

По договору между издательством «Символ-Плюс» и Интернет-магазином «Books.Ru – Книги России» единственный легальный способ получения данного файла с книгой ISBN 978-5-93286-112-7, название «Бизнес-игры. Создание революционных продуктов с помощью клиентов» – покупка в Интернет-магазине «Books.Ru – Книги России».

Если Вы получили данный файл каким-либо другим образом, Вы нарушили международное законодательство и законодательство Российской Федерации об охране авторского права. Вам необходимо удалить данный файл, а также сообщить издательству «Символ-Плюс» (piracy@symbol.ru), где именно Вы получили данный файл.

Innovation Games

**Creating Breakthrough Products
Through Collaborative Play**

Luke Hohmann

◆ Addison-Wesley

Upper Saddle River, NJ • Boston • Indianapolis • San Francisco
New York • Toronto • Montreal • London • Munich • Paris • Madrid
Cape Town • Sydney • Tokyo • Singapore • Mexico City

БИЗНЕС XXI ВЕКА

Бизнес-игры

**Создание революционных продуктов
с помощью клиентов**

Люк Хоманн



*Санкт-Петербург — Москва
2008*

Серия «Бизнес XXI века»

Люк Хоманн

Бизнес-игры

Создание революционных продуктов с помощью клиентов

Перевод С. Маккавеева

Главный редактор	<i>А. Галунов</i>
Выпускающий редактор	<i>Л. Пискунова</i>
Редактор	<i>Е. Тульсанова</i>
Корректор	<i>Е. Бекназарова</i>
Верстка	<i>Л. Пискунова</i>

Хоманн Л.

Бизнес-игры: создание революционных продуктов с помощью клиентов. – Пер. с англ. – СПб: Символ-Плюс, 2008 – 224 с., ил.

ISBN13: 978-5-93286-112-7

ISBN10: 5-93286-112-6

Ломаете голову, как создать такой продукт, за которым клиенты выстраивались бы в очередь? Чувствуете, что вашему товару чего-то не хватает, но не знаете, какому его аспекту уделить свое внимание? Спросите об этом своих клиентов! Как именно это сделать и какой способ исследования окажется для вас наиболее эффективным, вы узнаете, прочитав эту книгу.

Люк Хоманн разработал веселый и занимательный способ раскрытия подлинных и скрытых потребностей и желаний ваших клиентов. Подробно описанные в книге двенадцать инновационных игр станут вашими незаменимыми помощниками при разработке новых предложений, поиске путей развития существующих продуктов, а также при проведении маркетингового анализа.

Инновационные игры – лучший способ дать клиентам то, что им действительно нужно. Вы поймете, что они собой представляют, какие бывают и зачем нужны. Вы узнаете, какие результаты дает каждая игра, на чем она основана и как провести ее с клиентами. После этого Хоманн покажет, как интегрировать полученные результаты с вашей процедурой разработки продукта, что поможет вам сконцентрировать свои усилия, снизить затраты, ускорить выход продукта на рынок и предложить безошибочное решение.

ISBN13: 978-5-93286-112-7

ISBN10: 5-93286-112-6

ISBN 0-321-43729-2 (англ)

© Издательство Символ-Плюс, 2008

Authorized translation of the English edition, Copyright © 2007 Pearson Education, Inc. This translation is published and sold by permission of Pearson Education, Inc., the owner of all rights to publish and sell the same.

Все права на данное издание защищены Законодательством РФ, включая право на полное или частичное воспроизведение в любой форме. Все товарные знаки или зарегистрированные товарные знаки, упоминаемые в настоящем издании, являются собственностью соответствующих фирм.

Издательство «Символ-Плюс». 199034, Санкт-Петербург, 16 линия, 7, тел. (812) 3245353, www.symbol.ru. Лицензия ЛП N 000054 от 25.12.98.

Налоговая льгота – общероссийский классификатор продукции

ОК 005 93, том 2; 953000 – книги и брошюры.

Подписано в печать 27.03.2008. Формат 70х100 1/16. Печать офсетная.

Объем 14 печ. л. Тираж 2000 экз. Заказ N

Отпечатано с готовых диапозитивов в ГУП «Типография «Наука»

199034, Санкт-Петербург, 9 линия, 12.

*Посвящаю эту книгу своей жене Иене, которая верила в нее
и обеспечила мне время для ее написания. Спасибо, любимая.*

Без твоей помощи этой книги не было бы.

*Кроме того, посвящаю книгу всем, кто хочет создавать
новаторские продукты и услуги
путем более глубокого изучения своих клиентов.*

Эта книга – для вас.

Оглавление

Отзывы о книге «Бизнес-игры»	13
Об авторе	19
Предисловие	20
Введение	22
Благодарности	27
Часть I. Зачем нужны инновационные игры и как ими пользоваться	29
Что такое инновационные игры	29
Организация и проведение инновационных игр	35
<i>Организация инновационных игр</i>	<i>35</i>
<i>Четыре способа применения инновационных игр</i>	<i>35</i>
Инновационные игры как инструмент исследования рынка	37
<i>Процедура исследования рынка</i>	<i>39</i>
<i>Первичные и вторичные данные</i>	<i>41</i>
<i>Кого спрашивать? Сегментирование рынка</i>	<i>42</i>
<i>Вопросы, данные, ответы и действия</i>	<i>45</i>
<i>Особые преимущества (и недостатки) качественного исследования рынка</i>	<i>47</i>
В чем специфика инновационных игр	47
Процедура проведения инновационных игр	50
Правильный выбор инновационной игры	53
<i>Степень открытости исследования</i>	<i>53</i>
<i>Количество клиентов, которые могут участвовать в игре</i>	<i>54</i>
<i>Подготовительные работы</i>	<i>55</i>
<i>Временные интервалы действий</i>	<i>57</i>
Планирование инновационной игры	59
<i>Временной график планирования</i>	<i>59</i>
<i>Этапы подготовки</i>	<i>61</i>
Состав команды для проведения игры	64
<i>День вашей инновационной игры</i>	<i>71</i>
Обработка результатов инновационной игры	73

Иновационные игры и ориентированная на клиента иновационная процедура для новых продуктов	78
<i>Этап формирования идеи</i>	79
<i>Ориентированные на клиента инновации: итоги</i>	82
Применение иновационных игр для управления требованиями к продукту	82
Применение иновационных игр в консультативных советах клиентов	82
Резюме	85
Часть II. Игры	86
Подстриги дерево	87
Игра	88
Принцип работы	88
Подготовка к игре	89
<i>Материалы</i>	92
Проведение игры	92
Обработка результатов	95
Когда использовать игру «Подстриги дерево»	96
Воспоминание о будущем	97
Игра	98
Принцип работы	98
Подготовка к игре	100
<i>Материалы</i>	101
Проведение игры	101
Обработка результатов	103
Когда использовать игру «Воспоминание о будущем»	104
Паутина	105
Игра	107
Принцип работы	107
Подготовка к игре	108
<i>Материалы</i>	110
Проведение игры	110
Обработка результатов	111
Когда использовать игру «Паутина»	112
Коробочка	113
Игра	114
Принцип работы	114
Подготовка к игре	115
<i>Материалы</i>	117
Проведение игры	118

Обработка результатов	120
Когда использовать игру «Коробочка»	122
Купи функцию	123
Игра	124
Принцип работы	124
Подготовка к игре	125
<i>Материалы</i>	130
Проведение игры	130
Обработка результатов	131
Когда использовать игру «Купи функцию»	132
Начни новый день	133
Игра	134
Принцип работы	134
Подготовка к игре	136
<i>Материалы</i>	137
Проведение игры	140
Обработка результатов	141
Когда использовать игру «Начни новый день»	142
Покажи и расскажи	143
Игра	144
Принцип работы	144
Подготовка к игре	145
<i>Материалы</i>	146
Проведение игры	146
Обработка результатов	147
Когда использовать игру «Покажи и расскажи»	148
Я и моя тень	149
Игра	150
Принцип работы	151
Подготовка к игре	152
<i>Материалы</i>	153
Проведение игры	153
Обработка результатов	155
Когда использовать игру «Я и моя тень»	156
Удиви клиента	157
Игра	158
Принцип работы	158
Подготовка к игре	159
<i>Материалы</i>	159
Проведение игры	159

Обработка результатов	160
Когда использовать игру «Удиви клиента»	160
Ученик	161
Игра	162
Принцип работы	162
Подготовка к игре	163
<i>Материалы</i>	163
Проведение игры	163
Обработка результатов	164
Когда использовать игру «Ученик»	166
100-процентное зрение	167
Игра	168
Принцип работы	169
Подготовка к игре	169
<i>Материалы</i>	170
Проведение игры	170
Обработка результатов	173
Когда использовать игру «100-процентное зрение»	176
Катер	177
Игра	178
Принцип работы	178
Подготовка к игре	180
<i>Материалы</i>	181
Проведение игры	181
Обработка результатов	184
Когда использовать игру «Катер»	186
Часть III. Инструменты и шаблоны	187
Подробнее о планировании первого этапа	187
Модификация игр в соответствии с индивидуальными условиями	191
<i>Изменение игры «Катер»</i>	191
<i>Изменение игры «Коробочка»</i>	192
<i>Изменение игры «Купи функцию»</i>	192
Пример расписания проведения инновационной игры	192
<i>Цель</i>	193
<i>Справочная информация и материально-техническое обеспечение</i>	193
<i>Основные задачи</i>	193
<i>Основные нерешенные проблемы</i>	194
<i>Подготовка помещения и размещение клиентов</i>	195
<i>Подробный график</i>	196

Пример пригласительного письма	198
Шаблон благодарственного письма	198
Пример благодарственного письма AirIT	198
Список основных материалов	203
<i>Помещение</i>	203
<i>Основные материалы для всех игр</i>	203
<i>Материалы для игры «Коробочка» (на каждый стол)</i>	205
<i>Материалы для игры «Купи функцию» (на каждый стол)</i>	205
<i>Материалы для игры «Начни свой день»</i>	205
Часто задаваемые вопросы (FAQ)	205
Как провести потрясающую инновационную игру	209
<i>Ваша цель: понимание</i>	209
<i>Потренируйтесь до начала игры</i>	209
<i>Выделите для игры достаточно времени</i>	210
<i>Дайте своим клиентам возможность не спешить</i>	210
<i>Качество, а не количество</i>	211
<i>Тихая музыка</i>	211
<i>Электронная почта может подождать</i>	211
<i>О-о... Этого я не ожидал</i>	211
<i>Записывайте результаты</i>	211
<i>Пошлите отчет участникам</i>	212
<i>Поблагодарите</i>	212
<i>Наберитесь опыта, а потом экспериментируйте</i>	212
<i>Хороший ведущий</i>	212
Заключение	213
Алфавитный указатель	214

Отзывы о книге «Бизнес-игры»

«Бизнес-игры» – одна из тех книг, об огромной пользе которых вы можете и не догадываться, пока не прочтете их, а потом начинаете недоумевать, как вы могли обходиться без них раньше. Если вы не хотите остаться завтра без клиентов, то должны прочесть эту книгу и сыграть в эти игры!

– Майкл Дж. Хантер,
технический руководитель тестирования, Microsoft Expression

Я столкнулся с игрой «Купи функцию» на конференции пользователей в 2004 году. Опыт оказался поучительным и полезным как для меня, менеджера продукта, так и для наших клиентов. Отклики клиентов были очень благоприятными. Один из них сказал, что для него было честью участвовать в этом мероприятии и он надеется на продолжение. Другой заявил, что на его памяти это было лучшим из сделанного компанией для клиентов. В результате игры я получил более обоснованный, чем до нее, список требований клиентов, правомерность которых не оспаривалась. Это хорошая помощь, и я желаю успеха всем, кто возьмется за инновационные игры. Они, безусловно, стоят потраченного труда.

– Брайан Сайпресс,
директор PC/EC Agile Software Corporation

«Бизнес-игры» – это еще одна попытка сделать точку зрения клиента основным критерием при разработке инноваций. Непосредственно вовлекая клиентов в участие в «играх» Люка, системные интеграторы укрепят отношения с клиентами и узнают при этом, какие те испытывают неудобства. Люку удалось добиться уникального сочетания технологий исследования рынка с занятыми упражнениями, выполняемыми в коллективе, – его метод позволяет новаторам и их клиентам лучше понять друг друга.

– Дэйв Вайнерт,
директор по бизнес-развитию исследовательского центра Palo Alto

Применение инновационных игр Enthiosys на совещаниях нашего консультативного совета по техническим проблемам не только дало нам замечательные открытия относительно стратегий продукта, требований и новых рыночных возможностей, но, что более важно, наши клиенты получили новые и творческие средства для высказывания нам своего мнения в той форме, которая им приятна.

– Нил Старлинг,
вице-президент по продажам и обслуживанию,
Emerson Climate Technologies

Мне довелось поучаствовать в одной из инновационных игр, «Подстриги дерево», на учебной конференции, посвященной менеджменту по продукту, в 2006 году. Поскольку все было представлено как игра, мы с коллегами – будучи вначале полными новичками – быстро включились в действие и начали предлагать усовершенствования и изменения. Эта игра помогает создавать более простые независимые решения, и при этом не упускаешь из виду общее положение вещей. Эти игры представляют собой быстрый и эффективный способ получить ценные данные о своем рынке.

– Жак Мерфи,
редактор новостного бюллетеня о проблемах управления продуктом,
www.ProductManagementChallenges.com

Одна из самых сложных задач менеджера продукта – понять потребности клиента и перевести их в функции продукта. Эта книга не только помогает весело и занимательно решать данную задачу, но и облегчает ее решение. Методы просты и настолько разумны, что я часто спрашиваю себя, почему я не додумался до этого раньше. Инновационные игры Люка Хоманна делают замечательное дело – они дают возможность привлечь клиентов на помощь разработчикам, чтобы последние обрели лучшее понимание потребностей своих клиентов.

– Лейла Арад Аллан,
старший менеджер продукта, *Software DRM, Aladdin Knowledge Systems*

Непрерывно вводить инновации – трудно. Непрерывно вводить инновации в нужные продукты, функции и свойства – еще труднее. Посмотрев на то, как эти инновационные игры с участием реальных клиентов помогают развивать реальные продукты, я пришел к выводу, что Люк открыл лучший способ дать клиентам то, что им действительно нужно. Клиентам интересно играть в эти игры. Еще существеннее, что они заставляют клиентов думать особым и непривычным образом, а это способствует инновациям.

– Кен Колье, PhD,
президент *KWC Technologies, Inc.*

Люк Хоманн приводит критические отзывы своих студентов о SD West на SD West в своем учебном пособии по инновационным играм. Я получила от группы очень много отзывов. Если вы хотите улучшить свой продукт, нет лучшего источника вдохновения (и информации), чем ваш клиент.

– Тамара Картер Спрингс,
менеджер конференции, SD Events, CMP Media

Книга Люка восполнила существенный пробел в литературе, посвященной этой теме, – есть слишком много книг о том, как создавать продукт, но слишком мало о том, чем руководствоваться в первую очередь.

– Элистер Кокберн,
Humans and Technology

Я провел со своими клиентами игры, предложенные Люком, и их реакция была более положительной, чем на любые другие методы изучения требований, которые я когда-либо применял. Результаты игр оказали непосредственное влияние на формирование у наших разработчиков представлений о будущем продукте.

– Дэвид Кэйн

Весьма рекомендую заключить контракт с Люком и его сотрудниками, чтобы они провели такого рода мероприятия вместе с вашей службой менеджмента продукта. Люк и его игры проясняют ситуацию настолько хорошо, что успех почти гарантирован.

– Райан Марпенс,
президент Rally Software Development

Инновационные игры дают такое глубокое понимание сути! Всякая организация, считающая, что главным для нее являются интересы клиента, или стремящаяся к этому, должна включить инновационные игры в стандартный набор своих инструментов.

– Лунда Меррик, CPM,
P5 Group, Inc. и Pivotal Product Management

Люк сделал замечательное дело, создав для творческого метода оболочку в виде веселой, целенаправленной и полезной игры. Нам не терпится опробовать игры на своих клиентах. Это еще один инструмент, благодаря которому мы можем помочь компаниям разрабатывать продукты с учетом потребностей рынка и клиентов.

– Ноэль Адамс,
президент Phase Forward LLC

Эта книга представляет собой подробное описание игр, а также инструментов и шаблонов для их проведения. Наши клиенты получают возможность плодотворно общаться друг с другом, обретая тем самым новый творческий потенциал, что способствует созданию более совершенных продуктов и услуг. Эта книга крайне рекомендуется для чтения стратегически мыслящим менеджерам продукта.

– *Стьюарт Роджерс, РМС,
менеджер продукта, PSG, Ryta Technology Solutions Inc.*

Инновационные игры стали отличным средством ввести упорядоченность и элемент развлечения в традиционные собрания фокус-групп. Созданная игровая среда позволяет нашим клиентам лучше взаимодействовать между собой и проявить больше творчества, содействуя нам в определении потребностей относительно конкретных продуктов и услуг, что, несомненно, даст нам преимущества в конкурентной борьбе.

– *Мэтт Лок,
директор маркетинга, Emerson Climate Technologies – Retail Solutions*

Люк Хоманн снимает барьеры, мешающие компаниям-производителям программного обеспечения понять своих клиентов. В результате получают программы, функции которых действительно востребованы клиентами, и они способны это оценить. В своей фирме Enthiosys Люк использует собственные техники, чтобы в большей мере удовлетворить клиентов. В своей новой книге «Бизнес-игры» Люк в понятной и занимательной форме делится своими секретами. Не хотелось бы иметь в качестве конкурента компанию, в которой применяются такие методики.

– *Эд Нихаус,
председатель Collaborative Drug Discovery, Inc.*

Разработка подлинно инновационных продуктов требует глубокого понимания истинных потребностей клиентов. Практика, описанная в книге «Бизнес-игры», представляет собой уникальный и увлекательный подход к проблеме, которая долгие годы мучает разработчиков и менеджеров продуктов – как узнать, что думает и как поступает клиент, – чтобы ваш продукт был нацелен на решение актуальных задач.

– *Клифф Эпси,
независимый консультант*

Игры, предложенные Люком, изменяют представление разработчиков о своих клиентах и характер их взаимоотношений.

– *Билл Уэйк,
независимый консультант*

Цель этой книги ясна из ее подзаголовка: «Создание революционных продуктов...». «Игры», или интерактивные обсуждения, предлагаемые Хоманном, помогут всем, кого интересует, что же действительно нужно клиенту, вне зависимости от того, что он говорит о своих желаниях и – еще хуже – думаете о его желаниях вы. «Инновации» возникают тогда, когда руководитель игры сохраняет спокойствие и следует рекомендации Люка «помнить, что главная задача – лучше понять своего клиента». И это помогает!

– Дэвид Спэнн,
CEO, Agile – Adaptive Management,
сертифицированный профессиональный ведущий

Не интересовались, откуда берутся требования к программному обеспечению и отзывы пользователей? Хоманн описывает практические способы, с помощью которых разработчики программного обеспечения могут достичь подлинного понимания бизнес-потребностей и возможностей, на которые должны быть ориентированы их решения. Это уникальный новаторский труд, который поможет разработчикам создавать более совершенные программы – такие, которые действительно лучше «отвечают своему предназначению».

– Дин Леффингуэлл,
консультант по вопросам программного бизнеса,
автор книги «Managing Software Requirements» (Addison-Wesley, 2003)

Клиенту трудно сформулировать революционные идеи в ответ на вопрос «Что тебе нужно?». В книге Люка предлагаются эффективные и занимательные действия, совершая которые вместе с клиентами можно стимулировать появление новых идей и изучение потребностей, которые клиенты не способны четко выразить. Эти идеи приводят к более новаторским и обоснованным решениям, а ряд предлагаемых методов позволяет выяснить ценность тех или иных функций и решений в глазах клиентов.

– Барбара Нельсон,
преподаватель Pragmatic Marketing

Все мы пользуемся разными мысленными моделями, вкладывая тот или иной смысл в свои слова и идеи, – и никогда не задумываемся о том, как интерпретируют их другие люди. Рассказать об этих моделях трудно... В книге Люка Хоманна описаны надежные средства, названные им «инновационными играми», с помощью которых мысленные модели, возникающие в головах клиентов, становятся видимы и доступны восприятию – для них и для вас.

