behawioralnych	149
Diagnozowanie problemu przy użyciu modelu CREATE	150
Diagnozowanie niepodjęcia działania	150
Diagnozowanie niezaprzestania działania	152
Trochę praktyki	153

8. Zrozumienie naszej pracy: krótka historia o rybce	157
Zrób to za nich, gdy możesz	159
Strategie oszukiwania w jednorazowych działaniach	159
Strategie oszukiwania w powtarzających się działaniach	163
Ale czy oszukiwanie to nie... oszukiwanie?	165
Oszukiwanie w modelu działania	166
Kiedy nie możesz działać za nich, używaj modelu CREATE	166
Patrz dalej niż na motywację	167
Wartość i ograniczenia uświadamiania użytkowników	168
Patrz dalej niż na ekran produktu	170
Trochę praktyki	170
9. Tworzenie ingerencji: wskazówka, reakcja i ocena	173
Wskazówki do działania	176
Poproś ich	176
Przekształć coś we wskazówkę	178
Wyjaśnij, gdzie działać	179
Usuń rozproszenia: zmieć konkurencję	179
Bądź tam, gdzie skierowana jest uwaga użytkownika	180
Dopasuj się do grafiku użytkownika	180
Korzystaj z przypomnień	181
Taktyka dodatkowa: migający tekst	182
Reakcja intuicyjna	182
Opowiadaj o przeszłości, by wspierać przyszłe działania	182
Niech myślą o sukcesie	183
Buduj skojarzenia z tym, co dobre i znane	183
Skorzystaj z dowodu społecznego	184
Korzystaj z porównań ze znajomymi	185
Wykaż autorytet w danej dziedzinie	186
Bądź autentyczny i miej indywidualne podejście	186
Stwórz profesjonalną i piękną stronę	187
Świadoma ocena	188
Upewnij się, że zachęty są właściwe	189
Wykorzystaj istniejące motywacje, zanim dodasz nowe	189
Unikaj bezpośrednich płatności	191
Wykorzystaj lęk przed stratą	191
Twórz kontrakty zobowiązań i nośniki zobowiązań	192
Wypróbuj różne rodzaje motywacji	193
Wykorzystaj współzawodnictwo	194
Przenieś przyszłe motywacje do teraźniejszości	194

Kilka uwag na temat podejmowania decyzji	195
Unikaj narzutu poznawczego	195
Upewnij się, że instrukcje są zrozumiałe	196
Unikaj nadmiaru wyboru	196
Zwolnij	196
Trochę praktyki	197
10. Tworzenie ingerencji: zdolność, czas, doświadczenie	199
Zdolność użytkownika do działania	200
Usunąć uciążliwości i wąskie gardła	200
Buduj zamiar implementacji	202
Porównanie ze znajomymi też może pomóc	203
Druga strona medalu: wiesz, że sobie poradzisz	203
Poszukaj „prawdziwych” przeszkód	204
Właściwy czas	204
Użyj słownictwa, które nie pozwala na czasową krótkowzroczność	204
Przypomnij o wcześniejszym zobowiązaniu do działania	205
Złóż zobowiązania innym	205
Niech nagroda nie powszednieje	206
Zarządzanie wcześniejszym doświadczeniem	206
Stosuj nowe początki	207
Korzystaj z reinterpretacji historii	208
Korzystaj z technik wspierających podejmowanie lepszych decyzji	209
Spraw, że działanie będzie celowo nieznanne	209
Sprawdź jeszcze raz — pytasz inną osobę	210
Trochę praktyki	210
11. Tworzenie ingerencji: tematy zaawansowane	213
Ingerencje wieloetapowe	214
Łącz, gdzie to możliwe	214
Znów — oszukuj, jeśli możesz	215
Pozwalaj na „małe zwycięstwa”	215
Stwórz pętlę informacji zwrotnej	216
Częste błędy	217
Kształtowanie nawyków	218
Utrudnianie działania	221
Działania nawykowe	222
Pomysły na utrudnianie innych działań	222
Trochę praktyki	224

12. Implementacja w produkcji	227
Dokonaj oceny etycznej	228
Zostaw miejsce na kreatywność	228
Ku przestrodze: moja opaska treningowa	230
Twórz wskaźniki behawioralne od pierwszego dnia	231
Co powinieneś już mieć	232
Implementacja monitorowania behawioralnego	232
Implementacja testów A/B i eksperymentów	234
Narzędzia monitorowania zachowania i eksperymentów	234
Trochę praktyki	235
13. Określanie wpływu za pomocą testów A/B i eksperymentów	239
Testy: jak i dlaczego	241
Dlaczego eksperymenty są (prawie) lepsze niż ciepłe bułeczki	242
Projektowanie eksperymentalne w szczegółach	243
Ile osób „wystarczy”?	243
Jak długo to wystarczająco długo?	245
Wykorzystanie wagi biznesowej, by zdefiniować „wystarczająco”	246
Punkty do zapamiętania na temat projektowania eksperymentu	248
Analizowanie rezultatów eksperymentów	249
Czy efekt jest „wystarczająco” duży? Określanie istotności statystycznej	249
Inne rozważania	250
Rodzaje eksperymentów	251
Inne rodzaje eksperymentów	251
Optymalizacja eksperymentów	253
Kiedy i dlaczego testować?	255
Trochę praktyki	256
14. Określanie wpływu, gdy nie można przeprowadzić testów A/B	261
Inne sposoby określenia wpływu	262
Analiza przed – po	262
Przekrojowa analiza wpływu	264
Unikatowe działania i rezultaty	265
Co, jeśli rezultatu nie można zmierzyć w produkcji?	266
Znajdź dowolny sposób mierzenia rezultatu i działania (byle nie była to ankieta)	267
Znajdź przypadki połączenia zachowania produktowego z realnymi rezultatami	268
Budowanie mostu danych	269
Trochę praktyki	270

15. Ocena kolejnych kroków	271
Określ, jakie zmiany zaimplementować	273
Zbierz	273
Nadaj priorytety	274
Włącz	274
Mierz wpływ każdej dużej zmiany	275
Jakościowe testy przyrostowych zmian	277
Kiedy jest „wystarczająco dobrze”?	277
Trochę praktyki	278

Część III. Zbuduj swój zespół i odnieś z nim sukces **279**

16. Obecny stan wiedzy	281
Co zrobiliśmy: światowe badania zespołów behawioralnych	282
Kogo tam mamy?	284
Co nas interesuje	286
Zespoły dedykowane	286
Pozostałe zespoły	288
Szeroki zakres zastosowań	289
Początki	289
Model biznesowy	289
Miejsce	289
Obszary zainteresowań	290
Wyzwania	291
Praktyczne wyzwania w funkcjonowaniu zespołu	291
Kryzys powtarzalności w nauce	292
Trochę praktyki	294
17. Czego będziesz potrzebował dla swojego zespołu	295
Od tego, co zrobiono, do tego, co Ty zrobisz	296
Udowodnienie swojej wartości	296
Przemysł model biznesowy	297
Umiejętności i ludzie, których potrzebujesz	299
Pierwszy zestaw umiejętności: podstawy niebehawioralne	299
Drugi zestaw umiejętności: ocena wpływu	299
Trzeci zestaw umiejętności: głębokie zrozumienie umysłu i jego osobliwości	300
Poza listą: tytuł naukowy	301
Jak łączyć te umiejętności w zespole	301
Pomoc badaczy akademickich	302
Data science i nauki o zachowaniu	303
Korzystanie z data science w projektowaniu zmiany zachowania	304
Trochę praktyki	305

18. Wnioski	307
Jak podejmujemy decyzje i działania	307
Kształtowanie zachowania przez produkt: model CREATE	308
Model DECIDE i budowanie ingerencji behawioralnej	310
Inne tematy	311
Często zadawane pytania	312
Czym zwykle różnią się warunki wstępne od działania?	312
Co się zmienia, gdy użytkownik nabiera doświadczenia z produktem?	313
Jak utrzymać zaangażowanie w produkt?	315
Co się dzieje, zanim człowiek po raz pierwszy podejmie działanie?	316
Spojrzenie w przód	318
Słowniczek pojęć	319
Bibliografia	323

Definiowanie problemu



Jeśli oszczędzasz teraz na przyszłość, jaki jest Twój cel? Wiem, że brzmi to dziwnie, ale gdybym zapytał Cię za kilka godzin o to samo, odpowiedź mogłaby być inna. Byłoby tak, ponieważ na tego typu pytania zwykle odpowiadamy w zależności od tego, co pierwsze przyjdzie nam do głowy — czy to dlatego, że często o tym myślimy, czy też dlatego, że ostatnio mieliśmy z tym do czynienia.

Gdybym zadał Ci to pytanie zaraz po tym, jak przejechałeś przez luksusowe osiedle, być może odpowiedziałbyś, że oszczędzasz na przytulny dom i lepsze życie. Gdybyś właśnie skończył rozmawiać ze swoim ojcem, który dochodzi do siebie po chorobie w szpitalu, prawdopodobnie powiedziałbyś, że oszczędności mają pokryć możliwe koszty Twojego leczenia w przyszłości. A tak naprawdę obie odpowiedzi byłyby prawdziwe i trudno byłoby rozsądzić, która jest ważniejsza.

W Morningstar mój zespół uznał, że może to być powszechny problem wśród Amerykanów. Znaleźliśmy badania, które potwierdzały go w konkretnych okolicznościach (np. słuchacze studiów MBA, którzy nie byli w stanie podać spójnych odpowiedzi na temat celów swoich letnich praktyk, czy poważni dyrektorzy, którzy nie potrafili udzielić powtarzalnych odpowiedzi na pytanie o cele swoich firm¹). Jeśli rzeczywiście tak się dzieje, to byłby to dla nas olbrzymi problem w zachęcaniu ludzi do oszczędzania i inwestowania. Przecież to powód, dla którego ludzie oszczędzają, jest kluczowy w mobilizowaniu ich do podjęcia zobowiązania i z czasem jego realizowania.

Zdecydowaliśmy, że ocenimy ten problem w dwóch grupach: krajowo reprezentatywnej grupie pracujących Amerykanów powyżej 18. roku życia i podgrupie składającej się z samych inwestorów. Chcieliśmy ocenić, czy niestabilność celów rzeczywiście jest problemem wartym rozwiązania, a jeśli tak — przetestować też potencjalne działanie: wykorzystanie listy celów, która miałaby zachęcać ludzi do tego, by patrzyli na temat oszczędzania szerzej.

¹ Bond, Carlson, Keeney (2008); Bond, Carlson, Keeney (2010).