– Тодд Сайлер, Ph.D.,
основатель и главный креативный специалист Think Like a Genius, LLC

Методы Agile обеспечивают организацию, способствующую инновациям, но в них было недостающее звено, которое заполнилось с помощью Люка Хоманна. Книга «Бизнес-игры» предлагает идеи, инструменты и методы, стимулирующие процесс инновации в самом критическом аспекте – в управлении продуктом, точнее в представлении его будущего. В основу инновации положена не какая-либо скучная процедура, а кооперативная, интерактивная, визуально-ориентированная, увлекательная и подвижная целями бизнеса среда, в которой удобно генерировать и соединять идеи и принимать по ним решения. Материал книги «Бизнес-игры» прекрасно поможет вам в создании такой среды.

– Джим Хайсмит,
старший вице-президент и директор
Agile Software Development and Project Management Practice,
сотрудник *Business Technology Council Cutter Consortium LLC, Arlington, MA*

Во время последнего заседания нашего консультативного совета клиентов вместо обычного анализа сил и обсуждения требований мы провели две инновационные игры: «Катер» и «Подстриги дерево». Полученные результаты оказались гораздо интереснее тех, что мы видели в прежние годы – особенно игра с деревом, – и дали наглядное и убедительное представление о тех проблемах, с которыми сталкиваются наши клиенты, и компонентах нашего комплекта продуктов, которые они считают существенными. Я принес рисунки подстриженных деревьев нашим инженерам и прикрепил их на стену на видном месте (мы воспользовались крупноформатной бумагой, которой покрывают стенды). Постепенно у рисунков собрались разработчики, размышляя о том, что бы это значило. Следующие полчаса мы стояли и обсуждали сходство между деревьями, нужды клиентов и их представления о подлинной ценности компонентов, а также места, где компоненты вписываются «естественным образом». Обсуждение было прекрасным и, простите за каламбур, плодотворным, потому что информация была представлена графически в виде метафоры, которая крепче удерживается в памяти, чем текст или маркеры списка, преподносящего тот же самый материал.

– Терон Дэвис,
менеджер продукта, *TetraData Corporation*

С помощью Agile разработчики стали быстрее создавать программное обеспечение. К сожалению, это не означает, что они всегда создают то, что нужно. Эта замечательная книга вооружит вас средствами обеспечить такую работу вашей организации, при которой создаваться будет именно тот продукт, который нужен вашим пользователям.

– Майк Кон,
автор книги «*Agile Estimating and Planning*»

Люк предложил ряд новых способов побудить клиентов помочь вам улучшить свой продукт, правильно ориентировать его разработку, укрепить отношения с клиентами и сэкономить ваше время и деньги, давая клиентам то, чего они хотят. Применяемые в инновационных играх техники сочетают в себе творчество клиентов с творчеством разработчиков. Результатом оказываются лучшие, более совершенные продукты.

— Дон Грей,
президент Sales Engineering Group

Об авторе



Люк Хоманн – основатель и глава Enthiosys, Inc., консультационной компании в области стратегии и управления программными продуктами, расположенной в Силиконовой долине. Люк также автор книг «Beyond Software Architecture: Creating and Sustaining Winning Solutions» и «Journey of the Software Professional: A Sociology of Software Development». Люк с отличием окончил Мичиганский университет, получив степени бакалавра по созданию вычислительной техники и магистра по теории вычислительных систем. В университете он изучал когнитивную психологию и организационное поведение, а также структуры данных и искусственный интеллект. Он – бывший чемпион страны в парном катании на коньках среди юниоров и инструктор по аэробике, сертифицированный Американским колледжем спортивной медицины. Он является членом PDMA, ACM и IEEE, а в свободное время любит похулиганить со своими четырьмя детьми, отведать приготовленной женой стряпни или совершить долгую прогулку в горах Санта-Круз (потому что еда, приготовленная женой, ему действительно нравится).



Предисловие



За 22 года своей работы в области индустриальной технологии я научилась распознавать особенности подлинно революционных нововведений и достижений, которые приводят к изменению образа жизни людей. Проработав последние 16 из этих 22 лет в QUALCOMM, я приобрела глубокое понимание того, что означает получить 10-кратный рост путем технологических усовершенствований, и видела, как вслед за этим наступает соответствующее улучшение качества жизни.

QUALCOMM – это компания, известная как своими достижениями в науке и технике (изобретениями), так и использованием их для решения задач, стоящих перед клиентами (нововведениями). Признаюсь, что по этим причинам я скептически восприняла известие о том, что Люк предлагает провести некое мероприятие с крупными клиентами нашей системы управления грузоперевозками FleetAdvisor с целью выяснить, какие «тормоза» мешают им эффективно использовать ее. Он хотел предложить нашим клиентам изготовить упаковку, соответствующую их идеальному представлению о системе FleetAdvisor, и попытаться «продать» ее нам, что должно помочь выявить нетронутые еще потребности рынка. Однако идея показалась мне достаточно интересной, чтобы проверить ее на практике. Наше решение оказалось правильным. Это было несколько лет назад. За прошедшее с тех пор время наше подразделение воспользовалось некоторыми из этих инновационных игр для решения следующих задач:

- Получения представления о том, как клиенты применяют наши продукты, чтобы эффективно определять направление дальнейшего развития и стратегии.
- Принятия маркетинговых решений по нашей серии продуктов для управления активами.
- Определения возможности разработки новых продуктов и соответствующей перестройки сбора и анализа деловой информации.

Во время «экспериментов» по изучению вкусов и потребностей клиентов, проводившихся Люком и нашим подразделением QUALCOMM Wireless Business Solutions (QWBS) с помощью этих игр и инструментов, были отдельные случаи, когда клиенты сообщали о своем нежелании принимать в этом участие. Это досадно, но все же я считаю, что наше стремление лучше обслуживать своих клиентов только окрепло благодаря инновационным играм. Если вы тоже стремитесь понять своих клиентов и готовы подойти к этим играм и инструментам не предвзято, то наверняка извлечете из них пользу. Главное – правильно подобрать игру для своей аудитории и доступно объяснить клиенту, что от него потребуется и как это обратится к его же пользе благодаря созданию более удачных продуктов. В этом вам помогут данная книга и соответствующие форумы.

С течением времени технологии развиваются все быстрее, и сохранение ценности любой из них в конечном счете определяется ее возможностями приспособиться к различным укладам жизни, деловой активности и личным предпочтениям. В результате я пришла к убеждению, что близость к клиенту – глубокое понимание сути его работы и способность перевести это понимание в технологические нововведения – оказывается одновременно искусством и наукой и создает преимущества в конкуренции. Поскольку разработчики продуктов обычно не являются их пользователями, а пользователи не могут рассказать вам о том, чего сами не испытали или как будущие технологические достижения могут изменить их жизнь, то проблема поиска конструктивных способов выявления и удовлетворения потребностей клиентов будет стоять всегда. Книга «Бизнес-игры» предлагает ряд творческих подходов для обретения глубокого понимания ваших клиентов, что очень важно для правильного выбора задач, которые вы станете решать в интересах ваших клиентов, и возможности приблизиться к конечной цели – выпустить на рынок продукт превосходного качества.

*Джоан Уолтман,
президент компании
QUALCOMM Wireless Business Solutions*

Введение

Бизнес-, или инновационные, игры – это интересный способ сотрудничества с клиентами, цель которого – лучше понять их потребности. С помощью этих игр можно открывать новые возможности деловой деятельности, управлять решениями в области стратегии и планов развития продуктов, повышать эффективность работы торговли и сферы услуг, уточнять маркетинговые сообщения и создавать более близкие и прочные отношения с клиентами. Их можно также использовать для того, чтобы лучше понять людей, отношения с которыми весьма важны для вас, будь то члены вашей семьи, друзья или коллеги по бизнесу. Вот несколько примеров применения инновационных игр компаниями и отдельными людьми.

Выяснение сложных взаимосвязей между продуктами. – Когда в компании Wyse Technologies, Inc. пожелали лучше разобраться в том, как их клиенты представляют себе деловые и технологические связи между продуктами и услугами, предоставляемыми Wyse, а также другими поставщиками технологий, на заседании консультативного совета клиентов была разыграна игра «Паутина».



Рис. 0.1. Инновационные игры могут служить разным целям

Понимание эволюции продукта. – У компании Rally Software Development была более узкая цель: нужно было получить конкретные данные о степени важности тех или иных функций в будущих версиях продуктов. Сотрудники компании рассмотрели три игры, помогающие установить приоритет функций, – «Купи функцию», «100-процентное зрение» и «Подстриги дерево» – и в конечном счете выбрали игру «Подстриги дерево» как позволяющую лучше всего узнать мнения клиентов о планах разработок.

Выяснение потребностей торговли. – Фирма QUALCOMM воспользовалась игрой «Коробочка» для проведения со своими сотрудниками тренировки по продажам с целью определить важнейшие факторы покупательского успеха и связать их с достоинствами продукта. Другая компания, Ticketmaster, применяла игру «Купи функцию» на внутренних совещаниях по торговле для определения сравнительной ценности функций, что должно было помочь торговому персоналу успешнее решать свои задачи.

Выявление областей, где возможны усовершенствования. – Фирмы Aladdin Knowledge Systems, Inc., QUAL-COMM и Precision Quality Software воспользовались игрой «Катер» для выявления ключевых областей, в которых можно было улучшить их продукты и услуги.

Выяснение приоритетов среди запросов рынка. – Компания Emerson Climate Technologies поставляет Intelligent Store – развитую и полную архитектуру, объединяющую в себе специальное оборудование, программное обеспечение и службы для решения задач сохранения продуктов, управления энергопотреблением и оборудованием. Emerson прибегла к играм «Паутина», «Катер» и «100-процентное зрение» во время заседания своего консультативного совета по технологиям в 2006 году, чтобы лучше разобраться в потребностях рынка по всем аспектам Intelligent Store.

Выявление скрытых желаний. – Карен, приемная дочь Андрэ Гу, затруднялась подобрать себе подержанный автомобиль. Андрэ работает в управлении компании Precision Quality Software и является специалистом по методам выработки требований к программному обеспечению. Он попытался воспользоваться обычными методами, чтобы помочь Карен разобраться в том, что ей нужно. Увы, 45-минутное обсуждение не помогло им сколько-нибудь приблизиться к определению идеальной машины, и Карен уже начала от всего этого раздражаться. Андрэ воспользовался игрой «Коробочка» – и в скором времени стало ясно, чего Карен хотела от своей «новой» подержанной машины (полностью рассказ опубликован на форуме по инновационным играм www.innovationgames.com).

Разработка стратегических планов. – SDForum – ведущая некоммерческая организация Силиконовой долины, предоставляющая объективную информацию для технологического сообщества в течение уже 20 лет. Исполнительный директор SDForum Лора Мерлинг (Laura Merling) вос-



Рис. 0.2. При наличии некоторого воображения инновационные игры можно использовать в бесчисленных ситуациях

пользовалась игрой «Воспоминание о будущем», чтобы создать пятилетний прогноз развития этой организации в зависимости от потребностей предпринимателей, занимающихся новыми технологиями в Силиконовой долине и других частях света.

Эти рассказы иллюстрируют широкий диапазон, в котором такие же люди, как вы, применяют инновационные игры для профессиональных или личных целей. С помощью инновационных игр можно решать эти и иные задачи. С помощью этих игр вы сможете понять, что в действительности нужно вашим клиентам. Эти игры покажутся вам интересными. Еще важнее, что они будут интересны вашим клиентам. Приобретя хорошее понимание своих клиентов, вы сможете создавать оригинальные новаторские продукты, что необходимо для успешного продолжения вашего бизнеса. С помощью данной книги вы узнаете, как этого добиться.

Как организована эта книга

Книга состоит из трех частей.

Часть I. Зачем нужны инновационные игры и как ими пользоваться

Первая часть книги содержит полный обзор инновационных игр. Сначала рассказывается о том, для чего они могут вам понадобиться, а затем описываются некоторые способы применения этих игр и даются

ответы на ряд вопросов, которые обычно задают те, кто знакомится с ними. В первой части описана простая процедура выбора игры, ее планирования и проведения, а также обработки результатов для внутренних целей и ознакомления клиентов. Эта процедура с успехом проверена на многих играх. По прочтении первой части вы овладеете основами, которые необходимы, чтобы начать освоение одной или нескольких конкретных игр.

Часть II. Игры

Из второй части книги вы подробно узнаете о каждой игре, начиная с того, что она собой представляет, и кончая конкретными рекомендациями по ее планированию, проведению и последующей обработке результатов. Полезно вначале бегло просмотреть все игры и сделать себе пометки относительно возможной полезности каждой в зависимости от ваших нужд. Вероятно, одна-две игры вызовут у вас повышенное, по сравнению с другими, внимание. Это неслучайно: это те игры, которые, скорее всего, могут помочь вам в решении своих насущных проблем. Вернитесь к их описаниям и подробно изучите их. В результате у вас должно возникнуть хорошее понимание того, чем эти игры могут быть вам полезны и как следует для работы с ними изменить общую процедуру, описанную в первой части книги. Читая попутно о том, как пользовались этими играми другие компании, вы сможете найти свои особые пути их применения.

Часть III. Инструменты и шаблоны

Третья часть книги имеет целью предложить вам некоторые инструменты и шаблоны планирования, проведения и оценки результатов игр, которые облегчат вам работу с ними. В ней есть такие нужные вещи, как тексты пригласительных писем, списки необходимых материалов, рекомендации по подготовке мест проведения игр и ответы на часто задаваемые вопросы.

Форум для читателей, игроков и вспомогательного персонала

Оттолкнувшись от идей этой книгой, пользователи инновационных игр творчески расширили их и делятся своим опытом на сайте www.innovationgames.com. Приглашаю вас присоединиться к этому сообществу – поделитесь своим опытом, окажите поддержку другим участникам. А главное, пусть вам будет интересно читать эту книгу.

*Люк Хоманн,
основатель и глава Enthiosys, Inc.,
lhohmann@enthiosys.com*

Иллюстрации

Иллюстрации к играм создал Брент Розенквист (Brent Rosenquist). В течение ряда лет Брент сотрудничал со мной в разных качествах: разработчика, дизайнера пользовательского интерфейса, художника-графика и многих других. Вместе с Реттом Гатри (Rhett Guthrie) он создал обложку моей первой книги «Journey of the Software Professional: A Sociology of Software Development». Он исключительно грамотный разработчик, замечательный художник и отличный товарищ. Надеюсь, его искусство понравится вам столь же сильно, как и мне.

Иллюстрации, использованные в описании методики проведения игр, создал Элиел Джонсон (Eliel Johnson). Я познакомился с ним на «неконференции» dcamp, где он создал одну из самых красивых из когда-либо виденных мной упаковочных коробок. Позднее я выяснил, что Элиел – превосходный художник и архитектор, у которого более 10 лет опыта работы с клиентами из Fortune 500 в США и Европе. Он твердо верит в подход к проектированию, ставящий во главу угла потребности пользователя, а его увлеченность различными нововведениями обусловила естественный выбор его в качестве художника для этой книги. Подробнее о нем можно узнать на сайте www.elieljohnson.com.

– Люк Хоманн

Благодарности

Я в большом долгу перед клиентами, с которыми работал на протяжении ряда лет и которые были действительно первыми, кто с интересом изучал потребителей своих продуктов. Многим из них (да что там – всем!) пришлось преодолеть свое недоверие, так же как это предстоит сделать читателям данной книги, – чтобы на практике проводить инновационные игры со своими клиентами. Мне выпала честь трудиться для их блага.

В равной степени я в долгу перед многочисленными щедрыми рецензентами со всего света, благодаря которым книга стала намного лучше. В первую очередь отмечу свою жену Йену, которая, помимо всех прочих своих замечательных достоинств, заслуживает благодарности за сдерживание моей склонности к риторическим вопросам. Что бы я без нее делал?

В число других рецензентов, оказавших мне большую поддержку, входят (в алфавитном порядке) Дотти Эктон (Dottie Acton), Синан Си Алхир (Sinan Si Alhir), Клифф Эпси (Cliff Apsey), Пол Бэйн (Paul Bain), Пол Бекер (Paul Becker), Грег Белаус (Greg Belaus), Стив Берчук (Steve Berczuk), Марк Беттер (Mark Better), Хью Р. Бейер (Hugh R. Beyer), Линн Биттнер (Lynn Bittner), Дэйв Бринкли (Dave Brinkley), Шери Бирн (Sheri Byrne), Ларри Кэди (Larry Cady), Майк Коэн (Mike Cohn), Филип Коста (Philip Costa), участники dcamp, Жордан дю Валь (Jordan Du Val), Брюс Экфельдт (Bruce Eckfeldt), Нэнси Фришберг (Nancy Frishberg), Скотт Джилберт (Scott Gilbert), Фрэнсин Гордон (Francine Gordon), Эллен Готтесдинер (Ellen Gottesdiener), Андрэ Гу (Andre Gous), Дональд Грэй (Donald Gray), Карен Грэй (Karen Gray) – особо отмечаю ее редакторский труд, – Брюс Гриффин (Bruce Griffin), Джефф Григг (Jeff Grigg), Джефф Гризволд (Jeff Griswold), Брент Харрисон (Brent Harrison), Майкл Хантер (Michael Hunter), Дон Джаррелл (Don Jarrell), Пол Дженкинс (Paul Jenkins), Дэйв Дж. Йохансен (Dave J. Johansen), Стив Джонсон (Steve Johnson), Кристина Йоргенсон (Christine Jorgenson), Синди Лу (Cindy Lu), Рон Ланде (Ron Lunde), Тобиас Мейер (Tobias Mayer), Стив Мередит (Steve Meredith), Линда Меррик (Linda Merrick), Жаклин Мейер (Jacqueline Meyer), Стив Мезак (Steve Mezak),

Жаклин Мишель (Jacquelyn Michel), Джефф Миллер (Jeff Miller), Кейт Митчелл (Keith Mitchell), Тусхар Монтаньо (Tushar Montano), Рик Магридж (Rick Mugridge), Дэн Мьюто (Dan Muto), Барбара Нельсон (Barbara Nelson), Джейд Олхаузер (Jade Ohlhauser), Мелиза Олдленд (Melisa Oldland), Стивен Пикок (Steven Peacock), Керт Питерсон (Kert Peterson), Скотт Питерсон (Scott Peterson), Том Питтмэн (Tom Pittman), Энди Полз (Andy Pols), Скотт Прингл (Scott Pringle), Роб Персер (Rob Purser), Дэйв Квик (Dave Quick), Чак Рэбб (Chuck Rabb), Чарли Рего (Charley Rego), Линда Райзинг (Linda Rising), Дуг Рибак (Doug Rybacki), Дэрл Сконьерс (Daryl Sconyers), Дармеш Шах (Dharmesh Shah), Шаркидог (Sharkidog), Дэниэл Шефер (Daniel Shefer), сотрудники паттерновой группы Силиконовой долины, Дэйв У. Смит (Dave W. Smith), Дэвид Спэнн (David Spann), Дэн Стадлер (Dan Stadler), Гэбриэл Стейнхардт (Gabriel Steinhardt), Сьюзен Таларико (Susan Talarico), Ларри Теслар (Larry Teslar), Лиза Теслар (Lisa Teslar), Гарольд Томас (Harold Thomas), Билл Троски (Bill Trosky), Роберт Валлелунга (Robert Vallelunga), Уильям Уэйк (William Wake), Энтони Уильямс (Anthony Williams) и Майк Янг (Mike Young).

Особая благодарность коллективу Enthiosys за напряженный труд и помощь нашим клиентам в создании новаторских продуктов и услуг.

Хочу поблагодарить Барбару Хача (Barbara Hacha) за превосходное редактирование книги и Кима Скотта (Kim Scott) за создание потрясающего дизайнерского макета.

Наконец, я глубоко благодарен за помощь Майклу Терстону. Он провел много часов, помогая мне организовать и оформить материал этой книги. Он проделал сказочную работу.

Заранее приношу извинения всем, кого явно здесь не упомянул.

— Люк Хоманн

Часть I

Зачем нужны инновационные игры и как ими пользоваться

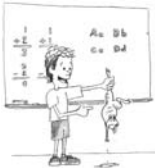
Во введении представлены примеры того, как компании и отдельные лица применяют инновационные игры, чтобы лучше понять своих клиентов и в результате решить ряд проблем, связанных с созданием новаторских продуктов или услуг. Первая часть данной книги даст вам фундамент, необходимый для применения инновационных игр в достижении ваших целей. Вначале дается обзор инновационных игр, описываются возможности их применения, а также процедура выбора игры, планирования, проведения и оценки результатов. Это необходимая подготовка для чтения второй части, где каждая из игр описывается более подробно.