Mając w głowie rezultat (zmniejszenie niestabilności celów), działanie (listy celów) i dwie grupy docelowe, mogliśmy zaprojektować konkretną ingerencję: narzędzie online do wspierania użytkowników w analizie ich celów. Okazało się, że rzeczywiście mamy do czynienia z prawdziwym problemem, ale jesteśmy w stanie podjąć z nim walkę. Na losowych próbkach badaliśmy różne sposoby pytania ludzi o ich cele i odkryliśmy, że gdy dostali możliwość skorzystania z naszego narzędzia, niemal trzy czwarte badanych ponownie oceniło i zmieniło przynajmniej jeden z trzech swoich celów, które wskazało początkowo. Imponująca grupa 24% badanych zmieniła swój główny powód oszczędzania!

Ogólnie nowe cele uczestników badania były bardziej długofalowe i konkretne niż ich początkowe wskazania. Opublikowaliśmy rezultaty naszych badań i zaimplementowaliśmy nasz pomysł w oprogramowaniu dla klientów. Było to możliwe, bo zaczęliśmy od precyzyjnego zrozumienia problemu, rezultatu, jaki chcieliśmy stworzyć, i konkretnego działania, jakie aktor musiałby podjąć.

Gdy zespoły produktowe nie zdefiniują jasno problemu

Obawiam się, że wszyscy znamy to doświadczenie: mija właśnie szósty miesiąc dwumiesięcznego projektu, a końca pracy nie widać. Na początku ktoś pomyślał, że wszystko jest jasne, i wziął się do pracy. Oczywiście, że wiemy, co robimy, więc do dzieła! Pół roku później patrzysz wstecz i zastanawiasz się, gdzie wsiąkł cały ten czas i dlaczego produkt nadal nie spełnia oczekiwań.

Z mojego doświadczenia wynika, że powodem wielu złych projektów — czy to związanych ze zmianą zachowania, czy nie — jest brak jasności od samego początku. Wszystko zaczyna się od kierownika produktu czy badacza, który ma świetny pomysł na to, jak poprawić coś w produkcie, i natychmiast bierze się za implementację bez zastanowienia, czy modyfikacje są rzeczywiście potrzebne. Innym źródłem takich problemów są zespoły, które przyjmują polecenia dyrektorów, żeby „po prostu to zbudować”, i nie mają szansy dowiedzieć się, *po co* to robią, czy zakwestionować sposobu realizacji. I tak na koniec otrzymuje się albo wielki bałagan, albo kiepski produkt. Jak ujął to Yogi Berra: „Jeśli nie wiesz, dokąd zmierzasz, możesz dotrzeć gdzie indziej”³.

Ten problem nie jest rzeczą jasną specyficzną tylko dla projektowania zmiany zachowania, a w świecie biznesu i społeczności projektantów istnieje szereg solidnych narzędzi do definiowania problemów. W tej książce przyjmę jednak szczególne, behawioralne podejście do tego problemu starego jak świat. W moim rozumieniu zdefiniowanie problemu zakłada:

Oczekiwany rezultat

Co produkt ma osiągnąć? Co zmieni się w świecie, gdy Twój produkt odniesie sukces? Przykładowo, w ciągu pół roku użytkownicy powinni odczuwać mniej bólu pleców i szyi przy o połowę mniejszej liczbie wizyt u lekarzy i fizjoterapeutów.

² Szczegółowe wyniki tego badania można znaleźć w: Sin, Murphy, Lamas (2018).

³ Yogi Berra był zawodnikiem baseballu i trenerem znanym ze swoich opatrnych powiedzeń. Patrz: np. Yogi Berra *Dies at 90* (<https://oreil.ly/H6Md3>) w „LA Timesie”.

Docelowy aktor

Kto, Twoim zdaniem, będzie używał tego produktu? Kto zrobi coś inaczej w swoim życiu i dzięki temu osiągnie zamierzony cel? Na przykład osoba z wyższym wykształceniem, zatrudniona w biurze, mająca siedzącą pracę i niećwicząca regularnie.

Oczekiwane działanie

Jak aktor to zrobi (wedle naszej wiedzy)? Jakie dokładnie działanie dana osoba podejmie (lub jakiego zaprzestanie)? Przykładowo, użytkownik zacznie chodzić na siłownię dwa razy w tygodniu za każdym razem na co najmniej 30 minut.

Rozbudowany przykład: Błyskawica

W tym rozdziale i kilku kolejnych będę często pokazywał, jak funkcjonuje projektowanie zmiany zachowania, rozbudowując ten sam przykład: aplikację do ćwiczeń. Wyobraź sobie, że pracujesz w firmie B2B, która oferuje programy sportowe pracownikom firm będących Twoimi klientami. Masz już szereg programów, ale teraz Twoja firma chce stworzyć nowy produkt, pomagający ludziom zadbać o kondycję poprzez ćwiczenia — konkretnie, przez ćwiczenie na siłowni. Możesz porównać to do aplikacji Fitbit, ale w kontekście B2B. Tymczasowa nazwa produktu to *Błyskawica* (co przywołuje obraz szybkiej, korzystnej zmiany w życiu użytkownika).

Zarząd Twojej firmy przyjrzał się różnym technologiom z zakresu internetu rzeczy, dostrzegł ich problemy i zdecydował się zacząć od czegoś prostszego (i tańszego w produkcji): aplikacji na telefon pracownika. Konkretnie — otrzymałeś taką definicję problemu:

Oczekiwany rezultat

W ciągu pół roku użytkownicy powinni odczuwać mniej bólu pleców i szyi przy o połowie mniejszej liczbie wizyt u lekarzy i fizjoterapeutów.

Docelowy aktor

Osoba z wyższym wykształceniem, zatrudniona w biurze (przez firmę będącą Twoim klientem), mająca siedzącą pracę i niećwicząca regularnie.

Oczekiwane działanie

Użytkownik będzie chodził na siłownię dwa razy w tygodniu za każdym razem na co najmniej 30 minut.

Dodamy temu przykładowi z czasem więcej treści. Zbadamy kontekst, przygotujemy ingerencję itd. — przejdziemy cały proces DECIDE. Jak się przekonasz, jest to *trudny* problem i niełatwo zbudować udaną aplikację, która na niego odpowiada. Będę korzystał z tego przykładu, by pokazać zarówno wyzwania w projektowaniu zmiany zachowania, jak i proces do tego służący. Ten przykład będę rozbudowywał, ale w kolejnych rozdziałach pojawiają się też inne, by zaprezentować cały zakres sytuacji, w jakich można skorzystać z omawianych przeze mnie technik, i nie zanudzić przy tym czytelnika.

W książce będę posługiwał się tymi trzema pojęciami: rezultat, aktor i działanie, by zdefiniować problem, który chcemy rozwiązać. Będę korzystał z nich najpierw, by wyrazić początkowe *zamiary* firmy — docelową grupę odbiorców, zachowanie i rezultat. Niestety rzeczywistość nie jest taka prosta. Im więcej dowiadujemy się o realiach naszych użytkowników, tym częściej przekonujemy się,

że nasze zamiary nie są realne. W związku z tym będziemy przeglądać je, oceniać ponownie i przekształcać tak długo, aż zadowolą wszystkich interesariuszy, a większość potencjalnych problemów będzie znana i rozwiązana. Z biegiem czasu stworzymy jaśniejszą i skuteczniejszą w motywowaniu definicję problemu opartą na tych trzech pojęciach.

Oto co omówię w tym rozdziale, by jasno zdefiniować problem (behawioralny):

1. Sprecyzuj ogólną behawioralną wizję produktu.
2. Określ, kogo chcesz obsłużyć — użytkowników.
3. Wyjaśnij, jakiego rezultatu oczekuje użytkownik.
4. Udokumentuj (początkowe) oczekiwane działanie.
5. Zdefiniuj sukces i porażkę, przyjmując to działanie za kryterium.

Twoja firma mogła przejść już kilka początkowych faz procesu definiowania problemu. Jeśli tak jest, nie wahaj się przejść dalej, do części, która wydaje Ci się teraz najbardziej adekwatna. Niemniej jednak możesz dojść do wniosku, że warto chociaż przejrzeć poprzednie strony, by upewnić się, że nic Ci nie umknęło. Na końcu rozdziału znajdziesz arkusz roboczy, który pomaga w definiowaniu problemu („Arkusz roboczy: notatka z projektu behawioralnego”). Jeśli masz trudności z uzupełnieniem tego arkusza, cofnij się do odpowiednich sekcji po więcej wskazówek.

Rozpocznij od wizji produktu

Inspirację dla nowego produktu czy funkcjonalności można znaleźć wszędzie — poczynawszy od życzenia wyrażonego przez klienta, po przemyślenie, które nachodzi Cię znienacka pod prysznicem. Tak czy inaczej, rozpoczynasz definiowanie problemu od spisania wizji produktu na kartce papieru. Wizja ta może być ogólna i nieco mglista — to nic złego na tym etapie. Pozwala ona rozpocząć dyskusję o bardziej konkretnych, szczegółowych wynikach, jakie produkt powinien osiągać — o oczekiwanych rezultacie.

W ramach przykładu zacznijmy od wizji produktu osadzonej w misji danej organizacji. Przykładowo, Sunlight Foundation (<https://oreil.ly/6n0Z1>), organizacja pożytku publicznego, która działa na rzecz przejrzystości działań rządowych, tak określa swoją misję:

Nasza Misja: Sunlight Foundation to ogólnokrajowa, bezpartyjna i niekierująca się zyskiem organizacja, która korzysta z technologii obywatelskich, publicznych danych, analiz polityk i strategii oraz narzędzi dziennikarskich, by sprawić, żeby nasz rząd i jego polityka były bardziej odpowiedzialne i przejrzyste dla wszystkich.

Wizja każdego z ich produktów jasno wynika z misji organizacji. Na przykład projekt *Web Integrity* (internetowa uczciwość) ma na celu „monitorowanie zmian na stronach rządowych i wskazywanie odpowiedzialności rządu za zmiany w publicznych informacjach lub dostępie do zasobów internetowych”.

W przypadku firmy tworzącej programy zdrowotne i sportowe wizja produktu może zawierać się w „pomaganiu użytkownikom w zdobyciu kontroli nad swoją wagą i zdrowiem”.

Sprecyzuj oczekiwany rezultat

Po tym, jak zanotujesz ogólną wizję produktu, zapytaj: Co powinno zmienić się na świecie w wyniku tego, że mój produkt odniesie sukces? Jaka dokładnie zmiana powinna zajść dzięki temu produktowi? Co powinna odnotować, zobaczyć, usłyszeć czy poczuć osoba trzecia, niezwiązana z produktem? Co istotnego *zmeni się* na świecie dzięki temu, że dobrze wykonasz swoją pracę?