Что такое инновационные игры

Инновационные игры – это увлекательный способ сотрудничества с клиентами с целью лучше узнать их потребности. В данной книге описано двенадцать таких игр. В табл. 1.1 приведено их краткое описание.

Чтобы продемонстрировать, как можно воспользоваться инновационной игрой, представим себе, что вы производите часы-будильники и ваша команда хочет лучше понять, какие нынешние или потенциальные потребности ассоциируются у рынка с будильником «следующего поколения».

Таблица 1.1. Инновационные игры

Инновационная игра	Иллюстрация	Описание
Покажи и расскажи (Show and Tell)		Клиенты описывают вам и другим клиентам наиболее важные артефакты, создаваемые вашей системой
Начни новый день (Start Your Day)		Клиенты доверительно рассказывают, когда, как и где они пользуются вашими продуктами
Подстриги дерево (Prune the Product Tree)		Действуя в составе небольших групп, клиенты определяют направление развития ваших продуктов и услуг
Я и моя тень (Me and My Shadow)		Выявление скрытых потребностей путем тщательного наблюдения за работой клиентов с продуктом
Коробочка (Product Box)		Создание и продажа идеального продукта
Ученик (The Apprentice)		Выработка сопереживания с клиентом путем попытки выполнять его деятельность

Инновационная игра	Иллюстрация	Описание
Катер (Speed Boat)		Клиенты указывают самые неприятные особенности ваших продуктов или услуг
Купи функцию (Buy a Feature)		Клиенты стараются купить функции, которые им больше всего хотелось бы иметь
100-процентное зрение (20/20 Vision)		Клиенты выясняют относительную ценность таких явлений, как поддерживаемые продуктом функции, требования рынка и преимущества продукта
Паутина (Spider Web)		Играя в одиночку или маленькими группами, клиенты пытаются максимально выразительно описать, какое место ваши продукты и услуги занимают в их мире
Удиви клиента (Give Them a Hot Tub)		Клиенты оценивают экстремальные функции, чтобы выявить те, которые действительно существенны
Воспоминание о будущем (Remember the Future)		Вясните представления своих клиентов об успехе, изучив их мечты о будущем

Для этого можно воспользоваться различными методиками. Можно просто провести прямое изучение рынка, задав клиентам вопрос: «Какие функции вам хотелось бы иметь в своем радиобудильнике?» Ответы могут оказаться полезными, но слишком упрощенными и лишенными красочных деталей.



Рис. 1.1. Изготовление упаковочной коробки

Можно применить более сложную форму исследования, например предложить подробный опросный лист и провести анализ результатов. Итоги будут носить более аналитический характер («47% опрошенных хотели бы иметь настраиваемый таймер автоматического выключения, возможность беспроводного подключения к персональному компьютеру для хранения MP3-файлов и два будильника»), но такой подход часто оказывается неэффективным и не приносит никаких открытий, поскольку набор изучаемых функций предложен вами, а не вашими клиентами.

Можно отобрать представительную группу клиентов и сыграть с ней в инновационную игру, скажем, «Коробочку». В этой игре вы попросите клиентов спроектировать идеальный, с их точки зрения, будильник, предложив им чистые картонные коробки и какие-нибудь забавные предметы. Когда они выполняют это задание, предложите им продать свое идеальное творение вам и другим участникам.

По окончании игры вы получите коллекцию упаковочных коробок, отражающих представление ваших клиентов об идеальном будильнике. Кроме того, вы получите яркие описания функций и достоинств этих идеальных радиоприемников, а также вопросы и ответы участников, которым были «проданы» эти замечательные новые устройства. После этого можно обработать полученные ценные данные способами, о которых я расскажу далее, во второй части книги.



Рис. 1.2. Продажа упаковочной коробки



Рис. 1.3. Выставка упаковочных коробок

Сверхупрощенные и сверхусложненные исследования рынка

Инновационные игры занимают золотую середину между слишком упрощенными и чрезмерно аналитическими подходами к выяснению желаний клиентов. Упрощенные подходы слишком полагаются на прямые вопросы типа «Что вам нужно?» или «Какими функциями, по вашему мнению, должен обладать наш продукт?». Если вам приходилось задавать такие вопросы, то, вероятно, вы сталкивались с разочарованием, которое приносят ответы на них. Клиенты – это обычные люди. Им часто непросто разобраться, в чем состоят их проблемы. И даже если им кажется, что они понимают свои проблемы и могут их описать, они не всегда в состоянии

сформулировать желательные для них решения. Разумеется, они часто не знают о существовании проблемы или необходимости решения, пока что-нибудь или кто-нибудь не откроет им на это глаза. Например, я понял, что мне необходим Swiss+Tech Utili-Key, когда Тодд Гирвин, которому приходится по долгу службы столько же разъезжать по свету, сколько и мне, подарил мне его на день рождения! (Swiss+Tech Utili-Key – это маленький многофункциональный карманный нож, который в сложенном состоянии напоминает ключ. Его можно прицепить к брелку с ключами и всегда носить с собой, потому что он не мешает проходить проверку в аэропорту.)

На противоположном конце шкалы сложности вопросов находятся мудреные технологии изучения рынка с такими же мудреными названиями – вроде «совместного анализа» (conjoint analysis). Такие технологии часто сложны в применении, их результаты могут быть недостоверными, и, по моему мнению, ими не так интересно заниматься.

К сожалению, результатом такого состояния приемов изучения рынка является то, что производители ограничиваются в итоге случайными или эпизодическими опросами клиентов. В одних случаях задают некоторым клиентам несколько вопросов, часто не имея четкой цели, в других – приглашают фирму, специализирующуюся на изучении рынка, провести исследование и оценить результаты имеющимися у нее средствами. Привлечение посторонних фирм влечет дополнительные расходы, из-за чего производитель еще менее охотно занимается изучением своих клиентов, которое так необходимо для выработки новых решений. Еще хуже то, что в этом случае представление о клиентах вырабатывается не у заказчика, а у той фирмы, которая проводит исследование, и она становится лишним посредником между компанией и ее клиентами, а передать полученную посторонней фирмой информацию команде разработчиков так, чтобы она смогла начать действовать на ее основании, сложно. Неудовлетворительные результаты собственных исследований рынка и относительно высокая стоимость привлечения посторонних консультантов приводят к тому, что производители избегают изучения рынка.

Инновационные игры представляют собой определенный компромисс между этими крайностями. С одной стороны, они не ограничиваются простыми вопросами и дают мощное средство выяснить потребности клиентов и рынка. С другой – они достаточно просты и легки, чтобы применять их самостоятельно. Может быть, еще более важно, что даже при участии сторонней фирмы в планировании, проведении или последующей обработке результатов игр сама их процедура гарантирует, что ваши сотрудники получат большую часть информации, поскольку будут непосредственно работать с клиентами.

Организация и проведение инновационных игр

Есть два способа организации инновационных игр. Первый исходит из того, какого рода информация о клиенте вам нужна. Второй основывается на контексте, в котором вы собираетесь проводить игру.

Организация инновационных игр

В табл. 1.2 приводятся рекомендации для выбора игр в зависимости от целей, для которых изучаются клиенты. Обратите внимание на то, что некоторые игры упоминаются неоднократно, поскольку они могут быть полезны в различных контекстах.

Четыре способа применения инновационных игр

В этой книге подробно описывается четыре конкретных способа, которыми можно применять инновационные игры. Первый способ – это *направленное исследование рынка* (directed market research), или такое исследование, которое должно обеспечить ответы на конкретные вопросы в виде данных, на основании которых можно предпринять определенные действия. Примером направленного исследования рынка может служить выяснение функций, которые должны быть включены в конкретную версию продукта, или конкретных «болевых точек» целевых рынков (включая как имеющих клиентов, так и потенциальных, конкурентов, партнеров и т. д.).

Второй путь – *инновации, ориентированные на клиентов* (customer-centric innovation), когда игры применяются для обнаружения ранее неизвестных потребностей рынка. Как будет показано далее, инновационные игры особенно эффективно помогают узнать то, о существовании чего вы и не подозревали, а это часто оказывается сердцевиной всех нововведений.

Третий путь применения инновационных игр – это *достижение хорошего понимания потребностей и желаний клиентов*, которое будет положено в основу различных приемов выработки технических требований, используемых при управлении продуктами. Образы потребителей, сценарии, примеры применения, оценка важности функций по методике Кано или выработка «нефункциональных требований» – все это важно, но главное всего глубокое понимание назначения новации, определяющее форму и направление всех остальных составляющих. Новация предшествует требованиям, и проведение инновационных игр с клиентами способствует выработке более богатых требований.

Четвертый путь – это *поддержка и укрепление текущих связей с клиентами* с помощью уже существующих каналов, таких как консультативные советы клиентов, группы потребителей и/или конференции покупателей. Вместо того чтобы утомлять своих клиентов презентация-

Таблица 1.2. Выбор игр, наиболее соответствующих вашим задачам

Что вы хотите узнать	Предлагаемые игры
Неудовлетворенные и/или идеализированные потребности рынка Хотя все инновационные игры дают понимание потребностей рынка, данные игры специально созданы для выявления неудовлетворенных и/или идеализированных потребностей рынка, которые могут быть учтены в стратегическом планировании или определении новых деловых возможностей	Коробочка Я и моя тень Купи функцию Удиви клиента Воспоминание о будущем
Применение и взаимосвязи продуктов и услуг Успешные продукты со временем развиваются и обычно становятся богаче функциями и лучше приспособленными к потребностям все более диверсифицирующихся рынков. Для того чтобы управлять этим развитием и внедряться на новые рынки, очень важно знать, как клиенты пользуются вашими продуктами и услугами и как последние взаимосвязаны с другими продуктами и услугами. В решении этих задач помогут указанные игры	Паутина Начни новый день Я и моя тень Покажи и расскажи Ученик
Функциональность продуктов и услуг Как писал Теодор Левитт (Theodore Levitt) в своей фундаментальной работе «The Marketing Imagination»¹, «покупателю не нужна дрель – ему нужно отверстие». Клейтон Кристенсен (Clayton M. Christensen) повторяет эту идею в книге «The Innovator's Dilemma»², напоминая, что «товар нужен нам затем, чтобы сделать какое-то дело». Указанные игры помогут вам лучше выяснить, какие цели преследуют ваши клиенты	Коробочка 100-процентное зрение Я и моя тень Катер Начни новый день Ученик Купи функцию
Как сформировать видение будущих продуктов В любой компании масса времени тратится на то, чтобы представить будущее ее продуктов или услуг. К сожалению, очень часто клиенты не участвуют в этих разработках. Данные игры помогут вам подключить своих клиентов к определению планов на будущее	Воспоминание о будущем 100-процентное зрение Купи функцию Подстриги дерево

¹ Levitt, T. The Marketing Imagination. New York, NY: The Free Press, 1986.

² Christensen, C. M. The Innovator's Dilemma. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.

ми PowerPoint, можно увлечь и зажечь их инновационными играми, что пойдет лишь на пользу инновациям.

Все эти области связываются между собой благодаря применению инновационных игр. Например, даже если у вас есть конкретный вопрос (прямое исследование рынка), проведенная игра почти наверняка снабдит вас новой информацией, которая может лечь в основу инновации (инновация, ориентированная на клиента). Первая часть книги открывается описанием направленного исследования рынка, поскольку процедура применения инновационных игр для направленного исследования рынка может применяться и в случае других мотивировок.

Инновационные игры как инструмент исследования рынка

Поскольку я отнес инновационные игры к категории качественных средств исследования рынка, стоит немного вернуться назад и вкратце обсудить более широкую тему исследования рынка. Возможно, предыдущая фраза испугала тех читателей, у которых с исследованием рынка связаны малоприятные воспоминания. Стоит все же потратить время и прочесть этот раздел, потому что знание основ исследования рынка имеет важное значение для получения наилучших результатов от инновационных игр, а описываемая здесь процедура исследования рынка дает хорошую основу для применения игр в других контекстах.

Читая эту книгу, не забывайте, что исследование рынка – крайне сложная тема. Эта книга не претендует на подробное ее изложение. Возможно, некий аспект, который вам кажется важным, окажется неосвещенным. Или предмет, с которым вы хорошо знакомы, будет обсужден недостаточно глубоко. В этом нет беды. Я не ставил себе целью написать исчерпывающий справочник по изучению рынка. Моей задачей было изложить основы в той мере, в какой они необходимы как эксперту в исследовании рынка, так и инженеру, пытающемуся лучше понять людей, которые пользуются его продуктом.

Для наших целей достаточно будет определить исследование рынка как непрерывный процесс поиска ответов на вопросы: ответы улучшают ваше понимание своих клиентов, своих рынков и предлагаемых вами продуктов и услуг. Исследование рынка, будь оно изощренным или упрощенным, позволяет принимать более удачные решения с большей долей уверенности. Оно происходит непрерывно, потому что вы, ваши клиенты и окружающая вас экосистема продуктов и услуг не находятся в статичном состоянии¹.

¹ Заметьте, что при таком определении любое применение игр – даже в целях менеджмента – оказывается разновидностью исследования рынка.

Вам что-то известно о том, чего вы не знаете

Ваши личные знания можно разделить на три части:

1. То, что вы знаете.
2. То, чего вы не знаете.
3. То, чего вы не знаете, не зная об этом.

Вот пример: я знаю, как ездить на велосипеде, менять пеленки, а также планировать, обеспечивать и оценивать результаты инновационных игр (и ряд других вещей). Я не знаю очень многого, начиная с того, как нырять с маской и трубкой, и кончая тем, как делать хирургическую операцию замены коленного сустава.

Но я ничего не могу вам сообщить о том, чего я не знаю, не зная об этом. Я даже не могу сказать, что я не знаю этого, потому что, когда я говорю, что чего-то не знаю, это фактически отражает какое-то мое знание: я знаю, что не знаю этого. Эта разница едва уловима, и стоит повторить: когда вы утверждаете, что чего-то не знаете, то, фактически, утверждаете, что кое-что знаете: вы знаете, что не знаете этого. Поэтому любой сдвиг от полного невежества переносит нас в континуум знания. Мы сообщаем о своем местонахождении в этом континууме с помощью удобных коротких фраз в зависимости от контекста: «Да, я знаю правила игры в шахматы» или «Нет, я не знаю, как заменить коробку передач в моей машине».

Свернув континуум знания, можно представить структуру личного знания в простом виде, сведя ее к следующей диаграмме:

- То, что вы знаете.
- То, чего вы не знаете, не зная об этом.

В частности, мощь инновационных игр заключена в их способности перевести вас из состояния полного неведения в состояние знания. Это состояние знания позволяет создавать разнообразные инновационные продукты и услуги.

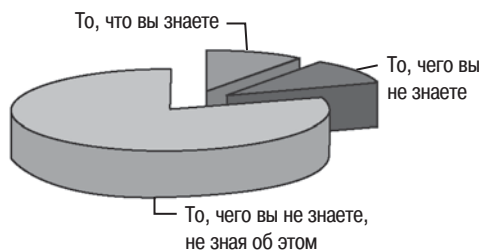


Рис. 1.4. То, чего вы не знаете

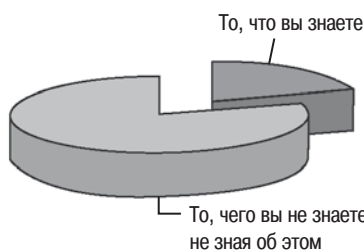


Рис. 1.5. Вы что-то знаете о том, чего не знаете

Для эффективного исследования рынка характерны следующие качества:

- Систематичность (Systematic) – плановость, организация, наличие цели и методов.
- Объективность (Objective) – минимум искажений, вносимых исследователем или методом.
- Фокусировка (Focused) – на конкретных вопросах.
- Действенность (Actionable) – полученные результаты дают возможность выполнять нужные действия.

Первые буквы этих слов образуют аббревиатуру SOFA, и, как всякая удобная СОФА, эффективное исследование рынка создает прекрасную основу для принятия разумных решений. В процессе описания инновационных игр я буду рассказывать о том, как проводить их в соответствии с данными требованиями.

Процедура исследования рынка

Ниже представлена процедура эффективного исследования рынка. Она проста, но в меру, и можно убедиться, что ее применение дает гораздо лучшие результаты, чем специальное планирование в каждом случае.

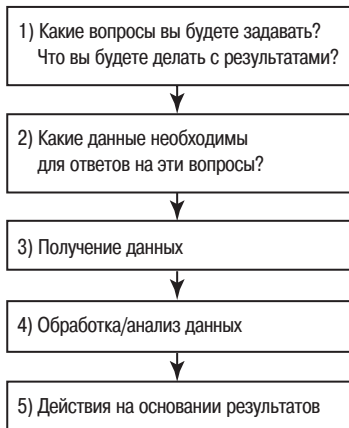


Рис. 1.6. Процедура исследования рынка

Шаг 1: формулировка вопросов и подготовка к получению ответов

Первый шаг – определить, на какие вопросы вы хотите получить ответы и что вы будете делать с последними. Первый шаг включает в себя оба эти действия, потому что нет смысла задавать вопросы, если вы не собираетесь хоть что-то делать с результатами. Разумеется, нельзя заранее сказать, какие конкретные действия вы предпримете – создади-

те новые продукты, скорректируете действующие перспективные планы продуктов или модифицируете существующие продукты для лучшего соответствия потребностям рынка. Поэтому исследование рынка начинается как длинный отпуск: вы выбираете для него место и примерный вид занятий, даже если сначала они будут расплывчато определены как «осмотр местности».

Шаг 2: определение требуемых данных

Выбранные вами вопросы и задачи в значительной мере определяют то, какие данные вам нужно будет получить в процессе исследования рынка – так же как выбранное для отдыха место существенно определяет способ перемещения к нему. Точные и целенаправленные вопросы типа «Какой оттенок синего предпочитают мои покупатели?» обуславливают сбор совсем иных данных, нежели более широкие вопросы типа «Как мой клиент представляет себе будущие изменения ситуации этого рынка?».

Шаг 3: получение данных

Этот этап охватывает все действия, которые нужны, чтобы собрать все необходимые данные, – от планирования метода сбора данных до его применения. Продолжая аналогию с отпуском, сравним это с подробным планированием и реальной поездкой после выбора места отдыха и способа передвижения.

Шаг 4: обработка/анализ данных

Приехав к месту отдыха, следует распаковать вещи и подготовиться к тому, чем вы собирались заняться. Аналогично, собранные данные нужно обработать так, чтобы можно было начать действовать на их основе. Это одна из обширных и сложных областей исследования рынка, многие аспекты которой выходят за рамки данной книги. К счастью, как будет показано во второй части книги, обработка и анализ данных, получаемых в результате игр, осуществляются относительно просто.

Шаг 5: действия на основе результатов

Действия подразумевают практическое применение приобретенного понимания ваших клиентов. Иногда «действия» могут на практике заключаться в том, что вы оставите в неизменном состоянии свой текущий план, если, скажем, выяснится, что перспективный план вашего продукта соответствует потребностям клиентов и рынка. В иных случаях, как писала в предисловии Джоан Уолтман, эти действия могут означать создание совершенно нового продукта, исходя из неожиданно возникшей информации, – так же как вы можете изменить свои планы на отпуск, включив в них посещение местного музыкального фестиваля, о котором вы узнали у консьержа после того, как поселились в гостинице.

Первичные и вторичные данные

Исследователи рынка классифицируют данные в соответствии с типами вопросов, на которые они отвечают. Основное различие проводится между первичными данными, которые должны как можно лучше отвечать на ваши конкретные вопросы, и вторичными, которые представляют собой ранее собранные и опубликованные данные, необязательно являющиеся ответами на ваши конкретные вопросы (табл. 1.3). Примерами вторичных данных служат, например, результаты переписи населения, с помощью которых можно примерно оценить размер своего рынка, но вряд ли они позволят узнать, как клиенты пользуются вашим продуктом или какие качества им хотелось бы видеть в будущих продуктах.

Какие могут быть вопросы

Помимо вопросов общего вида, которые описываются в этом разделе, можно придумать множество конкретных вопросов, касающихся ваших продуктов или услуг. Вот примеры разных вопросов, которые могут оказаться подходящими для ваших клиентов, рынков, продуктов и услуг. Начнем со вторичных данных, поскольку это те вопросы, которые часто задают, когда рассматривают явную возможность, изучаемую в процессе исследования рынка.

Вопросы, на которые лучше всего отвечают вторичные данные:

- Растет ли мой рынок?
- Каковы средний возраст и уровень доходов клиентов на моем рынке?
- Каковы суммарные расходы на товары и услуги на моем рынке?