Odpowiedzi na te pytania to pożądaný *rezultat* produktu (lub funkcjonalności). To wymierny efekt, jaki firma chce osiągnąć dzięki produktowi (pamiętaj, że używam słowa „firma” w odniesieniu do wielu różnych podmiotów). Możesz nazywać go celem, ale ja wolę słowo „rezultat”, bo wydaje mi się ono bardziej konkretne — przykuwa uwagę do czegoś, co zmienia się w świecie.

Zapisz ten oczekiwany rezultat (lub rezultaty).

Doprecyzuj rezultat

Następnie doprecyzuj oczekiwany rezultat dzięki pytaniom pomocniczym. Będę używał przykładu programu do sprzątania środowiska, w którym to programie przechodzimy od mglistego rezultatu (zmniejszenie zanieczyszczenia) do takiego, który jest jasny i bardziej szczegółowy. Będę więc pytał:

o rodzaj:

Czy produkt ma zmienić coś w środowisku (np. oczyścić wodę), czy w ludziach?

o miejsce:

Jaki jest jego geograficzny zakres (np. zatoka Chesapeake)?

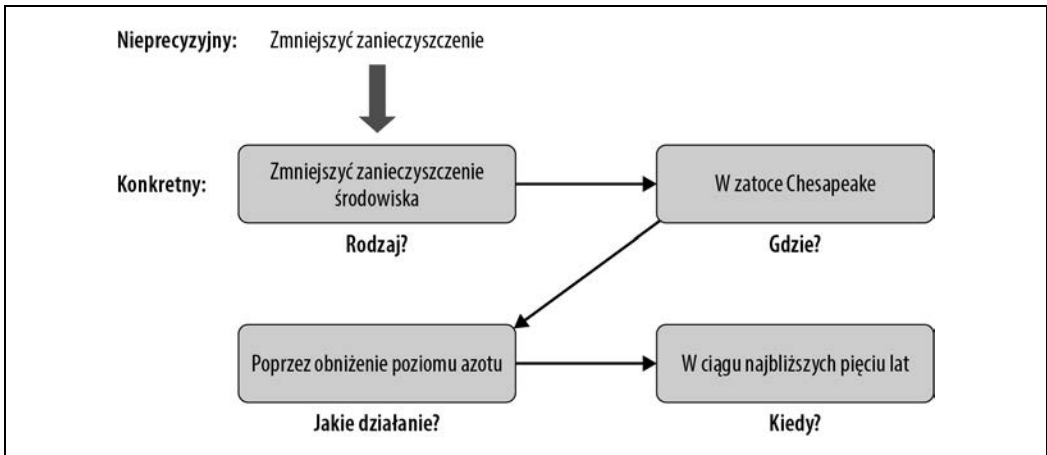
o zmianę:

Czym jest właściwie ta zmiana w środowisku czy ludziach (np. zmniejszenie zanieczyszczenia azotem)?

o czas:

W którym momencie produkt powinien zrealizować swój wpływ? Chodzi tu o rząd wielkości — w przeciwieństwie do poprzednich odpowiedzi tutaj wystarczy deklaracja „w ciągu kilku miesięcy” czy „za pięć lat”.

Zapisz odpowiedzi na wszystkie te pytania w jednym, prostym i zrozumiałym zdaniu. Na przykład: „Ten produkt powinien zmniejszyć poziom szkodliwego dla środowiska azotu w rejonie zatoki Chesapeake w ciągu najbliższych pięciu lat”. To nowe, bardziej rzeczowe ujęcie oczekiwanego rezultatu przedstawiłem na rysunku 6.1.



Rysunek 6.1. Jak zmienić nieprecyzyjny rezultat w konkretny i wymierny

Na podstawie tak ustalonych rezultatów określ wskaźniki, z których możesz korzystać, by dowiedzieć się, czy produkt jest na dobrej drodze do osiągnięcia sukcesu, czy nie. Mogą to być takie dane jak poziom związków azotu w wodzie czy waga użytkownika. Nie musisz już w tej chwili podejmować ostatecznej decyzji co do tego, jakie to będą dane, ale jeśli masz problem ze wskazaniem choćby jednego przykładu, oznacza to, że rezultat nie jest wystarczająco konkretny.

Oto przykłady jasnych rezultatów, które łatwo zmierzyć, i ich przeciwieństw:

Jasny, wymierny rezultat:

Użytkownik o indeksie BMI przekraczającym 25 schudnie 5 kilogramów. Nastolatkwie w San Jose nie będą palić papierosów.

Niejasny, trudny do zmierzenia rezultat:

Użytkownik nabędzie wprawy w ćwiczeniu. Użytkownik zrozumie niebezpieczeństwa palenia wyrobów tytoniowych.

Określenie jasnego rezultatu nie oznacza, że musisz być wszechwiedzący i Twoja firma będzie podążać tą drogą przez najbliższe lata. Chodzi o solidny punkt odniesienia. W miarę jak będą powstawały nieporozumienia, możecie rozwiązywać problematyczne kwestie (czy ten projekt działa, czy nie?) poprzez weryfikację wyników w odniesieniu do zamierzonego rezultatu. Jeśli zmiany dotyczą wizji (czy to właściwy cel dla produktu, czy nie?), możecie redefiniować oczekiwany rezultat w miarę potrzeb, o ile nowy rezultat będzie równie jasny.

To i nic innego

Jedną z moich ulubionych technik dopracowywania oczekiwanego rezultatu zespołu jest pytanie „Czy gdybyś dostał dokładnie to, o co prosisz (czyli rezultat, który do tej pory zdefiniowałeś), i absolutnie nic ponad to, byłbyś zadowolony?”. Załóżmy, że zespół pracuje nad zmniejszeniem odsetka nastoletnich cięż i stworzył program edukacyjny. Przyjmijmy, że członkowie zespołu zgodzili się, że ich oczekiwanym rezultatem jest uświadomienie nastolatkom wpływu ciąży na ich

naukę i rozwój kariery. Czy gdyby nastolatki były tego świadome, ale nie przykładały do tego wagi (i nic nie zmieniły w swoim zachowaniu), zespół nadal uważałby swoją pracę za udaną? Z pewnością nie. W takim wypadku potrzebne byłoby ponowne zdefiniowanie bardziej precyzyjnego rezultatu: zmniejszenie odsetka nastoletnich cięż. Edukacja jest po prostu jedną ze strategii, którą *uznają* za pomocną w jego osiągnięciu.

Wskaźniki próżności — wskaźniki, które sprawiają, że wszyscy w firmie czują się dobrze, ale nie pokazują tego, czy produkt i organizacja są na właściwej ścieżce, również podpadają pod tę kategorię. Zastanówmy się na przykład nad liczbą odsłon strony — stereotypowym wskaźnikiem próżności. Przyjmijmy, że firma nie miała *żadnego* przychodu ze swojego flagowego produktu konsumencyjnego, ale miała mnóstwo odsłon strony tego produktu. Zwykle nie uznalibyśmy tego za sukces. I odwrotnie, jeśli produkt przynosi duże zyski, ale z jakiegoś powodu jego strona jest rzadko wyświetlana, *uznalibyśmy* taką sytuację za sukces.

Unikaj stanów umysłu

Przykład z ciężami nastolatek dobrze ilustruje powszechny problem w wielu firmach, które starają się wyznaczyć oczekiwany rezultat swojego produktu: chcą mówić o tym, co się dzieje w umysłach użytkowników — o edukacji, pewności siebie, umiejętności zrobienia czegoś. Istnieją dwa powody, dla których stany umysłu przysparzają trudności.

Po pierwsze, trudno je mierzyć w spójny i niepozostawiający wątpliwości sposób. Stany umysłu można badać ankietami, ale ich wyniki w dużej mierze zależą od sposobu zadawania pytań, ich kolejności, od tego, kiedy i jak je wydano itd. A taka *zależność* oznacza dyskusyjność, nieporozumienia, a czasem nawet kłótnie. Tego właśnie staramy się unikać.

Po drugie i być może ważniejsze, stany umysłu prawdopodobnie nie są tym, *czego firma naprawdę chce*. Zastanówmy się nad organizacją pozarządową, która uczy osoby ubogie z krajów rozwijających się przedsiębiorczości. Czy takiej instytucji zależy na tym, by słuchacze wiedzieli, czego potrzebują, by stworzyć przedsiębiorstwo, czy może na tym, by zakładali nowe, dochodowe firmy? Gdyby słuchacze takich kursów wiedzieli, jak zostać przedsiębiorcami, ale żaden z nich nie założył działalności gospodarczej, to czy organizacja ta uznałaby swój program za sukces? Pewnie nie.

Chcemy, żeby rezultat był czymś dającym się zauważyć, dostępnym szerzej niż tylko w świadomości jednostki, niebudzącym wątpliwości (by unikać kłótni w firmie o to, czy dane działanie skończyło się sukcesem, czy nie) i łatwym do zmierzenia (by móc reagować w razie odchylenia). Ostatecznie to *oczekiwany rezultat zdefiniuje sukces (lub porażkę) produktu*. Unikanie stanów umysłu jako rezultatów nie oznacza jednak, że nie są one ważne. Pewna perspektywa (jak na przykład chęć posiadania świetlanej przyszłości bez dziecka urodzonego w wieku kilkunastu lat) może być bardzo potrzebna⁴. Niemniej jednak sama nie wystarczy.

⁴ Ogromne podziękowania dla Briana Merloba za wskazanie mi tej obserwacji.

Bycie skutecznym czasami oznacza bycie kontrowersyjnym

Często skupiamy się na stanach umysłu, bo nie budzą one kontrowersji. Każdy może wspierać edukację, ale już mniej osób poczuje się komfortowo, mówiąc o celach edukacji — zmianie zachowania ludzi, która z kolei zmienia coś w otaczającym nas świecie.

Pamiętaj, że nie staramy się za wszelką cenę nie być kontrowersyjni. Staramy się być *skuteczni* w realnej zmianie zachowań i pomaganiu naszym użytkownikom. To wymaga dozy autorefleksji i uczciwości. Także po to, by odpowiedzieć sobie na pytanie, jaki naprawdę jest nasz cel.