Вопросы, на которые лучше всего отвечают первичные данные:

- Какого вида продукты можно или нужно добавить в наш ассортимент?
- Какой оттенок желтого лучше всего использовать в нашей упаковке?
- Кто из членов семьи в большей степени определяет выбор продуктов?

Вопросы, на которые лучше всего отвечают инновационные игры:

- Какие функции хотели бы увидеть клиенты в новых версиях?
- Как клиенты применяют наш продукт?
- Как мои клиенты представляют себе связи между моим продуктом и другими продуктами?
- Что вкладывают в понятие «успех» мои клиенты?

Таблица 1.3. Первичные и вторичные данные

Первичные Данные, которые должны как можно лучше отвечать на ваши конкретные вопросы	<i>Качественные/открытые/«голос покупателя» (VOC):</i> • Фокус-группы • Собеседования (по телефону, лично) • Инновационные игры • Консультативные советы клиентов
Вторичные Ранее собранные и опубликованные данные, которые необязательно должны отвечать на ваши конкретные вопросы	<i>Количественные/«факты, выбор»:</i> • Опросники/обзоры <i>Бесплатные, часто недооцениваемые:</i> • Внутренние данные компаний • Правительственные данные • Библиотеки <i>Платные, часто по рынкам:</i> • Синдицированные или закрытые данные

С другой стороны, первичные данные возникают как ответ на конкретный вопрос и, в свою очередь, подразделяются на качественные и количественные. Качественные данные рассматриваются как открытые, они обычно появляются в результате интенсивного общения между людьми и должны быть интерпретированы. Примерами качественных данных являются фокус-группы, собеседования и инновационные игры. Количественные данные основываются на фактах или предпочтениях и часто могут быть получены с помощью менее интенсивных и/или полуавтоматизированных методов. Примерами количественных данных служат обзоры и совместный анализ.

Кого спрашивать? Сегментирование рынка

Источником первичных данных служат сами клиенты, что приводит нас к процедуре отбора клиентов, участвующих в исследовании рынка. За исключением предельно узких рынков, приходится сегментировать рынок и выбирать клиентов, представляющих один или более получившихся сегментов. Процедура сегментирования рынка состоит в разбиении всего рынка на группы, состоящие из объектов со сходными атрибутами, что способствует достижению более крупной цели, такой как увеличение объема продаж, маркетинг или, в данном случае, лучшее понимание потребностей клиентов.

Подобно другим аспектам маркетинга – исследованию рынка и разработке продуктов, – сегментирование рынка представляет собой обширную область знаний. Выделение сегмента рынка – лишь один из способов разбиения рынка, и выбор разумного разбиения весьма важен для достижения ваших целей. Стандартные способы сегментирования потребителей основываются на демографических данных, например месте их проживания, объему доходов с вычетом налогов, уровню образо-

вания, привычкам при совершении покупок и восприятии предлагаемых продуктов и/или услуг. Стандартные способы сегментирования деловых предприятий учитывают их род деятельности, размер (объем прибыли или количество служащих), тип предприятия (корпорация, личная собственность, общество с ограниченной ответственностью и т. д.), скорость роста, обслуживаемые рынки и многое другое.

Может случиться, что принятая у вас сегментация имеет уклон в сторону маркетинга и продаж. Это естественно: часто сегментацию проводят с главной задачей помочь маркетингу оценить объем рынка и передать в подразделения сбыта информацию о главных потребителях. Однако такой подход не всегда может помочь в определении лучших кандидатов для участия в инновационной игре. Более верное представление

Почему статистическая значимость не существенна в сложных бизнес-архитектурах

В своем основополагающем труде об инновациях «Dealing with Darwin» Джеффри Мур (Geoffrey Moore) приводит веские доказательства того, что компании, действующие на рынках сложных систем, должны основывать свои решения на качественном анализе рынка. Как пишет Мур, «архитектура сложных систем ориентирована на сложные задачи и индивидуальный подход к их решению с большим объемом консультационных услуг». Для таких компаний характерны относительно малое число клиентов, небольшое количество операций с каждым клиентом и стоимость каждой операции, измеряющаяся сотнями тысяч и миллионами долларов.

Согласно Муру, исследовательские проекты, касающиеся сложных систем, осуществляются на основе выяснения качественных характеристик. «Модель сложных систем предполагает уклон в сторону *качественного исследования рынка*, поскольку каждый клиент, по существу, сам является элементом рынка. Например, коммерческие авиакомпании Airbus и Boeing имеют пару сотен главных клиентов, разбросанных по всему миру. Статистическая обработка информации при таком скромном количестве потребителей не имеет смысла. Вместо этого необходимо глубокое изучение конкретных условий каждого из них и поиск уникальных особенностей, а не математическая корреляция. Вот тут весьма полезными могут оказаться истории прежних побед, гипотетические сценарии и даже случайные удачные метафоры».

Инновационные игры специально разработаны так, чтобы при непосредственном взаимодействии с клиентом получать такого рода информацию.

может быть получено на основе альтернативных способов сегментирования рынка. Вот вам пример нескольких таких идей:

- Опыт работы с вашим продуктом.
- Компетентность в своей области.
- Оценка заинтересованности в использовании вашего продукта.
- Стратегическое значение для вашей компании (например, в отношении доходов).

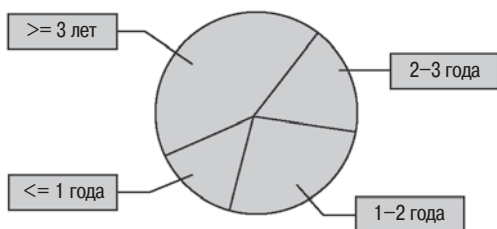


Рис. 1.7. Опыт работы с продуктом

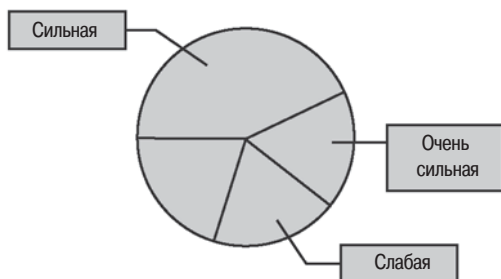


Рис. 1.8. Компетентность в области

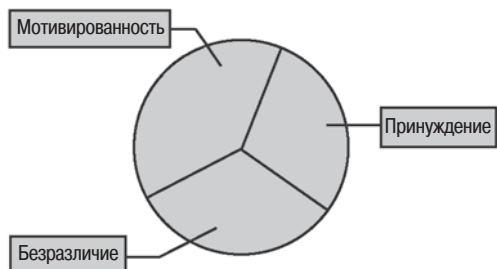


Рис. 1.9. Оценка мотивированности в использовании продукта

Главная задача – найти таких людей, от которых можно рассчитывать получить самые точные ответы на ваши вопросы. Вполне может оказаться, что самые крупные ваши клиенты имеют слабое представление о том, в каком направлении должен развиваться ваш продукт.

После того как проведена сегментация рынка, требуется еще выбрать конкретных клиентов. Эта задача освещается ниже в данной части книги, где подробно описывается подготовка к игре. Следует проявлять гибкость в отношении имеющейся системы сегментации, потому что информация, полученная при проведении игр, может говорить в пользу ее изменения.

Вопросы, данные, ответы и действия

Сбор данных не ограничивается получением ответов на ваши вопросы. Важное преимущество инновационных игр – возможность приобрести с их помощью значительно больше информации: вы не только получаете ответы на свои вопросы, но и делаете открытия, касающиеся вашего рынка. Например, не столь давно я воспользовался игрой «Катер», когда крупная юридическая фирма в Силиконовой долине попросила меня помочь ей выяснить причину неудовлетворенности ее партнеров. В результате мы получили данные о конкретных проблемах, вызывавших неудовлетворенность партнеров, то есть те, которые помогли ответить на конкретный вопрос. Но мы также получили данные, выходящие далеко за рамки первоначального вопроса, например услышали мнение партнеров о том, что эта фирма могла бы лучше использовать информационные ресурсы и предоставлять о себе больше информации, а это открывало путь для создания новых деловых возможностей.

Если вы получили ответы на заданные вопросы, это необязательно означает, что нужно выполнять действия, следующие из результатов. В том же примере с юридической фирмой ряд следовавших из результатов действий был несовместим с общей культурой фирмы и потому их не стали осуществлять. Если обратиться к аналогии с отпуском, то у юридической фирмы был конкретный пункт назначения и намерение действовать в соответствии с данными, которые будут получены. Однако, прибыв на место назначения, в фирме изучили имеющиеся возможности и одни виды деятельности одобрили, а другие – нет.

Распространена и часто рекомендуется практика сочетания нескольких методов исследования рынка с целью обоснования некоего конкретного предлагаемого способа действий. Допустим, что при проведении игры «Коробочка» с целью выяснения возможных маркетинговых сообщений для уже существующего продукта клиент предлагает некий новый продукт. Прежде чем браться за его производство, можно провести исследования рынка какого-то другого вида – например, попытаться определить объем вторичного рынка или на первичном рынке попробовать выяснить, какую цену готовы заплатить покупатели за этот продукт.

Кого нужно приглашать? Клиент – кто это (или что это)

В области разработки продуктов давно ведутся споры: кого группа разработки данного продукта должна считать клиентом. Если определение слишком узко, то теряется возможность расширить рынок с помощью новаций или усовершенствовать существующий продукт благодаря лучшему пониманию сложных отношений. При слишком широком или небрежном определении можно столкнуться с трудностями, пытаясь разобраться в данных, которые в той или иной ситуации просто не имеют смысла. Иногда эмоции берут верх над разумом, отчего в убытке оказываются все, и в особенности клиенты. Из вышесказанного ясна важность данной проблемы и необходимость в некоторых разъяснениях.

Одна из проблем связана со стремлением производителей выяснить, кто их прямой, а кто – косвенный клиент и каково их значение и влияние обеих групп, – часто в одно и то же время. Разделив клиентов на эти две категории, можно значительно лучше понять общие потребности рынка. Прямой клиент – это человек или система, непосредственно пользующиеся или потребляющие ваши продукты либо услуги. Косвенный клиент – это любой человек или система, на которого ваш продукт или услуга могут оказать влияние в настоящем либо будущем.

Главная польза такого определения состоит в том, что оно позволяет выбирать кандидатов для участия в игре из более широкого круга лиц. Оно также практично. Если вы хотите разобраться с проблемами эксплуатации, вам нужны клиенты, которые работают с продуктом. Если вас интересуют проблемы финансов и окупаемости, ищите тех людей, которые платят по счетам. Если вы хотите понять, к каким последствиям приводит медленная работа программного обеспечения при резервировании авиабилетов, обратитесь к пассажиру, которому приходится ждать, пока кассир не поменяет заказанный им рейс на другой. В данном случае прямым клиентом программного обеспечения является кассир, а косвенным – пассажир, который при этом является прямым клиентом авиакомпании!

Следует также учитывать различия в характере работы с продуктом. Одни клиенты интенсивно пользуются вашим продуктом или услугой, работая с ними ежедневно. Другие клиенты могут пользоваться вашим продуктом нерегулярно и эпизодически, прибегая к нему только для решения определенных задач или в особых обстоятельствах. Что это за задачи? Какие это обстоятельства? Разные люди пользуются различными функциями и возможностями. Какими? Когда? Для чего? Все эти люди имеют право голоса, хотя вы сами определяете, насколько ценны для вас их высказывания. Хотя для проведения выбранной вами игры важно разумным образом составить группу клиентов-участников, вовсе необязательно создавать «идеальный» набор.

Особые преимущества (и недостатки) качественного исследования рынка

У каждого вида исследования рынка есть свои сильные и слабые стороны. В табл. 1.4 представлены некоторые достоинства и слабые стороны качественного исследования рынка.

Достоинства непосредственной работы с клиентами при качественном исследовании рынка значительно перевешивают недостатки. Попросту говоря, качественное исследование рынка (поиск средств для изучения клиентов, взаимодействия и сотрудничества с ними) – это мощный вклад в создание подлинно инновационных продуктов и услуг.

Таблица 1.4. Достоинства и недостатки качественного исследования рынка

Достоинства	Недостатки
Обеспечивает глубокое понимание благодаря контекстному, многогранному, вербальному/невербальному общению	По определению, менее объективно, чем другие методы исследования рынка. В инновационных играх мы боремся с этим путем привлечения посредников, многочисленных наблюдателей и обработки полученных результатов в составе группы
Может укреплять связи с клиентами, особенно на рынках B2B и B2P	Плохо распространяется на большое количество участников
Воспитывает у тех, кто проводит игру, сопереживание с клиентами	Не имеет статистической значимости (см. врезку «Почему статистическая значимость не существенна в сложных бизнес-архитектурах»)
Способствует выработке живого конкретного языка и готовности решать проблемы клиентов	Относительно дорого в расчете «на одного клиента» (но часто относительно дешево в расчете на «результаты, предполагающие действия»)
Закладывает основу инноваций, позволяя исследовать явления, «о которых вы не знаете, что не знаете их»	

В чем специфика инновационных игр

Инновационные игры обладают рядом качеств, выделяющих их из прочих эффективных методов исследования рынка. Одно из качеств отражено в названии: «игры». Говоря о них как об «играх, в которые игра-

ют совместно», я стараюсь обратить ваше внимание на различные интересные способы общения с клиентами, направленные на то, чтобы лучше узнать их потребности. Это контрастирует с обычными обследованиями и фокус-группами, в которых часто мало занимательного и не придается большого значения сотрудничеству.

Сами игры хотя и представляют собой забаву, но ею не ограничиваются. В каждой игре используются важные принципы когнитивной психологии и организационного поведения, позволяющие обнаружить данные, которые трудно вскрыть посредством традиционных методик исследования рынка, – об этом более подробно рассказывается во второй части книги. Когда вы оцените мощь этих глубоких принципов, то сможете более эффективно применять игры и обнаруживать еще более ценные данные.

По мере приобретения опыта вы станете с большей готовностью передавать контроль своему клиенту и «доверять» ему проведение игры. Инновационные игры не нужно держать под строгим контролем. На самом деле при правильно налаженном контроле наблюдается *противоположный* эффект: когда клиенты полностью увлекаются игрой, отмечается некоторое неорганизованное веселье. Признаком того, что игра идет правильным образом, служит нежелание клиентов прекращать ее (например, участники продолжают рисовать свои паутины или создавать упаковочные коробки). Это именно то, что требуется: когда клиенты глубоко увлечены своей деятельностью, они не хотят останавливаться. Вы тоже не захотите, потому что при такой глубокой увлеченности уничтожаются различные препятствия для контактов и высказываются наиболее правдивые и полезные мнения.

Инновационные игры отличаются также от других видов исследований рынков, где группа разработчиков продукта не участвует в подготовительной фазе и остается сторонним наблюдателем во время исследования. Инновационные игры предполагают, что разработчики активно участвуют в подготовке к игре (и получают от этого удовольствие). Во время игры, даже когда она проводится профессиональной сторонней организацией, многофункциональная группа разработчиков должна действовать в качестве наблюдателей, которые лично занимаются сбором информации от клиентов. Они следят за тем, как создаются упаковочные коробки, и слушают, как их продают. Они наблюдают за формированием дерева продуктов и слушают объяснения клиентов по поводу их развития. Они видят, как появляются сложные паутины отношений, и могут исследовать причины важности этих отношений для клиентов. Это сильно отличается от других видов качественных исследований, где разработчики скрываются за зеркальным окном или наблюдают за действием с помощью видеокамер.

Готовясь к проведению игр, группы разработчиков продукта подтверждают цели своих предложений и цели исследования рынка. Предварительное проведение игр без клиентов помогает укрепить уверенность

Конечные и бесконечные игры

В своей книге «Finite and Infinite Games» философ Джеймс П. Карес (James P. Cares) описывает два вида игр: конечные, в которые играют с целью выигрыша, и бесконечные, смысл которых в самом процессе игры. В этом смысле инновационные игры, описываемые в данной книге, являются бесконечными: в них играют, чтобы поддерживать связь со своими клиентами. Вместо правил здесь принципы, выработанные на опыте получения лучших результатов. Конечно, в некоторых случаях инновационная игра проходит как конечная в рамках другой, бесконечной игры, например, когда вы ограничиваете для клиентов время игры в «Катер» или предлагаете приз за лучшую коробку для продукта. Проводить игры с такими ограничениями бывает даже интереснее, но не забывайте: главное, что может считаться «победой» в инновационных играх, – это укрепление связей с клиентами и возможность создания новых продуктов, в которых те действительно нуждаются.

в действенности игр. Это не означает, что проводить игры сложно, – совсем напротив. Игры разработаны так, чтобы правила можно было легко объяснить, играть было просто, а результаты были богатыми.

Все игры рассчитаны на применение в многомерной среде общения, поскольку многомерность коммуникаций полнее использует мощь нашего мозга. Например, при обычном обследовании или работе фокус-группы в основном участвуют те отделы мозга, которые обрабатывают речь. Но язык, несмотря на всю важность, составляет лишь одно измерение в коммуникации. Инновационные игры позволяют клиентам подключить другие участки своего мозга, создавая более богатый, глубокий и содержательный обмен информацией. Иллюстрацией такого насыщенного общения может служить пространственное расположение якорей при игре в «Катер» или реакция клиентов на рассказы своих соседей об их способах применения продукта в игре «Начни новый день». Насыщенность такого общения отражается на работе организации в виде возникающей иногда поразительной готовности действовать согласно результатам, полученным при проведении инновационной игры. Впечатление, возникающее при чтении о новой характеристике продукта в документе «Маркетинговые требования», резко отличается от впечатления, производимого описанием той же характеристики, которое создано клиентом на упаковочной коробке для продукта.

Мне доводилось наблюдать такой уровень заинтересованности у клиентов, которые участвуют в инновационных играх. В основе многих из этих игр лежат совместные действия клиентов по созданию, согласованию, обсуждению, установлению важности и мысленному представле-

нию продуктов, которые позволят им решать свои задачи. Инновационные игры, предоставляя клиентам право голоса, не только укрепляют ваши связи с ними, но и поощряют клиентов устанавливать и поддерживать отношения между собой. Пусть в перечне доходных статей вашего бюджета нет такой статьи, но представьте себе, что в балансовом отчете у вас появилась еще одна строка – «Поступки доброй воли». Проведение игр увеличит этот показатель.

Еще одно достоинство инновационных игр состоит в том, что вместо скучного отчета, содержащего ваш анализ и рекомендации, можно представить разные артефакты, созданные клиентами. Вот история, рассказанная одной руководительницей маркетингового отдела: не вступая в бесконечные споры относительно «идеальных» маркетинговых сообщений для продвижения нового продукта, она просто обратила внимание на удивительное сходство рекламных слоганов, придуманных несколькими клиентами-участниками игры в «Коробочку», и решила: «Так написали наши клиенты. Это мы и выберем». Воспользовавшись прямой связью со своими клиентами, она сберегла немало времени и средств.

Процедура проведения инновационных игр

Процесс проведения инновационной игры основывается на процессе исследования рынка, описанном ранее. В большинстве своем это те же самые шаги, но с рядом особенностей, о которых мы расскажем в данном разделе (рис. 1.10). В третьей части книги представлены инструменты и шаблоны, которые помогут вам осуществить этот процесс.

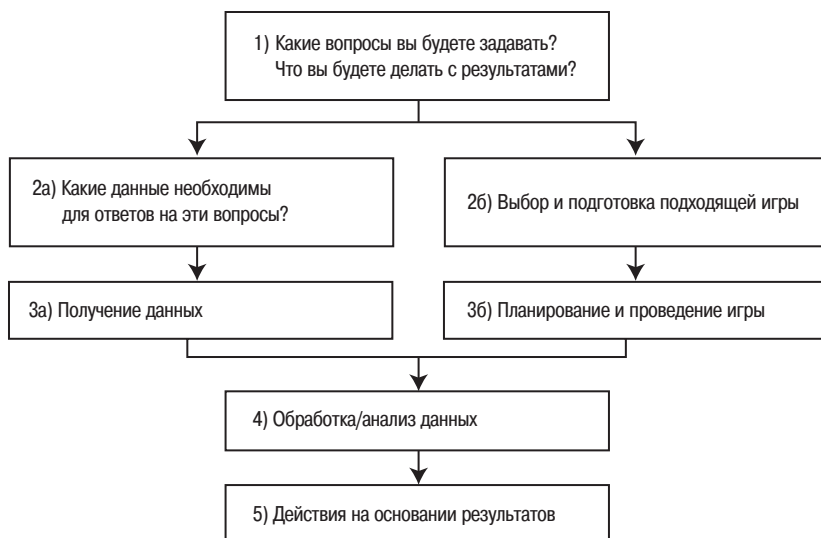


Рис. 1.10. Процедура проведения игры

Шаг 1: формулировка вопросов и подготовка к получению ответов

Как один из видов качественного исследования рынка, инновационные игры полезны для получения ответов на многие, но, конечно, не все вопросы. На этом шаге необходимо убедиться, что ваши цели и вопросы пригодны для включения в инновационные игры. Это настолько важно, что я посвятил данному вопросу следующий раздел.

Отвечайте не сразу, а в последующем отчете

Коллективный характер проведения инновационных игр открывает широкие возможности для реагирования на замечания клиентов в режиме реального времени. Например, когда в игре «Катер» у клиентов прямо спрашивают, что им не нравится в вашем продукте или услуге, то клиенты часто пытаются заставить вас назначить конкретные сроки для решения выявленной проблемы. Аналогично, в игре «Купи функцию» клиентов просят выбрать наиболее желаемые из отсутствующих функций. В итоге они могут потребовать, чтобы вы установили срок, когда будут готовы «купленные» ими функции.

Всеми силами избегайте немедленной реакции на запросы клиентов. Такая реакция сокращает поток информации от ваших клиентов и может ненароком вообще его прекратить. Вместо сбора данных вы погрузитесь в решение проблем. Это будет заметно, и активные клиенты не преминут попытаться получить то, чего они хотят.

А то, чего хотят самые активные клиенты, может не совпадать с желаниями остальных. Вам потребуется какое-то время, чтобы обдумать результаты игры и выработать план действий.

Принимать план действий непосредственно в процессе игры рискованно, потому что обещания, даваемые клиентам во время игры, почти наверняка сорвут вашу обычную процедуру планирования. Я сталкивался с тем, что процедура нормального планирования вполне обоснованно отвергала обещания, данные во время игры. Сообщить об этом заинтересованным клиентам было совсем не просто.

После того как вы приняли план действий, необходимо рассказать о нем всем клиентам. Если это клиенты, которые участвовали в игре, то, сообщая им о вашем плане, нужно подчеркнуть их роль в выработке этого плана. Например, если замечания клиента привели к изменению перспективного плана разработки, покажите им старый и новый планы, чтобы они могли увидеть результат своего участия в игре. Для информирования об изменившихся планах остальных клиентов воспользуйтесь вашими обычными каналами общения.

Необходимо также отметить, что не стоит проводить игру, если вы не готовы предпринять какие-то действия на основании результатов, которые будут получены. Инновационные игры часто вызывают у клиентов ожидание каких-то действий с вашей стороны в ответ на высказанное ими мнение.

Шаг 2: определение требуемых данных

Этот шаг процедуры исследования рынка представляет собой выбор правильного комплекта игр для решения ваших задач и получения ответов на вопросы, сформулированные на первом шаге.

Шаг 3: получение данных

Этот этап охватывает планирование и проведение игр. Он более подробно освещается ниже в данной части книги: лучшие результаты получаются при детальном, последовательном планировании и определении структуры команды.

Шаг 4: обработка/анализ данных

Результаты обработки и анализа полученных при проведении игры данных должны быть представлены двум адресатам. Первый из них – это команда ваших сотрудников, и ей должно быть представлено все¹, что необходимо для принятия мер. Второй – это клиенты, принимавшие участие в игре. Представив им результаты (обычно в виде отчета), вы покажете, что их мнение было вами услышано. Кроме того, вы получите возможность отреагировать на замечания клиентов контролируемым образом, обдумав свой ответ и составив его в соответствии с запросами конкретных клиентов. Допустим, например, что при проведении игры «Катер» клиент отметил, что «система скидок непонятна». Такой клиент мог быть один, и никого из других участников игры система скидок не привела в недоумение. Тем не менее это было ценное замечание, и в отчет, направленный данному клиенту, можно включить дополнительную информацию по поводу цен на продукт.

Шаг 5: действия на основании результатов

На этом шаге инновационные игры менее всего отличаются от других форм исследования рынка. Игры проводят для того, чтобы предпринять действия в соответствии с результатами.

¹ Это может быть отчет, презентация, проведение разбора с присутствием руководства или набор конкретных рекомендаций, помещенный в систему управления требованиями или жизненным циклом продукта (PLM). Формат должен обеспечить наибольшую мотивацию вашей команды к действиям.

Правильный выбор инновационной игры

Освоившись с проведением инновационных игр, вы заметите, что довольно просто определить себе цель высокого порядка, а затем подобрать игру, которая лучше всего поможет достижению этой цели. Допустим, например, что вы хотите привлечь своих клиентов к составлению перспективного плана своего продукта. С помощью табл. 1.2 и карточек, представленных в конце книги, вы ограничили свой выбор двумя играми: «Купи функцию» и «Подстриги дерево». Обе игры вам понравились, и вы охотно сыграли бы и в ту и в другую, но для этого у вас недостаточно времени. Выбрать нужно одну. Чтобы облегчить вам выбор, в этой главе приводятся характеристики игр по некоторым ключевым направлениям. Не стоит, однако, основывать выбор исключительно на том, что написано в этой главе, потому что каждую из игр можно модифицировать. Детальные описания игр, приведенные во второй части книги, помогут вам сделать окончательный выбор, к тому же вы увидите, как можно адаптировать игры к различным конкретным ситуациям. Вот шесть направлений, рассматриваемых в этом разделе:

- Степень открытости исследования.
- Количество клиентов, которые могут участвовать в игре.
- Три аспекта подготовки: материалы, маркетинг, клиенты.
- Временные рамки действий.

Эти характеристики достаточно гибкие, что иллюстрируется диаграммами, приведенными ниже. Такие диаграммы будут сопровождать описания игр во второй части книги, что облегчит ее использование в качестве справочника.

Степень открытости исследования

Эта характеристика учитывает, в какой мере вы ограничиваете взаимодействие с клиентом (рис. 1.11). Например, «Купи функцию» – одна из наиболее регламентированных игр, потому что в ней клиенты занимаются покупкой тех функций, цену которых вы уже назначили. Напротив, «Катер» и «Коробочка» предоставляют большую свободу. В «Катере» клиенты могут (и должны!) писать практически все что угодно на карточках-якорях. В «Коробочке» клиенту дают чистую коробку и просят, чтобы он нарисовал на ней все, что хочет. Такое свободное взаимодействие придает исследованию очень свободный характер.

Во многих играх степень открытости можно регламентировать. Например, игру «Я и моя тень» можно сделать более открытой, если следовать за клиентами во время решения ими общих задач относительно ваших продуктов и услуг и любых других проблем. Можно, напротив, сильнее регламентировать игру «Я и моя тень», сосредоточив ее в основном или исключительно на заранее установленном списке задач или



Рис. 1.11. Степень открытости исследования

только на ваших продуктах и услугах. Устанавливаемая вами степень открытости игры должна исходить из тех проблем, ради решения которых вы прибегли к игре.

Количество клиентов, которые могут участвовать в игре

Инновационные игры предполагают участие относительно небольших групп, обычно численностью от 4 до 24 человек. Однако нам удавалось проводить некоторые игры с гораздо большим числом участников – до нескольких сот человек (рис. 1.12). Два основных приема для успешного увеличения количества участников игры – это манипулирование естественной структурой игры, что позволяет разбить большие группы на меньшие, где и будут проводиться игры, и изменение уровня ограничений в игре.

Однако есть некоторые пределы для любой игры. Например, игру «100-процентное зрение» лучше всего проводить с посредником, который будет руководить дискуссией в группе, насчитывающей от 6 до 12 кли-



Рис. 1.12. Уровень масштабируемости игры

Как быть, если клиентов для игры недостаточно

Иногда не удается набрать для участия в игре столько клиентов, сколько хотелось бы. Если окажется, что на ваши многочисленные предложения клиентам практически никто не откликнулся, нужно сделать паузу и задуматься о принципиальной основе ваших отношений с клиентами. Если эти отношения настолько слабые, что не удастся собрать даже горстку участников игры, у вас явно существуют проблемы, которые нужно решить прежде, чем браться за проведение игр.

Бывают и другие ситуации, в которых обеспечить желаемое количество участников игры оказывается проблематично. Например, издержки ваших клиентов, связанные с участием в игре, оказываются слишком высокими, а ваш бюджет не позволяет вам компенсировать их. В других случаях клиенты могут быть не уверены в целесообразности своего участия, особенно если вы впервые проводите с ними игру. В таких обстоятельствах невозможность обеспечить некое заранее запланированное количество участников игры не должна быть препятствием для ее проведения. Даже проведя игру с меньшим числом клиентов, вы сможете приобрести ценные знания. На практике большинство игр (за исключением, пожалуй, «Купи функцию») можно провести с единственным клиентом и получить при этом полезные результаты.

ентов. Если вы хотите привлечь больше участников, потребуется больше посредников, что накладывает естественное ограничение на возможность расширить игру. Кроме того, нужно помнить, что большие группы дают больший объем результатов, а значит, эффективная обработка полученных данных и выработка согласованного плана действий потребуют больше труда и времени.

Подготовительные работы

Подготовка к инновационным играм проходит по трем направлениям: подготовка материальной базы, маркетинговая подготовка и подготовка клиентов.

Уровень подготовки материальной базы

Здесь оценивается количество разнообразных материалов, необходимых для проведения игры (рис. 1.13). Для таких игр, как «Воспоминание о будущем» или «100-процентное зрение», достаточно лишь стандартных лекционных плакатов или карточек для каталога размером 12 на 20 см, то есть объем материальной подготовки минимален. Другим играм, скажем, «Коробочке», требуется относительно большой набор канцелярских принадлежностей, и требования к материальной подготовке у них выше.



Рис. 1.13. Уровень подготовки материальной базы

Уровень маркетинговой подготовки

Эта характеристика показывает объем труда, который нужно приложить, чтобы подготовить для игры контент (рис. 1.14). «Коробочка» в этом отношении оценивается весьма низко, поскольку в ней не требуется подготавливать свои предложения клиентам для обсуждения. А «100-процентное зрение» оценивается выше, потому что требуется время для подготовки объектов (контента), который вашим клиентам будет предложено ранжировать по ценности. Нужно иметь в виду, что игры, которые требуют больше маркетинговой подготовки, часто открывают перед рабочими командами интересные варианты – иногда раньше, чем игра будет проведена с клиентами!



Рис. 1.14. Уровень маркетинговой подготовки

Уровень подготовки клиентов

Уровень подготовки клиентов определяет, сколько труда придется приложить вашим клиентам, чтобы подготовиться к игре. В этом отношении игры «Коробочка» и «100-процентное зрение» оцениваются низко, поскольку в них вас интересует реакция клиентов, проявляемая



Рис. 1.15. Уровень подготовки клиентов

непосредственно во время игры. А «Покажи и расскажи», напротив, оценивается гораздо выше, поскольку вы задаете клиентам прямые вопросы относительно того, как они пользуются вашими продуктами и услугами (рис. 1.15). Клиентам, которые примут участие в этой игре, потребуется время для подготовки.

Временные интервалы действий

Игры также различаются в зависимости от времени, по истечении которого результаты игры могут проявиться в каких-то действиях. Классификация временных интервалов – сложная задача, потому что временные циклы продукта весьма различны в разных отраслях промышленности. Я не стану приводить абсолютные цифры, а оценю интервал времени до принятия действий пропорционально длительности цикла, отметив при этом, что в каждой игре полученные результаты могут охватить широкий диапазон временных интервалов до ожидаемых действий (рис. 1.16).



Рис. 1.16. Временные интервалы действий

Если вам кажется, что 12 вариантов – слишком много

Однажды, когда я читал курс по инновационным играм, слушатель, который был старшим администратором по менеджменту продукта, отвел меня в сторонку и заявил: «Двенадцать вариантов – слишком много. Да, все игры полезны, но нельзя ли выбрать несколько штук, чтобы они имели универсальный характер и могли быть относительно просто проведены? В этом случае моя команда гораздо быстрее приступила бы к проведению этих игр». Вот перечень, который я ему предложил.

«Катер». Даже если клиенты вполне удовлетворены вашим продуктом, у них могут быть идеи относительно того, как улучшить ваши продукты или услуги. «Катер» предоставляет им возможность поделиться с вами своими идеями.

«Купи функцию». Разработка продукта – это искусство непрерывного менеджмента, нацеленного на обеспечение важнейших функций в условиях ограниченности ресурсов. Проблема усиливается тем, что в командах разработчиков продукта, как правило, больше идей относительно того, что нужно включить в продукт, чем ресурсов, которые для этого требуются. Игра «Купи функцию» поможет принять обоснованные решения о приоритетах с учетом мнения ваших клиентов.

«Коробочка». У хороших менеджеров продукта есть твердая точка зрения на потребности своего рынка. Выдающиеся менеджеры продуктов уделяют время, чтобы выяснить, «чего они не знают, не зная об этом», с помощью открытого качественного исследования рынка. «Коробочка» предоставляет новые возможности для открытого исследования.

«Паутина». Вы должны понимать, какое место ваш продукт занимает в мире вашего клиента, чтобы квалифицированно определять, что стоит или не стоит включать в ваш продукт. Игра «Паутина» поможет вам выяснить это, поскольку ее задача – помочь вам узнать у ваших клиентов, какую роль играет ваш продукт в их жизни.

- Короткие/тактические – действия могут быть предприняты сразу, как правило, в текущем или следующем жизненном цикле продукта.
- Средние – действия, выполняемые обычно в течение последующих 1–3 жизненных циклов продукта.
- Долгие/стратегические – действия, которые обычно предпринимаются на протяжении большого числа жизненных циклов продукта.

Нужно учитывать, что на расчеты клиентов относительно временных рамок ваших действий оказывает влияние ряд факторов. Если вы играете в «Купи функцию», то обычно ваша цель – получить отзывы клиентов о следующих одной-двух версиях вашего продукта. Аналогично, в игре «Воспоминание о будущем», когда «будущее» отстоит на 10 лет вперед от данного момента, клиенты, конечно, будут ожидать более долгий период до начала ваших действий. Многим клиентам, особенно на деловом или профессиональном рынке, свойственна реалистическая оценка затрат времени, связанного с теми или иными предложенными или потребованными действиями. Они даже могут рассчитывать, что этот промежуток окажется достаточно большим и не нарушит их собственных стратегических и тактических планов. Не забывайте, что вы всегда можете проверить, правильно ли представляете себе временные ожидания своих клиентов: просто спросите их об этом.

Планирование инновационной игры

Планирование игры состоит из двух частей: верхнего уровня, который применим к любой игре, и специфической для каждой игры процедуры. В данном разделе процесс планирования верхнего уровня рассматривается с двух точек зрения: вашего клиента и вашей рабочей группы. Во второй части книги приведены подробные описания всех игр, которые содержат и конкретные процедуры планирования для каждой игры. Я не стремлюсь к тому, чтобы описать все стороны планирования игр или мероприятий, потому что планирование инновационных игр во многом напоминает планирование других мероприятий и соответствующие ресурсы по планированию можно легко найти в Интернете. Я же постараюсь сосредоточиться на наиболее важных игровых аспектах проведения успешных мероприятий.

Прежде чем читать этот раздел, прочтите врезку «Планирование инновационной игры с помощью других инновационных игр». С помощью инновационной игры «Воспоминание о будущем» вы сможете более эффективно спланировать свое мероприятие и освоиться с инновационными играми.

Временной график планирования

Проще всего спланировать инновационную игру, применив описанную выше процедуру исследования рынка и организовав этапы в виде временного графика, как показано на рис. 1.17. Полезно также разбить фазы верхнего уровня на более мелкие, поскольку каждый этап допускает естественное развитие.

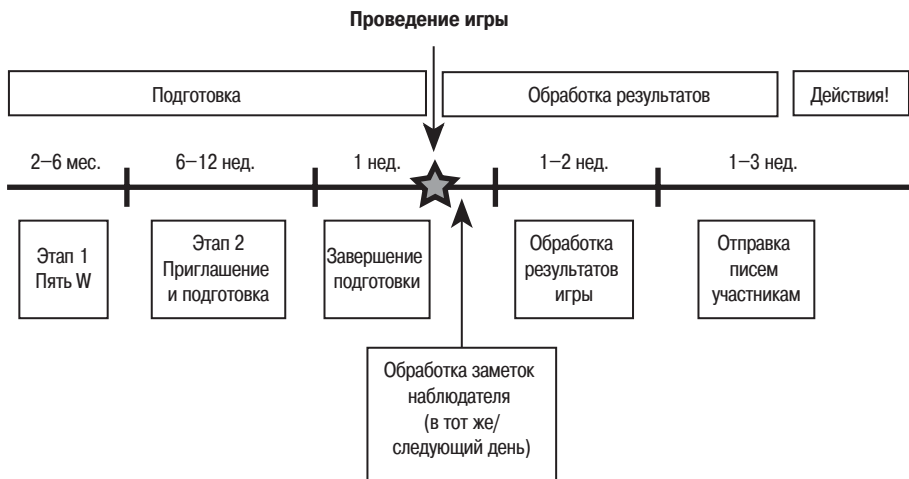


Рис. 1.17. График планирования и проведения инновационной игры

Планирование инновационной игры с помощью других инновационных игр

Есть несколько инновационных игр, с помощью которых можно попробовать спланировать предстоящую игру. Игра «100-процентное зрение» может помочь вам определить приоритеты своих задач в предстоящей игре, а «Катер» поможет определить, как улучшить результаты прежних игр. Но самой полезной я считаю игру «Воспоминание о будущем».

Сначала откройте новый документ в своем любимом текстовом редакторе. Представьте себе, что после вашей игры прошла уже неделя. Теперь напишите себе письмо от имени своего начальника с поздравлением по поводу успешного проведения инновационной игры. Постарайтесь быть как можно более конкретным в описании якобы уже проведенной игры.

Потом сравните результаты своего письма с рекомендациями этого раздела. Возможно, вы обнаружите многие из тех действий, о которых рассказано в этом разделе. Более важно, если обнаружатся какие-то важные элементы, характерные именно для вашего случая. В любом случае вы фактически провели игру «Воспоминание о будущем», освоив при этом мощную методику, с помощью которой можно планировать любые проекты.

Этапы подготовки

Удобнее всего готовиться к инновационным играм поэтапно, исходя из времени на освоение и действий, выполняемых на каждом этапе. Например, достаточно много времени может уйти на составление списка приглашаемых, поиск места для проведения игры и выбор самой игры, поэтому все эти действия отнесены к первому этапу. Рассылка приглашений клиентам и все подготовительные действия отнесены ко второму этапу. Заключительные приготовления состоят в проверке наличия всех необходимых материалов и готовности своих сотрудников. Ниже мы подробнее рассмотрим действия, осуществляемые на каждом этапе.

Первый этап: пять W

«Пять W» – это сокращенное название того этапа проекта, на котором должны быть получены ответы на основные вопросы, связанные с обеспечением и проведением предстоящего мероприятия (whom – кого, what – что, why – зачем, when – когда, where – где). Здесь должно быть определено все – от одежды для вас и ваших клиентов до решения о том, кого из своих друзей и близких они могут пригласить на общественные и развлекательные мероприятия, которые вы запланировали. В этой главе раскрыто только «пять W», и если у вас есть опыт планирования мероприятий, этого может оказаться достаточно для данного этапа планирования вами инновационной игры. Дополнительные действия по планированию на первом этапе включены в третью часть книги. И если вы внимательно читаете, то обратите внимание, что я включил сюда больше чем пять вопросов – намеренно!

Кого пригласить? Учитываются клиенты и ваши сотрудники. Рекомендуется отобрать от 12 до 36 клиентов. Исследования показывают, что 12 клиентов могут представлять 70–75% существующих на рынке потребностей, а 30 клиентов – 90% потребностей¹.

- **Что вы будете делать?** Рассматривается как игра, так и сопряженная с ее проведением деятельность.
- **Зачем вы будете это делать?** Зачем вашим клиентам нужно участвовать? Обдумайте свои цели, касающиеся более глубокого понимания клиентов и установок с ними отношений, и четко объясните, «для чего им это нужно».
- **Когда состоится мероприятие?**
- **Как долго продлится мероприятие?** При оценке следует исходить из того, что каждая игра будет длиться два часа и в течение дня должно проводиться не более трех игр. Добавьте к этому время для решения других планируемых задач.

¹ Griffin, Abbie and John R. Hauser: «The Voice of The Customer» in Marketing Science, Vol. 12, No. 1, Winter 1993, pp. 1–27.