Ustal priorytety i połącz je

Jeśli po wielu iteracjach nadal widzisz przed sobą więcej niż jeden rezultat, to nic złego. Kilka oczekiwanych rezultatów wymaga jednak dodatkowej pracy. Przede wszystkim musisz dobrze je zorganizować. Jeśli istnieje jeden jasny, nadrzędny rezultat, to świetnie. Jeśli nie — zbierz kluczowych interesariuszy razem i przekonaj się, jaka jest opinia większości. Jeżeli i tu nie ma zgody, przy każdym rezultacie na liście zadaj pytanie „Czy bez tego nadal moglibyśmy nazwać produkt udanym?”. Skreślaj te rezultaty, gdzie odpowiedź jest twierdząca.

Jeśli przefiltrowanie listy rezultatów nie jest możliwe, pozostaje inna, bardziej skomplikowana droga. Stwórz rezultat zbiorczy, obejmujący wszystkie opcje mogące być priorytetem. Aby to osiągnąć, będziesz musiał operować na konkretach i zdefiniować formułę łączącą je wszystkie w taki sposób, by wszyscy interesariusze byli zgodni. Tą formułą będzie definicja sukcesu produktu.

Załóżmy, że dwa rezultaty o *najwyższym priorytecie* to „spadek ciśnienia krwi u pracowników” i „utrata 5 kg wagi”. Definicja sukcesu, która łączy je oba, brzmiałaby tak: „sukces tego projektu definiowany jest jako jeden punkt za każdy przypadek spadku ciśnienia krwi u przedstawiciela grupy docelowej i dwa punkty za każdy utracony kilogram u przedstawiciela tej samej grupy”.

Niestety wiele firm nie dysponuje wystarczającą ilością danych, by zrozumieć złożony wpływ stosowania produktu na związane z nim zachowania, dopóki produkt nie zostanie zbudowany. Ja sam unikałbym tworzenia formuł i wzorów na łączenie rezultatów, a zamiast tego dążył do wybrania jednego rezultatu jako tego najważniejszego i najbardziej oczekiwanego.

Staraj się nie zaczynać od pytania „jak to zrobić?”

Być może zauważyłeś, że jest jedno ważne pytanie, którego nie sugerowałem do tej pory, tj. „jak?”.

Na tym etapie staraj się nie zagłębiać w to, jak produkt będzie realizował swoją magię (tj. do jakich działań będzie zachęcał użytkowników, by osiągnąć zaplanowany rezultat). Przejdziemy do tego wkrótce, bogatsi o dodatkowe informacje.

Koncentrujemy się na rezultacie, a nie działaniu z trzech powodów. Po pierwsze, może być wiele sposobów wykonania danego działania, a ten najlepszy może nie przyjść do głowy jako pierwszy. Po drugie, związek między zachowaniem a rezultatem jest niepewny, więc trzymamy się tego, co naprawdę się liczy — rezultatu. I po trzecie, w grę wchodzi zachowania kompensacyjne. Ludzkie zachowanie to skomplikowany system równowagi, a nie coś, co zmieniasz od ręki i w sposób całkowicie przewidywalny. Dobrze znanym przykładem jest moralne przyzwolenie — gdy ludzie ćwiczą,

czują się tak dobrze z powodu wykonanego treningu, że dają sobie moralne przyzwolenie, by wyjść i najeść się niezdrowego jedzenia. Tym samym zaprzepaszczają jakikolwiek dobry wpływ, jaki ćwiczenia mogły mieć na ich wagę⁵.

Po co się trudzić?

Po co w ogóle definiować oczekiwany rezultat tak precyzyjnie? Chcemy *skondensować problemy teraz* i rozwiązać je za jednym razem. Jeśli zespół będzie miał masę rozbieżnych celów czy rezultaty niemożliwe do zweryfikowania jakimikolwiek wskaźnikami, to w przyszłości czekają go duże kłopoty. Zespół będzie się pewnie kłócił o to, jak produkt powinien wyglądać, bo każdy będzie próbował zrealizować swój cel w morzu wielu rozbieżnych, nienazwanych dążeń. Dyrektor firmy będzie miał wrażenie, że produkt jest kompletną klapą, podczas gdy inżynierowie będą otwierali szampana. Z kolei w przypadku organizacji pozarządowych inwestorzy i sponsorzy mogą odciąć finansowanie z powodu niesformułowania założeń, co produkt powinien robić.

Jasne określenie wymiernego rezultatu, pod którym na początku projektu podpiszą się wszyscy kluczowi interesariusze, pozwoli uniknąć wszystkich tych problemów już na starcie. A jak w przypadku każdego procesu wytwarzania produktu, wczesne odkrycie i rozwiązanie problemu jest znacznie tańsze niż poprawki na ostatniej prostej.

Ponadto jasne sformułowanie rezultatu jest niezbędne przy przyszłych rewizjach produktu w celu ulepszenia jego wpływu. Stanowi ono bazę do mierzenia sukcesu produktu, odnajdowania obszarów problematycznych i określania, czy proponowane zmiany w produkcji warte są poniesienia związanych z nimi kosztów.

Co, jeśli nie jesteście w stanie dojść do porozumienia odnośnie do oczekiwanego rezultatu?

Jednym z możliwych zakończeń tego procesu jest sytuacja, w której nie będzie jasno określonego rezultatu, jaki produkt ma osiągnąć. Czy to dlatego, że interesariusze nie byli w stanie dojść do porozumienia, czy też dlatego, że produkt został źle wymyślony i nie ma żadnych realnych rezultatów. W tym drugim przypadku produkt w takiej formie powinien po prostu przestać istnieć. W duchu koncepcji *fail fast*, czyli zasady w wytwarzaniu oprogramowania głoszącej, że wykonywanie programu powinno zostać przerwane przy pierwszym błędzie, to całkiem dobry wynik — i choć jest bolesny, należy przyjąć go z wdzięcznością.

Nie oznacza to jednak, że zespół musi wypracować *konsensus* co do tego, co powinien robić idealny produkt — niewiele firm działa w ten sposób. Wszyscy muszą jednak wiedzieć, czego oczekiwać, i powinni podpisać się pod końcowym celem, gdy decyzyja o oczekiwanym rezultacie już zapadnie. Jeśli w zespole nadal panują głębokie podziały, czekają Cię problemy. Zespół powinien w takiej sytuacji albo przejść do pracy nad innym interesującym produktem, albo zmienić skład, zamiast utknąć na całe miesiące z produktem, który i tak będzie skazany na porażkę.

⁵ Raz jeszcze kłaniam się Brianowi Merlobowi.

Zdefiniuj wskaźniki mierzące rezultat

Następnie zajmij się określeniem *wskaźników* do mierzenia rezultatu. Wskaźnik jest tym, co w możliwie najbardziej jednoznaczny sposób mówi Ci, czy oczekiwany cel został zrealizowany i w jakim stopniu. Wskaźniki rezultatu powinny wynikać wprost z samego oczekiwanego rezultatu. W ten sposób ocenisz, czy go osiągnąłeś, czy nie. Powinieneś określić i spisać wzór, który wskazuje, jak mierzony jest rezultat, nawet jeśli ten wzór będzie dzieciennie prosty. Oto kilka nieskomplikowanych przykładów:

Dochód firmy

Pieniądze uzyskane od klientów w ciągu miesiąca.

Waga użytkownika

Masa ciała bez butów, mierzona rano, po śniadaniu.

A oto bardziej skomplikowany przykład:⁶

Łączność sąsiadka

Liczba przypadków, kiedy użytkownik spędzał czas na spotkaniu towarzyskim z sąsiadami w ciągu miesiąca.

Byłoby idealnie, gdyby wskaźniki charakteryzowała:⁷

Dokładność

Mają mierzyć rzeczywiście to, co chcesz, żeby było mierzone.

Wiarygodność

Jeśli będziesz mierzył dokładnie tę samą rzecz więcej niż raz, uzyskasz dokładnie ten sam wynik.

Szybkość

Jesteś w stanie szybko powiedzieć, jaka jest wartość danego wskaźnika. Szybkość zachęca do powtarzania pomiarów i sprawia, że łatwiej zauważyć, czy *zmiana* w produkcie była skuteczna.

Obrazowość

Wskaźnik powinien szybko oddawać zmiany w zachowaniu użytkowników. Jeśli musisz czekać miesiąc, by zmierzyć wpływ zmiany (nawet jeśli sam pomiar zajmuje tylko minutę, czyli jest bardzo szybki), to tracisz 29 dni, w których mógłbyś się uczyć i ulepszać produkt.

Czułość

Jesteś w stanie odnotować nawet drobne zmiany w rezultacie i zachowaniu użytkowników. Jeśli jesteś programistą: liczby zmiennoprzecinkowe są super. Wartości logiczne — nie!

⁶ Pomysł zawdzięczam niedziałającemu już start-upowi poświęconemu relacjom w społecznościach — Neighborsations.

⁷ Istnieje mnóstwo różnych opinii, co określa dobry wskaźnik, ale nie ma jednej, ogólnie przyjętej definicji. Te charakterystyki wskazują, ponieważ okazały się ważne w moim doświadczeniu.

Przystępność

Wielokrotne mierzenie rezultatu nie powinno być dla firmy dużym obciążeniem finansowym, bo zniechęci do oceniania każdej kolejnej zmiany pojedynczo, a przez to utrudni jej poprawienie⁸.

Sporo tego, prawda? Tak, ale nie oznacza to, że masz się zatracić w pogoni za idealnym wskaźnikiem. Tym, czego naprawdę Ci potrzeba, jest możliwość szybkiego sprawdzenia, czy dany wskaźnik jest wystarczający. Traktuj podaną przeze mnie powyżej charakterystykę jako listę kontrolną — w odniesieniu do każdego wskaźnika pytaj: „Czy jest on wystarczająco konkretny, żebyśmy nie kłócili się o pomiary?”, „Czy jest wystarczająco wiarygodny, żeby zespół nie dał się nabrać, że produkt działa, gdy wcale tak nie jest?” itd.

Praca z celami zorientowanymi na firmę

Do tej pory mówiliśmy o takim procesie wytwarzania produktu, który zorientowany był na użytkownika i to, co produkt mógł dla niego zrobić. Odkryłem jednak, że firmy mogą czasem przyjąć jedno z dwóch innych podejść w kwestii zmiany zachowania. Mogą one:

- skupić się na tym, jaką korzyść produkt *przyniesie użytkownikowi*, co przełoży się na dochód firmy;
- skupić się na tym, jaką korzyść produkt *przyniesie firmie* poprzez dostarczanie wartości użytkownikowi.

Różnica polega tu na tym, jak firmy myślą o *wartości* zmiany zachowania. Nie jest ona związana z samym zachowaniem. Docelowe działanie może zachodzić wewnątrz produktu lub poza nim, może być społecznie ważne lub błahe — nie ma to znaczenia⁹.