Выгода для клиента

Три главных вида пользы, получаемой клиентом от участия в инновационных играх:

- Возможность оказать значительное влияние на продукты, которые уже существуют или появятся в будущем.
- Возможность встретиться с другими клиентами и установить с ними отношения.
- Возможность встретиться и обсудить проблемы с разработчиками продукта, в том числе с руководителями, которые часто присутствуют на таких мероприятиях.

В зависимости от специфики проводимой игры и/или организации мероприятия клиенты могут также получить дополнительные преимущества, среди которых:

- Уникальная возможность выяснить характеристики планируемого к выпуску продукта и оказать на них влияние.
- Возможность рассказать о неудобствах, связанных с эксплуатацией текущей версии продукта.
- Возможность заработать деньги или выиграть какие-то призы.

- Где провести мероприятие?
- **Как** должно завершиться мероприятие? Клиенты захотят узнать, что они получают в результате своего участия. Если вы хотите послать им отчет о том, что вам удалось выяснить (а это нужно сделать), сообщите им об этом.

Второй этап: приглашение и подготовка

На этом этапе процедуры планирования нужно сообщить клиентам об основных деталях мероприятия и завершить материальную подготовку. Старайтесь предоставить клиентам ту информацию, которая должна быть интересна с их точки зрения. У клиентов возникнут вопросы, ответы на которые вы должны были получить на первом этапе, но сообщать их клиентам следует в прямой, уважительной и открытой манере. В третьей части книги есть примеры пригласительных писем, которые вы можете взять за основу и адаптировать к своей конкретной ситуации.

На втором этапе процесса планирования мне лично бывает полезен такой контрольный список задач:

- Питание заказано.
- Видео/звуковая аппаратура проверена.
- Тренировочная игра проведена.
- Выступающие отрепетировали свои презентации.

- Помещение подготовлено для проведения конкретной игры.
- Члены команды проинструктированы о своих обязанностях.
- Плакаты и необходимые для проведения игры материалы подготовлены. Особенно тщательно следите за временем при проведении игр, требующих большой предварительной подготовки, таких как «Коробочка» или «Подстриги дерево».
- Подарки и прочие материалы привезены и готовы к раздаче.
- Бланки для регистрации итогов мероприятия готовы.

Этот список не претендует на универсальность применения во всех мыслимых ситуациях, поэтому вам следует проверить контрольный список и привести его в соответствие со своими конкретными задачами. Если у вас нет опыта планирования мероприятий, может оказаться полезным пригласить для этого специалиста. Есть много хороших фирм, занимающихся планированием мероприятий, и вы наверняка найдете такую, которая решит ваши проблемы. Стоит также обратиться к ресурсам Интернета, где есть много полезных контрольных списков, пригодных в различных условиях планирования.

Хорошие начало и конец

Не обязательным для успеха инновационной игры, но обычно полезным, оказывается проведение совещания как в начале мероприятия, так и по его завершении.

Вводное совещание должно формально обозначить начало планирования и проведения инновационной игры. Им руководит тот, кто планирует игру, и оно позволяет всем, кто участвует в проведении игры, собраться вместе и начать подготовку. Несмотря на название, это совещание обычно оказывается не первым в ходе данного проекта. Обычно при правильном планировании сначала происходит несколько более узких совещаний с основными участниками проекта с целью выяснить, какие задачи они ставят перед собой, и оценить возможные трудности. В этом случае вступительное совещание может быть проведено более благополучно и эффективно.

Заключительное совещание должно формально завершить проект. Обычно на нем оглашаются результаты и план дальнейших действий. Кроме того, неплохо обсудить успехи и неудачи в проведении игры, а также предложения по поводу учета полученных данных при проведении новых игр. Заключительное совещание также дает возможность участникам подвести черту под проведением игры и испытать чувство удовлетворения от успешного завершения проекта.

Завершающая подготовка

Это возможность окончательно убедиться в том, что все готово, и при необходимости успеть забежать в канцелярский магазин, чтобы купить недостающее! Типовой контрольный список необходимых материалов, приведенный в третьей части книги, поможет вам проверить, что у вас есть все нужное. Самое главное на последней стадии подготовки – поручить кому-то из ваших сотрудников лично связаться с приглашенными и получить от них подтверждение участия. На основе этих данных окончательно уточните схему размещения участников, заказ питания и подготовку всех материалов, с которыми вы будете работать или раздадите участникам.

Состав команды для проведения игры

Проведение инновационной игры – слишком большая задача для одного человека. Вам потребуется рабочая группа, в которую должны войти:

- Планировщик для составления плана и подготовки команды к проведению игры.
- Организатор для подготовки материально-технического обеспечения.
- Распорядитель, встречающий клиентов и отводящий их на свои места.
- Ведущий игры.
- Помощник, выполняющий поручения членов команды.
- Наблюдатели, которые будут следить за проведением игры.
- Фотограф.

Рекомендуемая численность рабочей группы – от одной трети до половины количества клиентов, участвующих в игре. Все эти роли важны для успешного проведения игры и подробно рассматриваются ниже.

Планировщик

Обычно это менеджер продукта или маркетинга, который является руководителем проекта по проведению игрового мероприятия. Он отвечает за успешность всего процесса, начиная с исследования рынка, о котором говорилось ранее. Характер его деятельности может быть весьма различен и отражает особенности компании и ее корпоративной культуры.

Одна варьирующаяся характеристика – это степень внутреннего сотрудничества, необходимая для управления проектом. В одних компаниях планировщику придется провести исследование рынка, не очень полагаясь на чью-либо помощь. В других компаниях он прежде всего организует сводную рабочую группу, которая займется определением целей и/или вопросов, ответ на которые должно дать исследование рынка, и предполагаемых по результатам исследования действий. Допус-

тим любой подход. Инновационные игры и процедура их проведения должны применяться в рамках уже существующих структур управления проектами, а не служить им заменой.

Другая сфера ответственности планировщика – контроль за готовностью к игре всех членов команды. Готовность означает знание участником команды своей роли и связанных с ней обязанностей; при этом особое внимание должно быть обращено на наблюдателей, поскольку это те люди, которые чаще всего могут непреднамеренно создать проблемы во время игры, пытаясь принять в ней участие или осуществлять контроль.

В сферу ответственности планировщика входит и работа с клиентами, которые должны принять участие в игре. Он должен обеспечить отправку клиентам таких приглашений, которые сформируют у них правильное представление о предстоящем мероприятии. В третьей части книги есть шаблоны и примеры соответствующих писем.

Дополнительно в обязанность планировщику могут быть вменены контроль за выделением средств на проведение игры, отбор приглашаемых, выбор призов участникам и т. п.

Организатор

Организатор руководит материальным обеспечением мероприятия, что предполагает выполнение следующих функций (не ограничиваясь ими):

- Выбор места проведения мероприятия.
- Обеспечение питанием.
- Закупка и подготовка материалов.
- Приглашение участников и контроль их прибытия.
- Подготовка карточек для мест участников¹ и сопровождение их на свои места.
- Помощь в сборе результатов по окончании игры.
- Руководство материальным обеспечением в процессе игры.

Это большая работа, и если у вас нет предшествующего опыта для нее, стоит подумать о приглашении специалиста по проведению мероприятий, чтобы ваша игра прошла успешно.

Распорядитель

Распорядитель (церемониймейстер) встречает участников, приглашает их к месту проведения игры и поддерживает атмосферу тепла

¹ Карточки – это красивый способ организовать размещение участников. В третьей части книги будет подробнее рассказано о том, как пользоваться карточками.

и дружелюбия. Часто удобно, чтобы эти обязанности исполнял менеджер проекта, руководящий той областью, для исследования которой организована игра. Это выгодно тем, что распорядитель уже знаком с прибывающими клиентами. С другой стороны, ему будет трудно наблюдать за игрой, поскольку во время ее проведения распорядитель выполняет различные обязанности. В результате может оказаться, что менеджер продукта, выполняющий функции распорядителя, пропустит многое из происходящего во время игры. Очень немногие роли можно совмещать, но планировщик и распорядитель могут быть одним человеком.

Ведущий

Ведущий руководит ходом игры. Его обязанности следующие:

- Рассказать о том, какие игры будут проведены, описать их назначение и ответить на вопросы участников. Чтобы избежать противоречий, на все вопросы лучше отвечать только ведущему. Описывая игры, ведущий должен подчеркнуть, что главная цель их проведения – лучше понять клиентов. В этом смысле не может быть «правильных» или «неправильных» вопросов.
- Управлять ритмом и темпом игры. Избегая спешки и суеты, ведущий может ускорить темп, если интерес группы начнет падать, или замедлить его, если объем информации очень велик.
- Ведущий следит за активностью участников. Например, если относительно сдержанный клиент одобрительно покачивает головой, но сам не выступает, ведущий может предложить ему высказать свое мнение по обсуждаемой теме. Аналогично, ведущий может поощрять клиентов задавать вопросы и высказывать мнения друг другу.
- Ведущий следит за временем проведения игры. Это не значит, что он слепо придерживается заранее составленного графика. Его задача – следить, чтобы все были внимательны и действовали согласованно на всем протяжении игры.

Главная обязанность ведущего – управлять ходом игры так, чтобы ее результат как можно лучше отвечал на те вопросы, из-за которых была затеяна игра. Ради достижения этой высшей цели ведущему предоставляется полная власть. Правильное употребление этой власти часто предполагает, что ведущий должен довольно смело обращаться с участниками и управлять группой клиентов. Я имею в виду, что он должен быть готов задавать участникам провокационные вопросы. Он может дойти до того, чтобы попросить наблюдателей покинуть помещение, если сочтет, что их присутствие или поведение мешает проведению игры. По этой причине часто разумно нанять для ведения игры постороннего человека или пригласить такого, который не имеет близкого отношения к вашему продукту.

Преимущества привлечения профессионального ведущего

Ассоциация консультантов по качественным исследованиям приводит исчерпывающий набор причин, в силу которых следует приглашать профессионального ведущего, подготовленного в области исследования рынка. На их веб-сайте www.qcra.org перечислены и другие качества, которыми должен обладать ведущий, кроме упомянутых мною, и которые могут оказаться полезными при проведении игры.

Профессионал умеет:

- Установить взаимопонимание с респондентами.
- Выявить подлинные мотивы, скрытые рационализацией.
- Интерпретировать услышанное и развить его.
- Гибко направлять обсуждение, не теряя из виду главные задачи.
- Уметь «развернуться на месте» – изменить подход при возникновении неожиданных проблем или обстоятельств.
- Контролировать накал дискуссии и динамику участников.
- Не допускать возникновения предвзятости у респондентов.

Профессионал может справляться с проблематичными ситуациями и способен:

- Преодолевать оборонительное поведение респондентов.
- Эффективно использовать как активных, так и пассивных участников.
- Предотвращать срыв обсуждения из-за неожиданных проблем.
- Замечать, когда возражения не искренни.
- Проявлять дипломатичность в нужных случаях.
- Выявлять конфликтных респондентов и действовать с ними должным образом.

Профессионал обладает:

- Различными методиками.
- Опытом в различных областях.
- Знанием родственных тенденций в других категориях и отраслях.

Профессионал не просто осуществляет посредничество. Он также:

- Усиливает целенаправленность и проясняет задачи исследования.
- Гарантирует объективность на всех этапах, начиная с планирования и кончая анализом результатов.

- Помня о целях заказчика, направляет исследование в сторону получения полезной для того информации.
- Создает атмосферу делового сотрудничества с клиентами.
- Помогает команде сохранять объективность.
- При необходимости противостоит оказываемому на него давлению.

Профессионал поддерживает высокий стандарт благодаря:

- Обеспечению конфиденциальности заказчика.
- Защите конфиденциальности и анонимности респондентов¹.
- Отсутствию дискриминации при отборе.
- Вниманию к респондентам и уважению их мнения.

Enthiosys располагает сетью сертифицированных ведущих, которые помогут спланировать игру, провести ее и обработать результаты.

Помощник

Помощник – это ассистент ведущего, готовый и способный выполнить любое возникшее задание. Я пользовался услугами помощников для выполнения таких задач, как обеспечение клиентов игры «Коробочка» всеми необходимыми материалами или прикрепление карточек на стену в игре «Катер».

Наблюдатели

Наблюдатели следят за участниками игры и записывают свои наблюдения на карточки размером 12 на 20 см. По окончании игры эти карточки собирают и обрабатывают. Лучше, если наблюдатели располагаются ближе к участникам и слышат их разговоры между собой, но достаточно далеко, чтобы участники могли при желании общаться приватно. Наблюдателям не следует обращаться к участникам напрямую.

Наблюдатели должны записывать все, что сочтут важным. Больше ничего сложного в их работе нет. Записывать нужно не только самые «важные» или «существенные» наблюдения. Стремление записать только «идеальные» наблюдения приведет к тому, что большая часть происходящего окажется упущена, поскольку, вместо того чтобы смотреть, наблюдатель будет пытаться делать значимые выводы. Задача же в том, чтобы собрать побольше наблюдений, а выводы из них сделать после игры на этапе обработки данных.

¹ К инновационным играм это не относится, поскольку их участники знакомятся между собой при проведении игры.

В наблюдениях могут содержаться такие записи, как:

- Замечания относительно продуктов или услуг.

Пример: «Сара сказала, что наш флип-шифтер не подключается к мега-кранцеру».

Пример: «Рамеш поинтересовался, почему мы не предлагаем одновременно обучение; говорит, что согласен его оплатить».

- Реакция участников на обсуждаемые темы.

Пример: «Рамеша никто не поддержал. Нужно ли обучение?»

Пример: «Многим клиентам нужен специальный отчет за месяц».

- Что-либо, вызвавшее удивление.

Пример: «Почему никто не отметил наши учебные фильмы, лежащие в Сети?»

Пример: «Мин совершенно не разобрался в наших ценах – как это могло случиться?»

- То, что вызвало оживленное обсуждение.

Пример: «Бурное обсуждение предполагаемого сотрудничества с Асте».

Пример: «Необходимо тщательнее изучить каналы дистрибуции».

Наблюдателей обычно набирают из числа разработчиков продукта. Лучше всего, если они представляют различные дисциплины: проектирование, дизайн, разработку, производство, продажи, обслуживание клиентов, дистрибуцию и т. д. Лучше, когда их много, но не настолько, чтобы вызывать беспокойство у клиентов: 20 наблюдателей на 5 клиен-

Карточки для регистрации наблюдений

Чтобы напомнить наблюдателям, что их задача – наблюдать, я печатаю специальные карточки с инструкциями, которые вкладываю в стопку чистых карточек, раздаваемых наблюдателям.

*Следите за выступающим.
Следите за реакцией остальных на выступление.
Записывайте каждое наблюдение на отдельной карточке.
Постарайтесь записать не менее 25 наблюдений.
Кто сможет записать больше всего наблюдений?*

enthosys

Рис. 1.18. Карточки для наблюдателей

Если члены команды все-таки вмешаются в игру

Хотя я рекомендую, чтобы при проведении игры общение с клиентами осуществлял только ведущий, не исключено, что в разговоры с ними вступят наблюдатели или другие участники команды. Иногда это имеет смысл, например, если наблюдатель задает вопросы, помогающие команде лучше разобраться в мнении участника. Однако, если разрешить наблюдателям высказываться, возникает некоторый риск, который можно снизить, если придерживаться следующих принципов:

- Не давать никаких обещаний в отношении того, что не зависит от вас непосредственно.
- Не брать обязательств в отношении конкретных функций или элементов поставки.
- Не давать отрицательных оценок своим или конкурирующим продуктам. Если клиент выражает недовольство или жалобу, выслушайте, но не выражайте сочувствия.
- Не интересоваться у клиентов, как бы они решили проблему. Ваша задача – достичь взаимопонимания и выявить потребности, а не просить у клиентов решений.
- Если клиент предлагает решение, просто поблагодарите его.
- Никогда не заявляйте: «Ну, это легко». Это может породить неоправданные ожидания и погубить многие возможности обсуждения.
- Никогда не заявляйте: «Это слишком сложно». Так можно сорвать обсуждение с клиентом его реальных потребностей и способов их удовлетворения. Кроме того, решать сложные проблемы интересно и обычно более прибыльно.
- Слушайте без осуждения. Это ваши клиенты. Они не глупые. Они не ленивые.

тов – это чересчур. Оптимальное число наблюдателей составляет от трети до половины числа клиентов. Так, если клиентов 18 человек, желательно иметь от 6 до 9 наблюдателей.

Существование личных отношений между наблюдателями и клиентами (например, в сфере торговли или маркетинга) имеет как положительные, так и отрицательные стороны. Среди преимуществ – естественно возникающие взаимопонимание и поддержка, а также возможность лучше передать некоторые более глубоко скрытые мотивы поведения клиента во время игры. Среди недостатков – самоуспокоенность наблюдателя и ложное чувство уверенности в себе. Наблюдение за клиентом ведется вяло, поскольку известно, чего можно от него ждать, а если

клиент ведет себя неожиданным образом, на это не обращают внимания. Другая разновидность ошибочного поведения – навязывание наблюдателем клиенту действий, соответствующих сложившемуся о нем ранее впечатлению.

Важно, чтобы наблюдатели *не пользовались* ноутбуками, КПК или сотовыми телефонами без крайней необходимости. Пользование этими устройствами во время игры является грубостью и свидетельствует о неуважении к клиенту.

Фотограф

Мне очень нравится эта роль, которую мы шутливо называем «плохой свадебный фотограф». Задача фотографа – сделать во время мероприятия как можно больше снимков цифровой камерой с высоким разрешением, которые помогут обработать результаты и мотивировать людей к принятию мер по результатам информации, полученной от клиентов. Те, кто проводил инновационные игры, часто отмечают, что эти фотографы лучше всего позволяют посторонним понять, чем занимались клиенты во время мероприятия.

Мы называем такого человека «плохим свадебным фотографом», поскольку у него не должно возникать идеи сделать небольшое число кадров с тщательно выбранной композицией или иными признаками высокого профессионализма. Позирование перед фотографом мешает свободному обмену информацией, который так важен в инновационной игре. Лучше всего делать снимки как можно чаще, так чтобы клиенты забыли о присутствии фотографа. Нужно стремиться сделать не меньше 200 фотографий. Почти наверняка вы столько не сделаете, но стремление к такому количеству поможет клиентам освоиться с присутствием фотографа.

День вашей инновационной игры

Вся ваша подготовка к игре оценивается в день проведения мероприятия. Хотя бывают неожиданности, добротная подготовка обеспечивает хорошую игру. Оставшаяся часть этого раздела посвящена некоторым общим советам и приемам ведения игры. Подробные сведения о проведении каждой игры составляют предмет второй части книги. В третьей части содержится детальная информация, которая поможет вам идеально спланировать график мероприятия, в том числе правильно выделить время для тех действий, которые часто приходится выполнять попутно с игрой.

- Нужно прибыть хотя бы за два часа до начала или даже раньше, если запланированная игра требует большого объема подготовки. Есть много игр, готовиться к которым нужно по несколько часов. Мне приходилось разыгрывать варианты игр «Коробочка» и «Подстриги дерево», в которых подготовку осуществляли четыре-пять человек в течение трех-четырёх часов. Первая серия фотографий пока-

зывает подготовку обычного зала совещаний для проведения игры «Коробочка», проведенную за несколько часов. Вторая серия фотографий показывает, как пустой конференц-зал был подготовлен для игры «Подстриги дерево» во время ленча при содействии персонала гостиницы. Выделите себе достаточно времени.

- Заранее определите, что делать с клиентами, которые приедут слишком рано. Варианты: дать им возможность заниматься своими делами, показать им образцы продуктов или просто занять светской беседой. Не начинайте игру, пока не соберутся все нужные клиенты.
- Составьте план действий на случай опоздания большого числа клиентов. В этом случае можно начать запланированную игру с меньшим количеством участников, чтобы не выбиться из графика. Это создаст неудобства опоздавшим клиентам, но вы получите максимально возможный объем информации.
- Полезно предоставить контактную информацию участников. Это можно сделать элегантно, приобретя визитницу и вложив в нее карточки членов своей команды.
- У меня редко возникали проблемы из-за того, что клиенты, пользовавшиеся ноутбуками, КПК и сотовыми телефонами, мешали ходу игры, но не мешает разъяснить участникам вашу позицию в этом вопросе.

Как избежать главной ошибки планирования

По моему мнению, самая крупная ошибка при планировании инновационной игры – это попытка сэкономить путем привлечения сотрудников в количестве, недостаточном для выполнения описанных выше ролей, или поручая несколько ролей одному человеку. Недопустимо совмещение никаких ролей, за исключением встречающего с планировщиком или организатора с помощником. Если вы должны вести наблюдение, то не сможете выполнять поручения ведущего. Если вы фотографируете, то не сможете наблюдать. Если вы хотите успешно провести игру, необходимо привлечь достаточное количество сотрудников.

Эта рекомендация осуществима при наличии достаточного количества сотрудников, которых можно привлечь для участия в игре. В практике Enthiosys был случай, когда в критической ситуации заказчик смог предоставить лишь двух наблюдателей на 12 приглашенных клиентов. Игра все же была проведена. Ее результаты оказались не столь полезными, как предполагалось, но гораздо лучше провести игру даже в таких условиях, чем отменять все мероприятие.



Рис. 1.19. Подготовка к игре «Коробочка»



Рис. 1.20. Подготовка к игре «Подстриги дерево»

Обработка результатов инновационной игры

Главная задача обработки результатов – преобразовать все, что делали ваши клиенты, и все, что наблюдала ваша команда, в реальный план действий. Вот четыре ключевых шага на данном этапе:

1. Получить и обработать все материалы, созданные клиентами.
2. Получить и обработать все карточки, записанные наблюдателями.
3. Кратко оценить мероприятие, чтобы использовать полученный опыт в следующий раз.
4. Подготовить два отчета: внутренний, подробно описывающий ваши будущие действия, и внешний, для информирования клиентов о том, что вам удалось узнать.

Распространенной ошибкой является недооценка времени, требуемого для обработки результатов игры. В одном случае наш заказчик выделил на это 8 человеко-часов (два человека по четыре часа). На практике потребовалось более 80! Опыт показывает, что на одну игру нужно отвести около 40 человеко-часов.

Первый шаг: обработка материалов, созданных клиентами

Во время игры клиенты могут создавать разнообразные артефакты: листы бумаги с эскизами, карточки 12×20 см, крепящиеся на стене, упаковочные коробки, описывающие продукт, который представляется им идеальным. В этой главе мы коснемся основ, а во второй части книги будет подробно описано, как обрабатывать результаты каждой игры.

Самое главное – сфотографировать все, что создали клиенты, чтобы иметь удобный доступ к результатам их деятельности. Фотографировать нужно сразу по окончании игры, пока чересчур активные уборщики что-нибудь не выкинули. Эти фотографии служат важным дополнением к снимкам, сделанным «плохим свадебным фотографом» во время проведения мероприятия. Фотографии нужно делать довольно тщательно, потому что вам предстоит в дальнейшем обрабатывать их и показывать членам своей команды. Кроме того, некоторые снимки, возможно, будут показаны клиентам, участвовавшим в игре, поэтому следует позаботиться об их качестве и обработке в графическом редакторе.

В некоторых играх полученные результаты должны быть сообщены непосредственно командам, производящим продукт. Например, такие работы создаются в играх «Покажи и расскажи», «Коробочка», «Паутина» и «Начни новый день». Вместо того чтобы рассказывать в отчете о том, что делали клиенты, можно *показать*, что они создали. Это способствует появлению сильных стимулов для действий на основе информации, полученной от клиентов.

Второй шаг: обработка карточек наблюдателей

Во время игры наблюдатели записывают свои наблюдения, в идеале – каждое наблюдение на отдельной карточке. На данном этапе обработки нужно отыскать среди этих наблюдений какие-то закономерности, позволяющие начать действовать. Процедура сравнительно проста и должна быть начата возможно скорее после завершения игры в присутствии всех наблюдателей. Полезно, чтобы руководил этим процессом ведущий игры или планировщик, поскольку это помогает наблюдателям сосредоточиться на рассказе о своих наблюдениях.

1. Просмотрите все карточки и убедитесь, что на каждой содержится одно отдельное наблюдение. Если на карточке несколько наблюдений, сделайте несколько новых карточек согласно принципу «одно наблюдение – одна карточка».
2. Прикрепите все карточки на стену.
3. Пусть все наблюдатели просмотрят карточки и разобьют их на группы так, как считают нужным.
4. Карточка может попасть в несколько групп – для этого просто скопируйте ее.

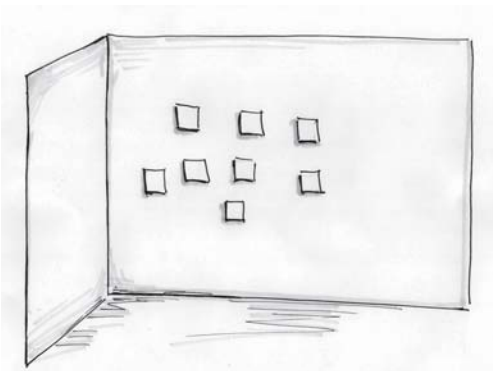


Рис. 1.21. Прикрепите карточки с наблюдениями на стену

5. Часто одно и то же наблюдение оказывается зарегистрированным несколькими наблюдателями. Лично я предпочитаю сохранить все такие карточки, но некоторые руководители пишут на карточке число, показывающее, сколько наблюдателей отметило данный факт, и выкидывают дубликаты. Допускается любой вариант.
6. Когда карточки будут расформированы по группам, сделайте дополнительные карточки, поясняющие, по какому принципу проводилась классификация. Допустим, например, что в игре «Начни новый день» несколько наблюдателей отметили, что клиенты по-разному пользуются продуктом осенью и весной, летом и зимой. Можно создать карточку для данной группы с заголовком «Осень» и собирать под нее все карточки, соответствующие этой теме.
7. Завершите этот процесс тогда, когда наблюдатели перестанут перемещать карточки и перестанут появляться новые группы. Некоторые наблюдения могут не попасть ни в какие группы – это в порядке вещей. Необязательно, чтобы каждая карточка попала в какую-либо группу.

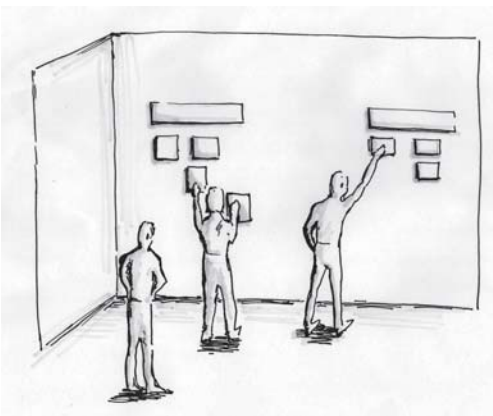


Рис. 1.22. Разбейте карточки на группы

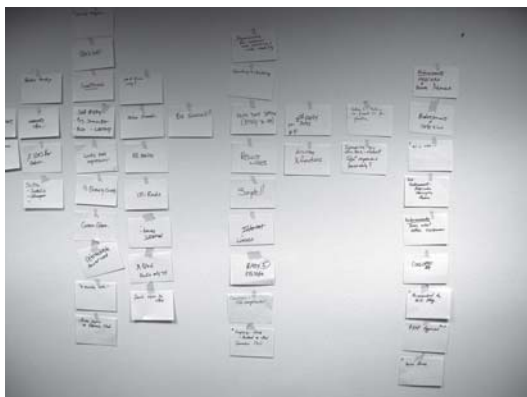


Рис. 1.23. Окончательное расположение карточек с заметками наблюдателей

Остановитесь и сфотографируйте то, что получилось. Тем самым вы зафиксируете категории, которые создали наблюдатели для своих комментариев. Сделав фотографии, продолжите работу.

Ведущий и/или планировщик раздает всем наблюдателям чистые карточки и просит всех записать на них три главных наблюдения, сделанных во время игры. Затем он собирает карточки и анализирует их вместе со всей командой. Очень часто три главных пункта, указанных наблюдателями, почти совпадают. Был случай, когда пять наблюдателей отметили одни и те же пункты.

Ведущему нужно еще в последний раз пройти по всем наблюдениям и убедиться, что принцип группировки и отдельные наблюдения всем понятны. После этого наблюдения заносятся в общую таблицу с учетом разбиения на группы, что облегчает доступ и поиск. Записывать, кто именно сделал то или иное наблюдение, необязательно.

Третий шаг: ретроспективный анализ

Необходимо провести краткий ретроспективный анализ мероприятия, желательно в присутствии всей команды. Способов проведения много, но обычно достаточно сделать это в формате ответов на следующие вопросы:

- Что было столь удачным, что заслуживает повторения?
- Что было столь неудачным, что никогда в будущем не следует повторять?
- Что нужно попытаться изменить?

Четвертый шаг: подготовка отчетов

Нужно подготовить два отчета. Они одинаково важны, но преследуют разные цели. Первый отчет предназначен для внутреннего пользо-

Начните со слов благодарности

Лучше всего начать отчет для клиентов с выражения благодарности за участие в мероприятии и предоставление ценной информации. После этого можно включить в отчет такие пункты:

- Приглашение на новое мероприятие.
- Контактную информацию членов вашей команды и/или других клиентов, участвовавших в игре.
- Просьбу дополнительно высказаться по поводу мероприятия или затронутых на нем тем.
- Просьбу высказать мнение по поводу места или времени проведения мероприятия и т. п.

вания. Он может иметь простую структуру, например такую, которая представлена в табл. 1.5. Задача в том, чтобы описать действия, которые вы собираетесь предпринять, и представить полученную в результате игры информацию, на основе которой предложены эти действия. Второй отчет предназначен клиентам, которые участвовали в мероприятии. Сначала следует подготовить внутренний отчет, поскольку почти всегда в нем будут элементы, которые нужно включить во внешний отчет. В табл. 1.5 указаны важнейшие элементы внутреннего отчета.

Главная задача отчета для клиентов – убедить в том, что их мнение услышано, представляет ценность для вас и будет учтено в ваших последующих действиях. Этот отчет может быть простым подведением итогов на одной странице или развернутым планом действий на основе полученных сведений. Важно не откладывать его рассылку, поскольку клиенты предпочитают получить краткий отчет в течение пары недель, нежели ждать четыре месяца, пока будет готов развернутый доклад.

Таблица 1.5. Основные элементы внутреннего отчета

Раздел	Содержание
Общий отчет	Краткое перечисление мотивов и целей проекта, а также основных открытий и рекомендуемых действий. Обычный объем 1–3 страницы. Удачно размещенные фотографии приветствуются
Результаты по каждой игре	Обзор каждой из проведенных игр и основные их результаты, что описано во второй части книги. Полезно разместить здесь дополнительные фотографии события
Анализ	Обобщенные результаты анализа

Если вы действительно хотите представить детальный отчет, но для его написания нужно время, разошлите сначала краткий отчет, сообщите о сроке выпуска полного отчета, а потом разошлите его досрочно. Проследите, чтобы отчет получили все члены вашей команды, которые участвовали в мероприятии или работают с посетившими его клиентами, потому что люди, непосредственно работающие с клиентами, очень не любят, когда тем посылается какая-либо информация без их ведома или одобрения.

Инновационные игры и ориентированная на клиента инновационная процедура для новых продуктов

Ориентированная на клиента процедура инновации – это совокупность техник, применяемых компаниями для управления инновациями в области продуктов и услуг в процессе общения с клиентами. Процесс аналогичен направленному маркетинговому исследованию, поскольку избранные участники служат источником данных, на основе которых должны быть предприняты конкретные действия, и предварительные обсуждения по большей части применяются непосредственно, в том числе и те, которые касаются организации мероприятий, выбора игр, структуры команды и обработки результатов.

Однако есть и ряд важных различий. Они включают в себя мотивацию, контекст и внешний процесс. В инновациях, ориентированных на клиента, основной мотивацией является разработка нового продукта. Компании, занимающиеся такого рода исследованиями, рассчитывают на результаты в виде новых продуктов либо услуг или хотя бы существенных модификаций и усовершенствований уже существующих. Инновационные игры очень подходят для этих целей, поскольку в основе инноваций лежит понимание клиентов.

Другое важное различие заключается в контексте. В предыдущем разделе само собой предполагалось, что игра, скорее всего, проводится с уже существующими клиентами. Таким образом, контекст исследования базируется на уже существующих отношениях с клиентами. В противоположность этому, ориентированные на клиента инновации, вопреки своему названию, фактически не требуют существования отношений с клиентами.

Третье важнейшее различие состоит в том, что описанная ранее процедура исследования рынка может быть применена для достижения различных целей. Например, я использовал процедуру исследования рынка с группой вице-президентов по технологиям и руководителей информационных служб для выявления «идеального» разработчика с помощью игры «Коробочка» в качестве элемента исследования рынка, которое я проводил для доклада на конференции. Во введении рассказывается,

как Андрэ Гу воспользовался игрой «Коробочка» для того, чтобы выяснить, какая машина идеально подходит его дочери. Но ориентированные на клиента процедуры инновации преследуют одну цель: разработку нового продукта. Чтобы поддержать эту нацеленность, они часто основываются на системе «шлюзов», когда идея, прежде чем стать продуктом, проходит через систему четко определенных шлюзов и трансформаций (рис. 1.24). В таких процедурах инновационные игры чаще всего применяются на *этапе генерации перспективных идей*, которые после своего появления проходят проверку по нескольким разным параметрам. На этапе генерации идей ранее описанная процедура исследования рынка проходит адаптацию, о которой рассказывается ниже.

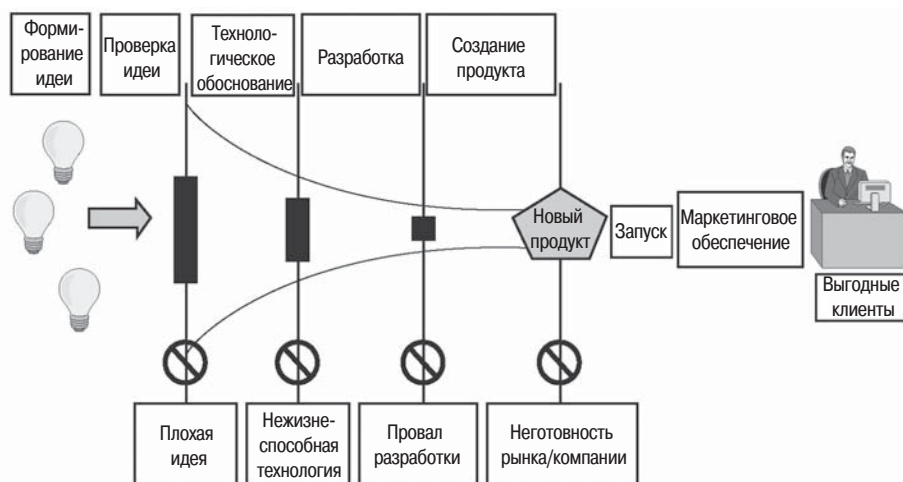


Рис. 1.24. Ориентированная на клиента инновационная процедура отсева

Этап формирования идеи

Применение инновационных игр на этапе формирования идеи обычно обуславливает выбор игр, которые дают большие возможности открытых исследований и/или позволяют лучше понять, каким образом клиенты пользуются существующими продуктами и услугами (вашими или ваших конкурентов) в настоящее время. Например, если вы хотите выяснить, какие функции имеет смысл включить в следующую версию своего продукта, можно сыграть в игру «Купи функцию». Если же вы хотите предложить какой-то новый продукт – возможно, с использованием базовых элементов уже существующего, – то более эффективной может оказаться игра «Подстриги дерево», поскольку она лучше поддерживает свободное исследование. Такие игры, как «Ученик», «Я и моя тень», «Покажи и расскажи», «Паутина» и «Коробочка», прекрасно подходят для процедуры выработки новых идей.

Связанные с этапом формирования идей процессы можно структурировать, как показано на рис. 1.25. Они весьма напоминают описанные ранее процедуры исследования рынка, но имеют ряд важных отличий.

Запуск проекта

В процедуре исследования рынка формальное вводное совещание описывалось как необязательное мероприятие. В ориентированных на клиента инновациях его проведение практически обязательно. Вводное совещание позволяет комплексной рабочей группе уточнить свои задачи, утвердить необходимые оперативные планы, обсудить применение инновационных игр и других технологий в более широком контексте процесса разработки продукта и оценить возможные исходы исследования. Конечно, степень формальности и ход проведения этих совещаний могут быть весьма различными, но я считаю, что при запуске программы ориентированных на клиента инноваций они играют большую роль.

Каково нынешнее положение

Этот этап проекта позволяет команде подготовиться к инновации, основательно разобравшись в уже существующих продуктах и услугах. Это традиционный подход в стиле МВА, нацеленный на приобретение ясного представления о существующих продуктах и услугах, бренде, целевых рынках, маркетинговых стратегиях, организациях торговли, ценовой политике, перспективных планах продуктов и услуг, особенностях конкуренции и т. п. Команды должны исследовать отношения своей компании с клиентами с позиции клиента. Рекомендуются такие способы, как использование собственного веб-сайта, заказ продуктов у собственной компании, чтение информации о продукте и рекламных материалов, изучение мнений посторонних о ваших продуктах и услугах и реальная работа с собственным продуктом (как говорят, «попробуй сам корм для своей собаки»). В процессе этих действий команда должна получить представление о том, что у нее получается хорошо, что следовало бы поправить и в чем более всего может быть полезна процедура ориентированных на клиента инноваций.

Стимулирование инноваций

Этот этап ближе всего соответствует описанной ранее процедуре исследования рынка. Он включает в себя выбор игры, определение участников и проведение игры. Значительно меньше внимания уделяется получению ответов на конкретные вопросы; вместо этого команда должна быть нацелена на поиск новых возможностей.

Обработка результатов

На этом этапе выполняются те же действия по общей обработке данных, которые описаны ранее, например обработка карточек наблюдений и подготовка внутреннего отчета. Однако строгой необходи-

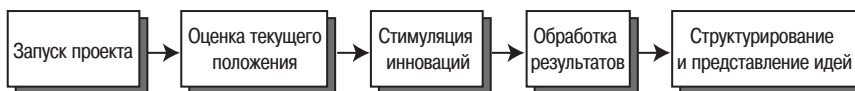


Рис. 1.25. Формирование идей при ориентированных на клиента инновациях

мости в подготовке внешнего отчета нет, поскольку не исключено, что ваше исследование не приведет к новым результатам или новому образу мыслей.

С другой стороны, у вашей команды может возникнуть замечательная идея, о которой вы не захотите сообщать, пока не решите проблем с интеллектуальной собственностью, скажем, путем подачи заявки на изобретение или патент.

Структурирование и представление идей

Последний шаг на этапе формирования идеи – это организация и представление идей для критической оценки корпоративной комиссией. На

Совместное использование инновационных игр и других ориентированных на клиента инновационных процедур

Есть несколько превосходных инновационных процедур, ориентированных на клиента, и для каждой из них могут применяться инновационные игры, способствуя выработке понимания клиента, ведущего к инновациям. Вот несколько наиболее известных подходов, перечисленных в случайном порядке:

- «Customer-Centric Product Definition» («Ориентированное на клиента определение продукта») Шейлы Мелло (Sheila Mello,) описывает подход к определению продукта и инновации, в основе которого лежит понимание клиента.
- Oriel, Inc. опубликовала работу «Voices into Choices: Acting on the Voice of the Customer» («Голоса и выбор: учет голоса клиента»), где представлен другой подход к определению продукта и инновации, в основе которого лежит понимание клиента.
- Работа «Customer Visits: Building a Better Market Focus» («Встречи с клиентами: лучше узнаем рынок») Эдварда Мак-Кверри (Edward McQuarrie) посвящена идее организовать непосредственное взаимодействие многофункциональной рабочей группы и клиентов. Это техника, близкая к играм «Я и моя тень» и «Ученик». Инновационные игры вооружают вас более содержательными и разнообразными инструментами, которые могут быть применены во время визита к клиенту.

этом шаге все идеи рассматриваются с точки зрения принятых в компании критериев. Если идея признана достойной, она переходит на следующую стадию процесса разработки.

Ориентированные на клиента инновации: итоги

Инновационные игры естественным образом вписываются в процессы, имеющие своей целью разработку новых продуктов. Предоставляя необычные способы «услышать голос покупателя», они дают возможность разработчикам достичь такого понимания своих клиентов, благодаря которому возможно создание подлинно новаторских продуктов и услуг.

Применение инновационных игр для управления требованиями к продукту

Как отмечалось в обзоре первой части книги, есть много разных способов управления требованиями к продукту. В их число входят разработка образов, сценариев, анализ Кано для определения потребностей клиентов, создание и управление «нефункциональными требованиями» и многие другие. Инновационные игры обеспечивают все эти процессы, позволяя изучать окружающий мир с точки зрения клиента и вместе с ним.