W pierwszym przypadku, który będziemy nazywać *podejściem zorientowanym na użytkownika*, firma może mieć wizję poprawy płynności finansowej (jak Acorns lub Mint) i musi znaleźć działanie, jakie użytkownicy mogliby chcieć podjąć, by osiągnąć ten cel. W drugim przypadku — *podejściu zorientowanym na firmę* — firma może mieć cel czysto egoistyczny, taki jak zwiększenie liczby odnowień subskrypcji, ale musi dostarczyć prawdziwą wartość użytkownikowi, by ten cel osiągnąć. To drugie podejście dotyczy kapitalistów z krwi i kości i tych organizacji pozarządowych, które muszą walczyć o swoje dotacje u sponsorów. Zresztą nie ma w nim nic złego, o ile firmy te budują produkty, które ludzie lubią. Ale oznacza to, że proces będzie wyglądał jednak nieco inaczej.

⁸ Może się okazać, że wprowadzenie tanich cyklicznych pomiarów wymaga dużej inwestycji na samym początku. Chcemy przecież zorganizować tanie i proste w obsłudze zbieranie danych za każdym razem, gdy w aplikacji pojawi się zmiana. Dane pochodzące z ankiet przeważnie są tanie do pozyskania za pierwszym razem, ale koszt utrzymuje się na tym samym poziomie przy każdej iteracji (poza tym w ankietach możliwych jest mnóstwo błędów poznawczych, o czym szerzej piszę w sekcji „Znajdź dowolny sposób mierzenia rezultatu i działania (byle nie była to ankieta)” w rozdziale 14.). Najlepiej byłoby automatycznie pozyskiwać dane administracyjne — zebrane z oryginalnych źródeł, bez ingerencji ludzkiej i bez dodatkowych kosztów. Pytanie ludzi, na co wydają pieniądze — to ankietą. Dane o transakcjach i kartach kredytowych — to dane administracyjne.

⁹ Innymi słowy, jest to rozróżnienie inne niż to, które zaproponowałem w przedmowie odnośnie do zmian zachowania dotyczących zachowań *w ramach produktu i poza nim*. Tak czy owak, firma może zaczynać albo od korzyści dla użytkownika, albo od korzyści dla siebie.

W podejściu zorientowanym na użytkownika proces definiowania problemu behawioralnego wygląda tak:

wizja produktu (dla użytkownika) -> rezultat dla użytkownika -> aktor -> działanie

W podejściu zorientowanym na firmę, dodajemy jeden krok:

wizja produktu (dla firmy) -> cele firmy -> rezultat dla użytkownika -> aktor -> działanie

Wizja produktu dotyczy tego, *dlaczego produkt jest tworzony* w ogólności, natomiast cele firmy określają, *co firma chce osiągnąć dla siebie* poprzez tworzenie tego produktu.

Ponieważ poprzednia sekcja kończyła się przykładami podejścia zorientowanego na użytkownika, przejdźmy teraz przez proces zorientowany na firmę (który możesz spokojnie pominąć, jeśli stosujesz podejście zorientowane na użytkownika).

Nakreśl wizję

Podobnie jak poprzednio, proces definiowania procesu zaczyna się od zapisania wysokopoziomowej wizji, jaką firma ma względem produktu. Powinna ona obejmować sposób, w jaki produkt, w ogólnym rozumieniu, przyniesie korzyść firmie. Przykładowo, produkt powinien:

- poszerzyć strefę wpływu firmy na nowe rynki;
- zwiększyć przychód;
- przedstawić kompetencje i możliwości organizacji do podejmowania nowych projektów, wsparcia nowej rundy dofinansowań;
- zwiększyć świadomość i zainteresowanie organizacją (lub prestiż marki).

Wyznacz cele firmy

Mając przed sobą wizję produktu, przenieś ją na jeden lub więcej konkretnych, wymiernych celów, które przyniosą korzyści Twojej firmie. Przykładowo, zapytaj:

- Na jakiej zasadzie określimy sukces lub porażkę produktu w wypełnianiu wizji firmy? Jak zmierzmy sukces?
- Co nowego osoba postronna zauważyłaby w firmie dzięki temu produktowi? Wyższy wskaźnik zatrzymania klientów? Większą sprzedaż dodatkową? Więcej poleceń nowych klientów?

Celem firmy może być zagarnięcie 35% rynku programów zabiegów relaksujących pośród firm technologicznych w ciągu najbliższego roku. Może nim być także zdobycie co najmniej miliona dolarów dodatkowego finansowania na przyszły rok. Zapisz ten początkowy cel firmy.

Na podstawie początkowego określenia celów firmy doprecyzuj je poprzez zadawanie pytań takich jak „kto”, „co”, „kiedy” i „gdzie” w odniesieniu do rezultatu (tak jak robiliśmy to wcześniej).

Zdefiniuj rezultaty dla użytkownika

Stworzenie swojego biznesu lub uwiarygodnienie swojej rzetelności u sponsorów to już wiele, ale pewnie nie bardzo obchodzi to Twoich użytkowników. Niestety. Musisz dostarczyć coś wartościowego także im. Bez tej wartości nie spełnisz swoich biznesowych celów.

Zatem, odkładając na bok cele finansowe (lub inne, zorientowane na siebie), musimy odpowiedzieć na pytanie, co produkt ma oznaczać dla użytkowników. Chcemy określić dające się zmierzyć i *istotne dla użytkowników* zmiany w świecie spowodowane korzystaniem z naszego produktu.

Oto pytania pomocnicze, pozwalające doprecyzować rezultaty:

- Co produkt dostarcza? Co jest jego kluczową propozycją wartości w ramach tego, jak na produkt patrzy i jak go ocenia użytkownik?
- Co zmieni się w świecie po tym, jak użytkownicy skorzystają z Twojego produktu?
- Na co użytkownik mógłby spojrzeć (czego posłuchać, co zobaczyć) pewien czas po użyciu Twojego produktu, by powiedzieć sobie: „Hej, chcę skorzystać z tego produktu jeszcze raz!”? (Produkt sam w sobie się nie liczy, przykro mi).
- Skąd będziesz wiedział, że użytkownicy uzyskują maksymalną wartość z produktu?
- Co użytkownicy zrobią z powodu zwiększonej świadomości marki?

Przyjrzyjmy się celowi firmy dotyczącemu zagarnięcia 35% rynku programów zabiegów relaksujących spośród firm technologicznych w ciągu najbliższego roku. Konkretnym rezultatem dla użytkownika może być to, co określiliśmy wcześniej dla aplikacji *Błyskawica* — produkt, który pomaga użytkownikowi zmniejszyć liczbę wizyt u lekarzy i fizjoterapeutów o 50% w ciągu pół roku. Produkt może też pomóc użytkownikowi schudnąć o dwa rozmiary.

W poprzedniej sekcji omawiałem zestaw zasad i wskazówek dotyczący doprecyzowywania oczekiwanego rezultatu. Wszystkie one mają zastosowanie także w podejściu zorientowanym na firmę — unikaj stanów umysłu, upewnij się, że rezultat jest wymierny, szybko zidentyfikuj punkty zapalne i nie skupiaj się jeszcze na tym, jak produkt osiągnie postawiony przed sobą cel.

Lista kontrolna

Podsumowując: oto co wyznacza dobry rezultat zarówno w podejściu zorientowanym na użytkownika, jak i na firmę:

- Rezultatem jest to, co *zmieni się* w świecie, gdy produkt odniesie sukces.
- Rezultat powinien być czymś *namacalnym*, wymiernym, a nie myślą czy przecuciem użytkownika. Często umysł użytkownika jest tylko pośrednikiem do tego, na czym naprawdę zależy firmie — wymiernego efektu, który zachodzi, ponieważ zmieniły się informacje czy emocje użytkownika. Przykładowo, niższa wartość indeksu BMI lub stracony kilogram zamiast świadomości roli ćwiczeń dla zachowania wagi.
- Rezultat powinien *dawać się zmierzyć bez wątpliwości*. Załóżmy, że Twój produkt ma „zmniejszyć korupcję w władzy”. Czym dokładnie jest korupcja i jak się ją mierzy?

- Rezultat powinien być w stanie *sygnalizować sukces*. Jeśli możesz powiedzieć, że „Och, jeśli X się nie wydarzy, to i tak będziemy mogli mówić o sukcesie!”, to X nie jest rezultatem, o jaki nam chodzi.
- Rezultat powinien także być w stanie *sygnalizować porażkę*. Musisz wymyślić realistyczny scenariusz, w którym rezultat wskazywałby, że produkt zawodzi.

Kto podejmuje działanie?

Zwykle cele biznesowe firmy i badania rynku wskazują, komu służy produkt: ludziom, którzy go kupują (firmy prywatne), lub ludziom, którym zostali wyznaczeni do pomocy (organizacje pozarządowe i instytucje rządowe). W naszym przypadku musimy przeanalizować sytuację głębiej. Chcemy wiedzieć nie tylko, komu produkt będzie służył, ale też kto będzie podejmował działanie. Czyje zachowanie chcemy zmienić?

Często osoba, której służy produkt, i osoba podejmująca działanie to ta sama jednostka, czyli użytkownik = aktor. Ale nie zawsze tak jest. Użytkownik może wpłynąć na inną osobę i to ona wykona prawdziwą akcję. Jest to częste w kontekście sprzedaży B2B (gdzie użytkownik to inna osoba niż kupujący) i wśród stron lobujących za zmianami w prawie (np. dotyczących kosztów paliwa), które z kolei zmieniają zachowania w społeczeństwie i prowadzą do działania (jak obniżenie emisji gazów cieplarnianych)¹⁰. Jednak dla uproszczenia będę zakładał, że użytkownik i aktor to ta sama osoba.

Określ docelowego aktora tak precyzyjnie, jak to możliwe: wiek, płeć, lokalizację, liczbę takich osób itp. Pomocne może być także określenie, do kogo produkt nie jest kierowany, np. osób nieposiadających smartfonów, ludzi bogatych czy emigrantów.

Jest wysoce prawdopodobne, że produkt nie jest właściwy dla części docelowych aktorów, a Ty stracisz czas, próbując do nich dotrzeć. Jasne. Na razie chcemy jednak znać *potencjalnych* aktorów, których poddamy później bliższej analizie. Może się okazać, że na końcu pozostanie z nich zaledwie pewien podzbiór.

Jeśli firma nie ma pojęcia, komu produkt ma służyć ani kto będzie podejmował działanie, pora cofnąć się do podstaw. Produkt behawioralny, jak każdy inny, musi odpowiadać na potrzebę użytkownika. Będzie on w stanie pomóc użytkownikom zmienić zachowanie tylko w takim stopniu, w jakim w ogóle interesuje ich ten produkt. Aby zauważyć niespełnione potrzeby użytkowników, potrzebujesz tradycyjnych badań rynku lub (niebehawioralnego) procesu odkrywania produktu. To wykracza jednak poza zakres tej książki. Od teraz będę zakładał, że wiesz już mniej więcej, kim jest Twój docelowy odbiorca.

Spisz swój początkowy pomysł działania

Do tej pory celowo nie wspominałem o tym, jak Twoi aktorzy osiągną rezultat. Służyło to jasnemu wydzieleniu rozważań na temat rezultatu, bez przyjmowania jakichkolwiek założeń co do jego realizacji. Ale przecież mamy mnóstwo pomysłów na temat tego, jakie działanie dana osoba powinna podjąć. Powinniśmy je zebrać i zanotować. Być może nie będą trafione, ale dzięki spisaniu ich łatwiej będzie je ocenić i ulepszyć.

¹⁰ Serdeczne podziękowania dla ekipy ForumOne za wskazówkę!

Co definiuje działanie? Postrzegam to jako dwie luki, które chcesz uzupełnić w poniższym zadaniu:

Nasz produkt pomoże użytkownikowi [zacząć/przestać] robić [opisz działanie].

Dla większości firm, zwłaszcza tych, które mają już swój produkt na półkach, horyzont możliwych akcji użytkownika jest mocno ograniczony modelem biznesowym, strategią produktu i wewnętrzną kulturą. W HelloWallet, przykładowo, szukaliśmy działań, które byłyby właściwe dla szerokiego grona użytkowników, ale które nie znajdowały dobrego pokrycia w istniejących już produktach wpasowujących się w misję naszej firmy. Zatem automatycznie skreśliśmy narzędzia dla rekruterów, wyszukiwarki kredytów i narzędzia do generowania leadów.

Następnie zastanów się, jak działanie powoduje oczekiwany rezultat. Działanie powinno robić to bezpośrednio i w sposób oczywisty. Jeśli obecne działanie tego nie robi, może jest inne, kolejne, które charakteryzuje się sprawczością (lub właśnie ono jest tym brakującym elementem prowadzącym do rezultatu) w tym zakresie? Jeśli tak, skoncentruj się właśnie na nim. Chcemy celować w zachowanie, które bezpośrednio wspiera rezultat.

Załóżmy, że chcemy zwiększyć zaangażowanie w wolontariat w społeczności. Działanie „Idź na wykład poświęcony wadze zaangażowania w życie społeczności” może prowadzić do zaangażowania się w działalność w społeczności. Bezpośrednie połączenie między działaniem (pójściem na wykład) a rezultatem (liczba wolontariuszy w społeczności) jest w tym wypadku naciągane. Co, jeśli słuchacze wykładu nie będą zbyt uważni? Co, jeśli ich partner czy partnerka wcześniej siłą wyciągali ich na tego typu wydarzenia? Lepszym, trudniejszym do zignorowania wezwaniem jest „Zgłoś się jako wolontariusz w jadalni dla ubogich”. Taki byłby przecież rzeczywisty cel wykładu, a działanie to ma bezpośredni związek z rezultatem, na którym nam zależy. Wykład może być użyteczną taktyką na tej drodze, ale to tylko taktyka wspierająca działanie — nie docelowe działanie samo w sobie.

Doprecyzuj działanie

Podobnie jak w przypadku oczekiwanego rezultatu firmy, tak i teraz potrzebujemy konkretnej, szczegółowej definicji. Fizycznego, wymiernego działania, które ktoś podejmie. Unikaj działań, które wpływają jedynie na stan umysłowy użytkownika (przeczytanie materiałów edukacyjnych), i dociekaj, co takiego w nowo zdobytej wiedzy użytkownika sprawia, że robi on coś inaczej i osiąga rezultat.

Na przykład:

Oczekiwany rezultat:

Ludzie nie chorują na choroby płuc.

Nieprecyzyjne działanie:

Użytkownicy unikają papierosów (Czy to oznacza, że ograniczają palenie, czy że rzucają je natychmiast?).

Działanie zbyt mało związane z rezultatem:

Użytkownicy biorą udział w wykładzie na temat niebezpieczeństw związanych z paleniem (OK, ale czy zależy nam na ich obecności, czy chodzi o rzucenie palenia?).

Jasne działanie:

Użytkownicy nie kupują ani jednej paczki papierosów.

Rzuciło Ci się pewnie w oczy, że działanie nie wskazuje, jak produkt pomoże użytkownikowi nie kupować papierosów. Być może będzie pomagał im unikać miejsc, gdzie sprzedaje się wyroby tytoniowe. Możliwe, że będzie ograniczał chęć sięgnięcia po papierosa dzięki plasterom nikotynowym.

Tak jak oczekiwany rezultat, tak i oczekiwane działanie nie jest wykute w kamieniu. Powinno być jasno zdefiniowane, by móc je włączyć w produkt i precyzyjnie mierzyć. Taka definicja wraz ze wskaźnikami pomoże dopasowywać i ulepszać produkt. Pomoże także zrewidować oczekiwane działanie, gdyby zaszła taka potrzeba.

Wskaźniki działania

Podobnie jak w przypadku rezultatu, tak i teraz oczekiwane działanie chcemy reprezentować poprzez konkretny wskaźnik, który wyjaśni, czy ludzie rzeczywiście je podejmują. Wskaźnik działania powie Ci, czy (i w jakim stopniu) użytkownik podejmuje oczekiwane działanie, to, które ma doprowadzić do spodziewanego rezultatu. Jeśli oczekiwanym rezultatem jest utrata konkretnej liczby kilogramów, prostym wskaźnikiem byłoby „ile użytkownik ćwiczy i jak często”. Dobry wskaźnik działania musi spełniać te same kryteria co wskaźnik rezultatu: być dokładny, szybki, obrazowy itd.

Wskaźnik działania obejmuje to, *co* mierzymy, *jak* to robimy i *jak długo*. Na przykład jednym ze sposobów definiowania zachowań zakupowych dla konkretnego produktu jest: pieniądze wydane (a nie elastyczne przyszłe zobowiązania) na zakup produktów i subskrypcję w ciągu 30 dni.

Wskaźnik taki musi być także konkretny, ponieważ jeśli jego wartość zmienia się z czasem, dokładność pozwala nam ocenić, czy zmieniła się właśnie ze względu na Twój produkt. Jeśli Twoja definicja nie jest jasna, zmiana w danych może wynikać ze zmiany w interpretacji lub sposobie pomiaru.

Oto dwa przykłady wskaźnika działania:

Działanie: „Użytkownik ćwiczy”

Zły wskaźnik

Użytkownik ćwiczy = ile ćwiczeń użytkownik raportuje w aplikacji. Jest to zły wskaźnik, ponieważ: (a) użytkownik może nie wiedzieć, jak intensywnie ćwiczy, bez pomocy czasomierza, monitora rytmu serca i innych urządzeń kontrolnych, (b) użytkownik może nagiąć prawdę.

Dobry wskaźnik

Użytkownik ćwiczy = jak długo i na jakim pułapie monitor rytmu serca automatycznie śledzi ćwiczenia użytkownika każdego dnia.

Działanie: „Użytkownik uczy się nowego języka obcego”

Zły wskaźnik

Użytkownik uczy się = formalna ocena kompetencji językowych na podstawie egzaminu pisemnego. Wskaźnik ten jest problematyczny, ponieważ koncentruje się na *rezultacie*, a nie na *działaniu*, które naszym zdaniem (słusznym lub nie) prowadzi do tego rezultatu. Dokonanie pomiaru w ten sposób zajmuje też mnóstwo czasu i jest na tyle uciążliwe dla użytkownika, że nie można często go powtarzać.

Dobry wskaźnik

Użytkownik uczy się = czas spędzony w aplikacji lub liczba zadań rozwiązanych co najmniej z wynikiem dostatecznym.

Oczywiście niezbędne są kompromisy, gdy szukasz wskaźnika działania. Zebranie najdokładniejszych danych może trwać nieakceptowalnie długo, a najtańsze wskaźniki mogą nie być wiarygodne. Znow, nie warto załamywać nad tym rąk — potrzebujesz wskaźnika wystarczająco czułego, by szybko wskazał problem, i wystarczająco dokładnego, by nie zwodził zespołu.

Szukaj minimalnego opłacalnego działania

Minimalne opłacalne działanie (MVA — ang. *minimal viable action*) to najkrótsza i najprostsza wersja docelowego działania, które użytkownik musi podjąć, żebyś mógł sprawdzić, czy Twój pomysł na produkt (i jego zakładany wpływ na zachowanie) się sprawdza¹¹. Pomysł ten stanowi rozwinięcie koncepcji minimalnego opłacalnego produktu zaczerpnięte z metodyki Lean — najmniejszego zestawu funkcjonalności, który pozwala opublikować i przetestować produkt w rzeczywistych warunkach rynkowych.

Jak znaleźć MVA? Przyjrzyj się działaniom, jakie zaproponowałeś. Ja sam traktuję minimalne opłacalne działanie jako to, co pozostaje z początkowego pomysłu po zastosowaniu jak największych ograniczeń. Pozbywaj się tego, co oczywiste, aż zostanie tylko to, co niezbędne:

1. *Ogranicz powtarzalne czynności do jednej.* Czy jeśli zakładasz powtarzanie pewnych działań, możesz zacząć od wspierania tylko pojedynczego działania? Gdy wszystkie inne aspekty są takie same, jednorazowe akcje są łatwiejsze dla użytkowników do podjęcia, a dla zespołów twórczych — do zbudowania. Mimo to nadal dostarczają wartościowych obserwacji na temat tego, czy oprogramowanie sprawdza się we wspieraniu zachowania. Przykładowo, jeśli chcesz pomóc ludziom zrzucić zbędne kilogramy poprzez skłonienie ich do przebiegnięcia pięciu kilometrów dwa razy w tygodniu, sprawdź, czy są skłonni w ogóle się przebiec, zanim zaczniesz ingerować w ich zwyczajowy plan dnia.
2. *Ogranicz złożone działania do prostszych.* Czy jesteś w stanie — nawet za cenę początkowego nieosiągnięcia oczekiwanego rezultatu — ograniczyć złożone działanie do czegoś prostszego i krótszego, ale nadal stanowiącego zasadniczo to samo zadanie? Celem jest przetestowanie podstawowych przesłanek, tak jak w przypadku minimalnego opłacalnego produktu (tj. czy zamiast nakłaniać ludzi do częstego biegania mogą zacząć od grupowej przebieżki?).

¹¹ W kontekście nawyków BJ Fogg przedstawia podobny pomysł w swojej nowej książce *Tiny Habits* (2020).

3. *Pozbądź się kroków w sekwencji.* Czy jesteś w stanie zidentyfikować ryzykowne, najbardziej niepewne aspekty działania (np. sprawienie, żeby ludzie czuli się komfortowo, biegając samemu w nowych miejscach) i usunąć je całkowicie z oczekiwanego działania (np. biegaj w pracy z kolegami) lub przetestować je osobno przed zaimplementowaniem mniej ryzykownych aspektów? Na tej samej zasadzie — czy są kroki, które po prostu dobrze byłoby mieć, lecz można z nich zrezygnować?

Wydaje mi się, że ludzie mają naturalną skłonność, by rozważać tylko najmniejsze możliwe działania wpływające na zmianę zachowania. My natomiast lubimy myśleć szeroko — i dobrze. To użyteczny, właściwy i najbardziej naturalny (np. najprostszy) sposób wyrażenia całościowej wizji. Stawowi to podstawę, do której zespół może wracać i z której może czerpać przy tworzeniu produktu.

Niemniej jednak, gdy już zapiszemy wszystkie te wielkie myśli o zmianie zachowania, zobaczymy cały ten trud, którym planujemy obarczyć naszych biednych użytkowników, powinniśmy stawić czoła rzeczywistości. Im więcej pracy użytkownik musi wykonać, tym mniej prawdopodobne jest, że w ogóle ją podejmie (pomijając pewne istotne wyjątki, do których jeszcze wrócę). Stąd potrzeba MVA.

Aby zobrazować ten pomysł, przyjrzyjmy się przykładowi, w którym chcemy pomóc użytkownikom nauczyć się języka hiszpańskiego. Oto lista działań, jakich może oczekiwać zespół:

- ukończenie internetowego kursu językowego;
- kilkutygodniowy wyjazd do Hiszpanii, by zanurzyć się w języku;
- przyklejenie każdemu produktowi w domu etykiety z jego hiszpańską nazwą.

Dzięki uproszczonemu MVA możesz szybciej przetestować podstawowe założenia takiego podejścia i jego wpływ:

- ukończenie jednego modułu internetowego kursu językowego;
- zaaranżowanie spotkania z hiszpańskojęzycznym rozmówcą, który zobowiąże się do używania tylko tego języka przez cały czas trwania spotkania z użytkownikiem;
- przyklejenie kilku codziennie używanym przedmiotom etykiet z ich hiszpańskimi nazwami.

W ten sposób uzyskaliśmy ogólne zrozumienie działań, jakie użytkownik mógłby podjąć. W kolejnym rozdziale pochylę się nad tym, kim dokładnie są użytkownicy i czy podjęcie tych działań jest w ich przypadku realistyczne.

Hipoteza zmiany zachowania

Masz już teraz wszelkie kryteria, by stwierdzić, co oznaczałby sukces lub porażka dla Twojego produktu, *zanim go zbudujesz*. Wiesz, komu ten produkt ma służyć. Znasz rezultat, jaki ma on spowodować w realnym świecie. Masz ogólne, wstępne pojęcie o tym, jakie działanie chcesz wspierać, by osiągnąć oczekiwany rezultat. Nie znasz jeszcze wszystkich szczegółów, to oczywiste, ale nie ma w tym nic złego. Na tym etapie masz taki ogólny zarys, który wystarczy Ci do dalszej pracy.

Zapisz zdanie, które podsumowuje, co produkt ma robić i dla kogo. Na przykład:

Dzięki pomaganiu pracownikom biurowym o siedzącym typie pracy (aktor) w uczęszczaniu na siłownię (działanie) nasz produkt ograniczy odczuwany przez nich ból pleców i szyi oraz zmniejszy o 50% ilość ich wizyt u lekarzy i fizjoterapeutów (rezultat).

Jak przenikliwie zauważyli inni autorzy, możemy w ten sposób stworzyć *hipotezę zmiany zachowania*¹². Jej ogólny format wygląda tak:

Dzięki pomaganiu [aktorowi] w [rozpoczęciu/zaprzestaniu] robienia [opis działania] osiągniemy [rezultat].

Jest to przyjemny sposób ustrukturyzowania pojęć rezultatu, działania i aktora, który to w dodatku przypomina nam, że wszystko, co planujemy zrobić, jest nadal tylko planem. Pelen jest założeń, a nazywanie go hipotezą (którą rzeczywiście jest) nie pozwala zapomnieć, że mamy do czynienia z czymś, co wymaga przetestowania i sprawdzenia, czy mamy rację i czy uzyskamy efekt, na jaki liczyliśmy.

Dzięki swoim badaniom nad tym, co jest wykonalne dla Twoich użytkowników, i badaniom rynkowym poświęconym temu, co wyróżnia produkt i powoduje jego sprzedaż, powinieneś być w stanie dodać nieco konkretów do proponowanego produktu i jego wpływu na Twój biznes. Na przykład:

Dzięki pomaganiu pracownikom biurowym w przedziale wiekowym 25 – 35 lat o siedzącym typie pracy w firmach technologicznych z dużych miast (aktor) w uczęszczaniu na siłownię dwa razy w tygodniu przez co najmniej 30 minut (działanie) nasz produkt ograniczy liczbę umawianych przez nich wizyt u lekarzy i fizjoterapeutów o połowę w stosunku do tej, jaką umówiliby bez ćwiczeń w ciągu kolejnych sześciu miesięcy (rezultat). Gdy produkt odniesie sukces, podwoi on aktualny przychód firmy (cel firmy).

Poprzez takie stwierdzenie zespół komunikuje: jeśli to się stanie, produkt odniesie sukces; jeśli nie, będzie (częściową lub całkowitą) porażką. Później przekształcimy to stwierdzenie w zestaw wskaźników, które pozwolą obserwować, czy produkt dobrze sobie radzi czy też nie, i odpowiednio reagować.

Naszym zamiarem nie jest stworzenie mylnego poczucia bezpieczeństwa poprzez myślenie, że możemy przewidzieć przyszłość i to, jak realnie wypadnie produkt. W tę definicję rezultatu, aktora i działania wpisanych jest wiele założeń. Chcemy się ich pozbyć, by uzyskać coś, co można jawnie przetestować, a następnie poddać analizie, w miarę jak się uczymy na błędach. Gdy mamy już hipotezę na papierze, możemy poddać ją pod dyskusję i ulepszyć — poprzez tzw. pre-mortem, technikę kapeluszy, opiniowanie itd.¹³ Co być może najważniejsze, pozwala nam to szybko zauważyć błąd i daje szansę, by wszyscy interesariusze mieli pełną świadomość rozwiązania przed rozpoczęciem jego budowania. Jeśli jej nie mają, czas by to naprawić jest właśnie teraz.

Zdefiniowanie sukcesu i porażki z góry nie oznacza, że nie możemy niekiedy modyfikować ich kryteriów. Im więcej wiemy o rynku, produkcie i innych możliwościach firmy, tym mocniej będzie się zmieniać nasze rozumienie tego, co „wystarczająco dobre”. Upewnij się jednak, że zespół wie o zmianie i rozumie jej uzasadnienie. Nikt nie lubi ruchomych celów — zwłaszcza, gdy oznacza to utrudnienie pracy zespołu w połowie drogi i bez wyjaśnień (podnoszenie standardów) lub wydaje się akceptowaniem porażki (obniżenie standardów).

¹² Dziękuję Rajeshowi Nerlikarowi za przedstawienie mi tej koncepcji. Matt Wallaert rozwija podobny pomysł w swojej książce *Start at the End* (2019).

¹³ Na temat analiz pre-mortem patrz: Klein (2007) — dzięki, Paul Adams! Na temat techniki kapeluszy patrz: De Bobo (2006). Istnieje również wiele technik rozrysowywania założeń i wyciągania ich na światło dzienne (oraz kwestionowania) w procesie podejmowania decyzji. Jak wskazuje Booth (2019) (<https://oreil.ly/OPNxs>), Shopify stworzyło ciekawe narzędzie nazwane przez nich *assumption-slam* (pol. łomot założeń) — dziękuję za zwrócenie mi na to uwagi Anne-Marie Léger.

Przykłady z różnych dziedzin

Pożądane rezultaty i docelowe działania mogą być trochę abstrakcyjne, zwłaszcza biorąc pod uwagę niezwykle szeroki zakres produktów, które mogą wpływać na zachowanie użytkowników. Przyjrzyjmy się więc konkretnym przykładom (tabele 6.1 i 6.2). Ponieważ istnieją pewne różnice między podejściem zorientowanym na użytkownika i zorientowanym na firmę, podzieliłem przykłady na dwie tabele. Obie rozpocząłem jednak od tego samego przykładowego produktu — naszej aplikacji do biegania *Błyskawica*, by pokazać, jak przebiegałaby analiza w obu przypadkach.

Tabela 6.1. Przykłady zorientowane na użytkownika

	Przykład 1.	Przykład 2.	Przykład 3.
Produkt	<i>Błyskawica</i> — aplikacja do ćwiczeń	Aplikacja do zarządzania finansami (Acorns)	Rzucanie palenia
Wizja	Pomóc ludziom odzyskać kontrolę nad swoim zdrowiem	Zapewnić szeroki dostęp do doradztwa finansowego	Pomóc palaczom rzucić nałóg i uniknąć raka
Rezultat	Mniej bólu pleców i szyi (mniej wizyt u lekarzy i fizjoterapeutów)	Oszczędności Amerykanów wystarczające do pokrycia niespodziewanych wydatków	Zaprzestanie palenia
Aktor	Wyszkoleni pracownicy firm technologicznych	Pracownicy na śmieciówkach w San Francisco	Wieloletni palacze, którzy próbowali rzucić palenie za pomocą plastrów nikotynowych, ale im się nie udało
Działanie	Chodzenie na siłownię dwa razy w tygodniu na co najmniej 30 minut	Dokonywanie automatycznego przelewu na konto oszczędnościowe użytkownika na początku każdego miesiąca	Wybranie waporyzatorów zamiast tradycyjnych papierosów i zmniejszenie przyjmowanej dawki nikotyny o 50%

Tabela 6.2. Przykłady zorientowane na firmę

	Przykład 1.	Przykład 2.	Przykład 3.
Produkt	<i>Błyskawica</i> — aplikacja do ćwiczeń	Internetowy sklep spożywczy	Alkomat
Wizja	Rozszerzyć działalność o sąsiednie sektory branży wellness	Rozwinąć bazę klientów o klientów premium	Sprawić, że alkomaty firmy będą standardem w samochodach w całym kraju
Cele firmy	Zwiększyć zysk firmy pochodzący od korporacyjnych klientów programów sportowo-zdrowotnych.	Podwoić liczbę klientów premium	Zdobyć 25% udziałów w rynku w trzech stanach, w których dopiero rozszerzy się sprzedaż
Rezultat dla użytkownika/ potrzeba użytkownika	Mniej bólu pleców i szyi (mniej wizyt u lekarzy i fizjoterapeutów)	Umiejętność gotowania zdrowych posiłków	Zapobieganie wypadkom i mandatom za prowadzenie pod wpływem alkoholu
Aktor	Wyszkoleni pracownicy firm technologicznych	Zamożni mieszkańcy Denver dojeżdżający do pracy z przedmieść	Kierowcy w docelowych stanach, którym zawieszono prawo jazdy, ukarano ich mandatem bądź brali udział w wypadku spowodowanym przez jazdę na podwójnym gazie
Działanie	Chodzenie na siłownię dwa razy w tygodniu na co najmniej 30 minut	Podjęcie darmowych lekcji gotowania na stronie sklepu	Powstrzymanie nawyku powrotu samochodem do domu po zakrapianych imprezach w co najmniej 75% przypadków dzięki użyciu alkomatu przed uruchomieniem silnika

Przypomnienie: działanie != rezultat

Pomimo naszych szczerych wysiłków może istnieć przepaść między rezultatem a działaniem. Czy przelewanie niewielkiej kwoty pieniędzy na rachunek oszczędnościowy (gdy użytkownik ma możliwość wykonania przelewu zwrotnego lub wydania tej kwoty) naprawdę rozwiąże poważny problem braku oszczędności na nieprzewidziane, pilne wypadki w Stanach Zjednoczonych? To trudne pytanie. Celem tego rozdziału było wskazanie jasnego kierunku procesu wytwarzania produktu, odkrycie ukrytych założeń, a czasem także ustalenie, że potrzebna jest diametralna zmiana i obranie za cel zupełnie innego podejścia czy zachowania.

Czasami jednak tym rezultatem, który jest naprawdę ważny, rzeczywiście jest działanie, które użytkownik podejmie. W pierwszym przykładzie wartość „użytkownik ćwiczy” odnosi się zarówno do celu, jak i działania. Taka sytuacja ma miejsce, gdy samo działanie daje niezaprzeczalny, realny rezultat (jak ćwiczenie). Niemniej jednak uważam, że firmy powinny unikać zrównywania tych dwóch pojęć. To prosty sposób, by przyjąć błędne założenie, dlaczego pewne działanie jest ważne, a przez to potencjalnie dokonać złego wyboru oczekiwanego działania.

Trochę praktyki

W tym rozdziale rozpocząłem omawianie modelu DECIDE od procesu definiowania problemu, w szczególności — rezultatu, jaki chcemy osiągnąć, grupy docelowej i oczekiwanego działania. Oto krótkie podsumowanie kluczowych obserwacji i kilka wskazówek, jak korzystać z arkusza roboczego.

Oto co musisz zrobić:

- Zdefiniuj rzeczywisty rezultat, do jakiego powinien zmierzać produkt. Unikaj przy tym stanów umysłu — skup się na wymiernych rezultatach, które wyznaczają sukces bądź porażkę produktu.
- Przenieś cele zorientowane na firmę (np. zwiększenie zysku) na rzeczywiste rezultaty, na których może zależeć użytkownikowi.

Skąd będziesz wiedział, że napotkałeś problem:

- Firma nie potrafi dojść do porozumienia w kwestii zamierzonego rezultatu produktu.
- Firma wie, czego chce, ale nie potrafi zaoferować klientom czegoś, co będzie dla nich wartościowe.

Artefakty:

- Notatka o projekcie behawioralnym: jasno zdefiniowany rezultat, jasno zdefiniowana grupa docelowa (aktorzy) i wstępny pomysł na działanie, jakie aktor będzie miał podjąć. Możesz zawrzeć wszystkie te elementy w *hipotezie zmiany zachowania*.

Zapoznanie się z tymi technikami często samo nie wystarczy. Być może największą trudnością, z jaką mierzyli się czytelnicy pierwszego wydania książki *Jak zaprojektować zmianę w zachowaniu*, były niejasności względem tego, co konkretnie należy zrobić, jakie działania podjąć, i to nie pozwalało im czerpać pełni korzyści z książki.

Dla etapu definiowania problemu w modelu DECIDE (jak i każdego kolejnego jego kroku) przygotowałem szereg ćwiczeń, które Twój zespół może wykonać, by zaimplementować ten proces. We wszystkich ćwiczeniach będzie przewijał się ten sam przykład — aplikacja *Błyskawica*, którą opisywałem na początku rozdziału. W tym przykładzie Twoja firma dostarcza oprogramowanie z branży zdrowotno-sportowej pracodawcom, które oni oferują swoim pracownikom. Pracujesz nad aplikacją mobilną, która ma pomóc użytkownikom ćwiczyć — będzie to nowy produkt firmy, a projekt właśnie się zaczyna.

Arkusz roboczy: notatka z projektu behawioralnego



Cel: zrozumieć i nazwać cele nowego produktu Twojego zespołu — rezultat, działanie i aktora, na które będzie on nakierowany.

Projekt: Aplikacja Błyskawica

- Nowy produkt, funkcjonalność, komunikacja?
- Zmiana w obecnym produkcie, funkcjonalności, komunikacji?

Wizja: Opisz krótko, dlaczego chcesz zmienić zachowanie użytkowników i jak wpisuje się w ten cel nowy produkt. Błyskawica pomoże pracownikom odzyskać kontrolę nad ich zdrowiem.

Rezultat: Co masz nadzieję osiągnąć dzięki produktowi? Zastanów się zarówno nad celami firmy, jak i realnymi, wymiernymi zmianami, jakie zobaczy i doceni użytkownik. Następnie przeanalizuj je i wstępnie określ wskaźnik, jakiego Twój zespół będzie używał, by ocenić produkt i wiedzieć, czym — w ujęciu liczbowym — jest jego sukces.

Cel firmy: Zwiększyć zysk firmy pochodzący od korporacyjnych klientów programów sportowo-zdrowotnych.

Rzeczywisty rezultat: Mniej bólu (pleców, szyi itd.)

Wskaźnik wydajności: Liczba wizyt u lekarzy i fizjoterapeutów

Definicja sukcesu: Zmniejszenie o połowę liczby wizyt u lekarzy i fizjoterapeutów

Aktor: *Kim jest konkretny użytkownik (lub inna osoba mająca do czynienia z produktem), który osiąga dany rezultat?*

Kim jest aktor: Wykształcony pracownik o siedzącym trybie pracy

Działanie: *Co aktor robi/Czego zaprzestaje, by osiągnąć cel? To tylko wstępny pomysł, rozwiemy go później.*

Jakie to działanie: Chodzenie na siłownię dwa razy w tygodniu

Hipoteza zmiany zachowania: możesz zapisać wszystkie te informacje jako formalną hipotezę, by pamiętać, że nic nie jest pewne, a hipotezę będzie trzeba przetestować w praktyce za pomocą produktu:

Dzięki pomocy [aktor] wykształconemu pracownikowi o siedzącym trybie pracy w rozpoczęciu zaprzestaniu [działanie] chodzenia na siłownię dwa razy w tygodniu na co najmniej 30 minut osiągniemy [rezultat] zmniejszenie bólu i liczby wizyt u lekarzy oraz fizjoterapeutów w ciągu sześciu miesięcy.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

Dobry projekt? To użyteczny produkt i korzystna zmiana w nawykach!

Zmiana nawyków czy modyfikacja zachowania bywa bardzo istotną kwestią. Często chodzi o coś więcej niż o proste przestawienie się z produktu na produkt — stawką może być zdrowie albo bezpieczeństwo. Jest sporo produktów cyfrowych, które mają za zadanie ułatwić użytkownikom wprowadzanie takich ważnych zmian: celem może być na przykład regularna aktywność fizyczna czy racjonalne zarządzanie swoim budżetem. Użyteczność tych produktów bywa jednak niewielka z wielu przyczyn. Podstawowa to nieuwzględnienie zasad, jakimi rządzi się ludzki umysł i mechanizm podejmowania decyzji.

Ta książka jest przewodnikiem po zdobyczach nauk o zachowaniu. Dowiesz się z niej, czym trzeba się kierować podczas projektowania różnych produktów, aby doprowadzić do korzystnych zmian w zachowaniach użytkowników. Przedstawiono tu po kolei wszystkie kroki prowadzące do stworzenia nowego produktu: odkrycie, projektowanie, implementację i ulepszenia. Opisano model działań CREATE, dzięki któremu unikniesz najczęstszych błędów i skuteczniej skłonicz użytkowników do określonych działań. Z prezentacji modelu DECIDE dowiesz się, jak zaprojektować właściwą interwencję. Odkryjesz też, że zasady opisane w tej książce mogą być przydatne również wtedy, gdy postanowisz doprowadzić do dobrej zmiany nawyków... we własnym zespole!

Najważniejsze zagadnienia:

- jak działa ludzki umysł i jak podejmuje decyzje
- trzy główne strategie zmiany zachowań
- co przeszkadza w pożądanej zmianie nawyków
- jak projektować produkty, które użytkownik polubi
- jak mierzyć wpływ produktu na zmianę zachowania
- co wyjdzie z połączenia nauki o zachowaniu z data science

Stephen Wendel jest kierownikiem zespołu naukowców w Morningstar, organizacji badającej rynek inwestycyjny. Interesuje się zastosowaniem nauk o zachowaniu w tworzeniu produktów cyfrowych służących do zarządzania pieniędzmi. Napisał kilka książek poświęconych naukom o zachowaniu. Często wygłasza wykłady podczas branżowych konferencji, udziela się też w mediach.

Helion
helion.pl
HELION SA
ul. Kościuszki 1c
44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
helion@helion.pl

Sprawdź nasze szkolenia!
SZKOLENIA
AKADEMIA IT & BUSINESS
HELIONSZKOLENIA.PL

KOD KORZYŚCI
Sięgnij po więcej! ▶



ISBN 978-83-283-7429-4



9 788328 374294