Применение инновационных игр в консультативных советах клиентов

Консультативный совет клиентов (Customer Advisory Board – CAB) – это специально подобранная группа клиентов, руководителей и/или профессионалов в данной отрасли, которые регулярно проводят встречи с компанией с целью обеспечить полноценную обратную связь, руководство и поддержку в вопросах, имеющих тактическую или стратегическую важность для компании. Они оказывают заметное влияние на выбор направлений развития продуктов и услуг и часто получают материальное вознаграждение за свою деятельность.

Постоянная проблема при работе этих советов – не дать им превратиться в комиссию, члены которой лишь присутствуют на презентациях, покорно проглатывают все, что им показывается, и штампуют решения, не давая сколь-нибудь существенной обратной связи. Иными словами, время, в течение которого вы *слушаете* выступления на совете, должно намного превышать то, в течение которого вы *выступаете* перед ним. К счастью, инновационные игры служат мощным средством увлечь ваш совет и приобрести новое видение – вам и остальным участникам.

Инновационные игры вдыхают новую жизнь в работу советов, помогая их членам найти творческие и занимательные способы самовыражения.

Консультативные советы клиентов

Конкретные обязанности консультативных советов клиентов могут различаться, но в любом случае они служат форумом для глубокого качественного исследования рынка. Названия таких органов бывают разными. Вот несколько примеров.

Компания	Название
QUALCOMM Wireless Business Solutions	Совет по стратегиям продуктов
Aladdin Knowledge Systems	Совет безопасности
Emerson Climate Technologies	Консультативный совет по технологиям
Wyse Technologies, Inc.	Консультативный совет клиентов
ILOG	Технический совет
Autodesk	Совет клиентов

Вместо скучных презентаций PowerPoint и обсуждений стратегии члены советов, участвуя в инновационных играх, активно делятся с остальными своими знаниями. Кроме того, появляется хорошая возможность для осторожного экспериментирования с играми. Например, можно опробовать новую игру на совете, прежде чем проводить ее с клиентами. Также, исходя из качественных данных, полученных от совета, можно организовать количественное исследование рынка.

Табл. 1.6 содержит конкретные предложения относительно игр, в которые вы можете попробовать сыграть на следующем заседании своего консультативного совета.

Какую бы игру вы ни выбрали, применяйте обычную процедуру проведения инновационной игры. Это не должно представлять трудности, поскольку все равно кто-то занимается планированием совещаний совета. Помимо него могут понадобиться распорядитель, ведущий, помощник, наблюдатели и фотограф.

Необходимо также обсудить на совете отчет, который вы составите. При написании отчета можно использовать более свободный и прямой подход, в частности предоставить членам совета доступ к записям наблюдателей. Наконец, дайте возможность членам совета поделиться своим мнением по поводу всех рассылаемых вами отчетов с вами и своими коллегами. Иногда обсуждение, следующее за совещанием, оказывается даже полезнее, чем проходившее во время совещания, поскольку у всех было время обдумать затронутые темы.

Таблица 1.6. Игры, предлагаемые для проведения на совете

Игра	Выбор инновационной игры для совета
Коробочка	«Коробочка» считается одной из самых занимательных инновационных игр. Ее открытый и иногда шуточный характер создает хорошую атмосферу на совете и позволяет приобрести важные сведения о том, что ценят клиенты в ваших продуктах
Купи функцию	Обычно в игре «Купи функцию» клиенты покупают функции, отвечающие их интересам. Напротив, члены совета часто могут играть роль другого клиента, что расширяет возможности обсуждения функций
Начни новый день	Игру «Начни новый день» обычно проводят с помощью календарей и других материалов, созданных самостоятельно. На совете можно объяснить клиентам правила игры и попросить их принести с собой календари, которыми они могут поделиться с другими клиентами. Это расширяет возможности игры по нескольким направлениям, в частности позволяя узнать, как ваши клиенты планируют свое время
Покажи и расскажи	Один из недостатков игры «Покажи и расскажи» – довольно большой объем предварительной подготовки клиентов. Члены совета благодаря своей заинтересованности проявляют большее желание выполнить подготовительную работу, необходимую для успешного проведения игры
Удиви клиента	Разработчики продукта во время игры «Удиви клиента» могут бояться показаться глупыми или ненормальными, если они станут рассказывать обычным клиентам о так называемых экстремальных функциях. Такой страх бывает оправдан, если игра проводится с обычными клиентами, но не с членами совета, для которых характерно стремление расширить возможности продукта. Не удивляйтесь, если ваши слушатели останутся недовольны тем, что вы не предложили им ничего, выходящего за рамки обычного!
Воспоминание о будущем	Главный элемент игры «Воспоминание о будущем» – перенестись достаточно далеко вперед, чтобы вызвать содержательное обсуждение стратегий. Что лучше поможет в этом, чем ваш совет?

Резюме

Консультативные советы клиентов, ориентированные на клиента новации, сбор требований к продукту и прямое исследование рынка – все они выигрывают от увлекательности и занимательности процесса изучения клиентов с помощью инновационных игр. Хорошо разобравшись, как включать инновационные игры во все эти процессы, можно перейти к подробному изучению каждой игры, чтобы выбрать потом ту, которая наиболее отвечает вашим целям.

По договору между издательством «Символ-Плюс» и Интернет-магазином «Books.Ru – Книги России» единственный легальный способ получения данного файла с книгой ISBN 978-5-93286-112-7, название «Бизнес-игры. Создание революционных продуктов с помощью клиентов» – покупка в Интернет-магазине «Books.Ru – Книги России».

Если Вы получили данный файл каким-либо другим образом, Вы нарушили международное законодательство и законодательство Российской Федерации об охране авторского права. Вам необходимо удалить данный файл, а также сообщить издательству «Символ-Плюс» (piracy@symbol.ru), где именно Вы получили данный файл.

Часть II

Игры

После того как завершена подготовительная работа, которая была об-суждена в первой части книги, можно начать изучение детальных опи-саний игр. Формат описаний приводится в табл. 2.1.

Подробные описания игр сопровождаются иллюстрациями, фотографи-ями и врезками, которые помогут вам лучше разобраться, как восполь-зоваться этими играми для решения своих задач.

Таблица 2.1. Структура игры

Игра	Описание игры
Принцип работы	Объяснение причин эффективности игры
Подготовка к игре	Советы по подготовке к игре
Материалы	Перечень материалов, специфических для данной игры ¹
Проведение игры	Советы, которые помогут вам провести игру
Обработка результатов	Ряд рекомендаций по обработке результатов
Когда использовать эту игру	Место, где можно сделать свои пометки о том, для каких конкретных случаев вы могли бы применить эту игру

¹ Списки общих материалов, рекомендуемых для всех игр, приведены в третьей части книги.

Подстриги дерево



Придайте своему продукту форму, которой ждет рынок



*Открытость
исследования*



*Временные
рамки
действий*



Масштабируемость



*Подготовка
клиентов*



*Маркетинговая
подготовка*



*Подготовка
материальной
базы*

Садовники подстригают деревья, чтобы управлять их ростом. Иногда это художественная стрижка, в результате которой кусты приобретают вид животных или интересную абстрактную форму. Часто стрижку делают, чтобы сбалансировать дерево и получать от него лучшие урожаи. Это не просто «укорачивание», а придание нужной формы. Воспользуемся этой метафорой, чтобы создавать продукт, лучше удовлетворяющий желаниям ваших клиентов.

Игра

Сначала нарисуйте большое дерево на белом картоне или большом листе бумаги либо напечатайте большой плакат с изображением дерева. Толстые ветви будут представлять основные функциональные области вашей системы. Листья, которые находятся внутри кроны дерева, символизируют функции, имеющиеся в текущей версии. Листья, расположенные на поверхности кроны, представляют новые функции. За пределами дерева находится будущее. Напишите новые функции на карточках, предварительно обрезав карточки по форме листьев. Предложите клиентам расположить желаемые функции на дереве, формируя его крону. Примет ли дерево гармоничный вид? Не пойдет ли рост главным образом в сторону одной ветви, возможно, представляющей основную функцию? Станут ли богаче недостаточно развитые части кроны? Как известно, корни дерева (это ваша система поддержки и работы с клиентами) должны быть по ширине не меньше кроны. А что получилось у вас?

Принцип работы

Одной из сложнейших проблем при создании продукта и управлении им является создание правильного представления обо всех задачах, которые необходимо решить для достижения успешного результата. Проблема усугубляется чрезмерно упрощенными, неадекватными представлениями о перспективном плане продукта, где развитие продукта часто считается линейным во времени. Внедряя в наше сознание мысль, что продукт должен развиваться планомерно и что поддержка продуктов осуществляется с помощью различных механизмов, игра «Подстриги дерево» позволяет клиентам идеально сформировать продукт во всех отноше-

ниях, а не просто высказаться по предложенному набору функций в перспективном плане.

Вы и ваши клиенты знаете, что функции различны по своей ценности. Обычно желательно направить свои усилия на важнейшие функции – те, которые будут наиболее выгодны клиентам. К сожалению, из-за этого иногда слишком мало сил остается на реализацию функций, необходимых для создания законченного продукта. Игра «Подстриги дерево» предоставляет вашим клиентам возможность принять участие в процедуре принятия решений, имея перед глазами набор функций, дающих целостное представление о продукте.

«Подстриги дерево» также предоставляет командам разработчиков редкую возможность выявить и, возможно, исключить те функции, которые просто не интересны клиентам.

Подготовка к игре

Первый шаг при подготовке к игре – выбор дерева и способа его изображения. Можно поручить эту работу художнику или выполнить ее самостоятельно. Если вы привлекаете художника, следите за тем, чтобы он не сделал дерево слишком красивым. Одна из целей игры – побудить клиентов усовершенствовать дерево, а если дерево слишком красивое, они могут не захотеть его портить.

Для каждой группы клиентов нужно приготовить свое дерево. В группу рекомендуется включить от 5 до 10 участников.

Вам нужно также изучить, как ваш продукт развивается с течением времени. У стабильных продуктов – раскидистые ветви и равномерно растущая крона. Я привел пример дерева для такого продукта на рис. 2.1. Деревья, окрашенные в разные оттенки, представляют различные версии продукта. Нужно дать клиентам возможность «состричь»

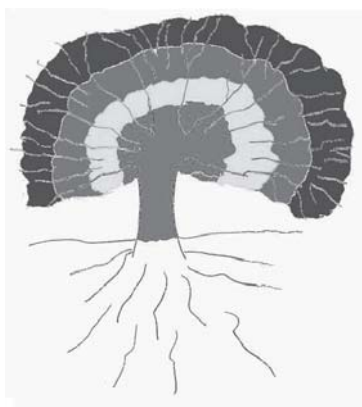


Рис. 2.1. Пример рисунка дерева проекта

Выбор формы дерева

Один из приятнейших моментов подготовки к игре «Подстриги дерево» – это выбор типа дерева, наиболее соответствующего вашему проекту. Что вам больше подойдет – быстро растущий тополь? Медленно, но верно растущий дуб? Или плодое дерево? Будет ли оно отбрасывать тень? Удобно ли все это? Красиво ли? Какое дерево выбрали бы ваши клиенты? Почему? Вот несколько рисунков разных деревьев, с которых можно начать.

Источником вдохновения для вас может стать Национальный реестр крупных деревьев, который можно заказать на сайте <http://www.americanforests.org/resources/bigtrees/>. Мне особенно нравится дуб «Семь сестер», которому 1200 лет и который пережил ураган «Катрина».

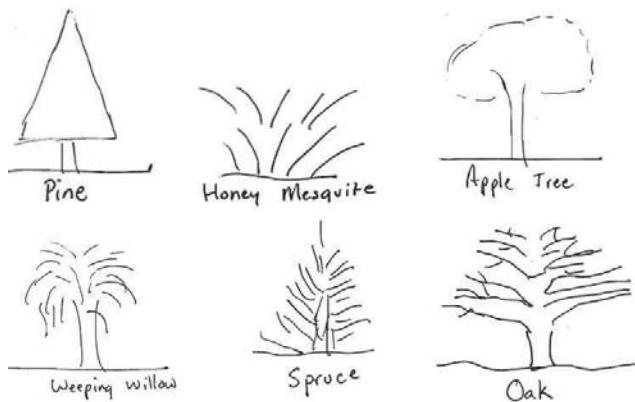


Рис. 2.2. Примеры деревьев разной формы

на этом дереве ненужные им функции, даже если они уже есть в готовом продукте. Это можно сделать, представив функции листьями, которые можно удалить. Новые функции можно добавлять к внешним границам кроны.

Для новых продуктов бывает полезно выбрать несколько деревьев, особенно если ветви, представляющие основные свойства продукта, еще слабо развиты. В таком случае нарисуйте отдельное дерево для каждой версии продукта, с соответствующими этой версии ветвями. После этого пусть в «новой» версии дерева ваши клиенты нарисуют те ветви, которые кажутся им наиболее нужными.

Не старайтесь рисовать художественно. У меня был клиент, который пытался это сделать и завяз в самом начале. Я же за несколько минут набросал на листке бумаги дерево по образцу, отсканировал рисунок, раскрасил его в простейшей программе графической обработки и рас-

печатали на большом принтере по одному листу размером 15×15 см для каждой группы.

Выбрав начальную форму дерева, займитесь листьями¹. Те функции, которые вашим клиентам будет позволено убрать (состричь с дерева), нужно напечатать на бумаге и прикрепить к дереву липкой лентой или подходящим клеем. Новые функции нужно распечатать и поместить вокруг дерева. Полезно напечатать название функции на одной стороне листа, а ее предполагаемые достоинства – на обороте. Нужно заготовить и чистые листья, на случай если возникнут новые идеи.

Количество чистых листьев зависит от того, в какой мере вы хотите получить от клиентов новую информацию (то, о чем вы не задумывались), а в какой – их мнение о планах, которые у вас уже есть. Больше чистых листьев – больше идей, полученных от клиентов. Больше заполненных листьев – значит, клиенты будут заниматься преимущественно оценкой ваших предложений. Каждый из подходов допустим.



Рис. 2.3. Проведение игры «Подстриги дерево»

Если вы собираетесь предложить много готовых листьев (скажем, больше десятка), можно заранее разослать клиентам список функций и их краткие описания, чтобы те могли ознакомиться с ними еще до проведения игры. Учтите, что когда листьев много, игра может идти медленно, поскольку клиентам приходится тратить больше времени на осмысление того, что означает каждый лист, нежели на добавление или удаление листьев.

Игра проходит эффективнее, если пользоваться карточками в форме листьев или напечатать изображение листа в качестве фона на обычных карточках. Ничего страшного не произойдет, если смешать листья разных стилей: в одном проекте мы сначала взяли карточки с нане-

¹ В зависимости от типа дерева это могут быть и шишки, фрукты или орехи.

сенным на них рисунком кленового листа, а потом нашли вырезанные листья в магазине канцелярских принадлежностей. Они замечательно сочетались (см. врезку «Использование нескольких деревьев на конференции AIRMM PMEC 2006»).

Что касается приглашения клиентов, то особое внимание нужно обратить на тех, кто пользуется вашим продуктом достаточно долго, чтобы дать вам надежную информацию о направлении разработок, исходя из того, как ваш продукт развивался в прошлом.

Последний существенный элемент вашего дерева – его корневая система: обслуживание, поддержка, связанная с ним корпоративная инфраструктура (веб-сайты, партнеры, каналы дистрибуции и т. д.), которая требуется полному жизни, здоровому дереву. Эта корпоративная инфраструктура меньше подвержена изменениям, чем функции продукта, поэтому иногда полезно заготовить деревья, на которых она уже изображена.

Материалы

- Печатные плакаты с изображением деревьев или плотная бумага либо белый картон для рисования деревьев.
- Распечатанные карточки листьев.
- Чистые карточки листьев.
- Стикеры для листьев (клиенты могут приклеивать их к листьям, оценивая важность).
- Стикеры и/или прочие декоративные материалы, помогающие создать правильный настрой.

Проведение игры

Организуйте участников так, чтобы у каждого дерева находилось 4–10 человек. Слишком много людей у одного дерева мешает работе. В идеале следует разместить у каждого дерева по наблюдателю.

Во время своего выступления объясните участникам, что форма дерева отражает развитие продукта во времени. По этой причине существующие функции должны быть ближе к стволу, потому что они – самые старые. За ними следуют листья, представляющие функции, которые предстоит добавить в ближайшем будущем. Листья, расположенные за пределами кроны дерева, представляют функции, которые можно будет реализовать в более отдаленном будущем. Можно выразить это и более явным образом, обозначив на кроне дерева временные интервалы или идентификаторы версий.

Дайте каждой группе время, чтобы все участники могли ознакомиться с результатами. Поощряйте вопросы об организации листьев на дереве.

Не стоит сильно беспокоиться, если дерево становится бесформенным. Такое бывает, но по своему опыту знаю, что участники стараются при-

Использование нескольких деревьев на конференции AIRPM RMEC 2006

Ассоциация международного маркетинга и управления продуктами (Association for International Product Marketing and Product Management – www.aipmm.com) воспользовалась несколькими деревьями, чтобы выяснить мнения участников своей образовательной конференции по управлению продуктами 2006 года. На фотографии, сделанной на конференции, видны три дерева (рис. 2.4). Левое верхнее дерево представляет конференцию 2005 года, где было два главных направления (представленных как две ветви): управление продуктами и маркетинг продуктов. Дерево конференции 2006 года приведено под деревом 2005 года, и у него четыре ветви, представляющих четыре фазы жизненного цикла продукта: планирование, создание, выпуск, поддержка. Учебные материалы, установки и виды деятельности были представлены в виде листьев, которые можно переместить на новое дерево.

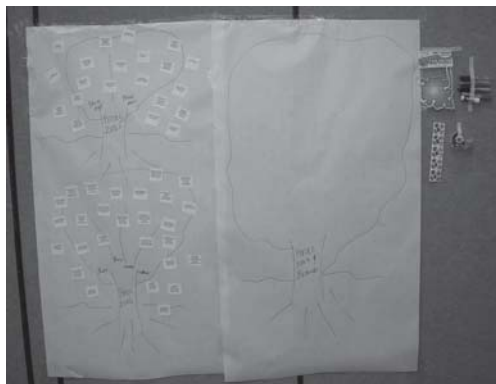


Рис. 2.4. Несколько деревьев продукта

Дерево 2007 года показано справа. Оно позволило провести на очередной конференции совершенно открытое исследование. Участники РМЕС могли сами создавать ветви, перемещать на дерево 2007 года листья деревьев 2005 и 2006 годов и добавлять новые листья (представляющие новые темы, которые они хотели бы обсудить на конференции 2007 года). Есть также пачка фигурных стикеров в виде листьев, которыми участниками помечали темы, вызвавшие у них повышенный интерес. Участникам рекомендовалось также размещать на рисунке свои визитки или другие личные идентификаторы, свидетельствующие об их пребывании на конференции.

Участники РМЕС быстро включились в игру, как показано рис. 2.5. Быстро сформировались группы, в основном из тех, кто сидел вместе за обеденными столами. Эти группы переместили на новое дерево листья, представляющие наиболее понравившиеся им темы конференций 2005 и 2006 годов, а также, как можно видеть, добавили новые листья для нескольких новых тем для обсуждения. Участники оставили свои визитные карточки, а одна участница даже обвела сердечком два листика, которые ей особенно полюбились¹.



Рис. 2.5. Проведение игры «Подстриги дерево» на РМЕС

Тереза Падилла (Therese Padilla), исполнительный директор AIRMM, описала свои впечатления от мероприятия на форуме Enthiosys на www.innovationgames.com. Вот отрывок из ее сообщения:

«Когда в помещении разместили деревья и участники конференции стали воплощать на них свои идеи, было очень интересно наблюдать за тем, как деревья обрастали новыми листьями. Мы начали обобщать результаты и уже выделили три выдающиеся идеи для нашей следующей конференции.

Это совершенно необычный способ проведения конференции. Такая форма работы зарядила участников энергией и вовлекла их в активное участие. Впервые на наших конференциях мы отметили такой уровень вовлеченности и творческой деятельности участников. Им было интересно участвовать в мероприятии, которое стало для них настоящим творчеством. Не было лучшего способа выяснить у них, каким они хотели бы видеть содержание РМЕС».

¹ Это пример того случая, когда наблюдателю имеет смысл вмешаться в игру: выяснив смысл сердечка, он смог подтвердить, что оно действительно означало любовь к этим темам.

Выбор формы дерева по усмотрению клиентов

Еще более свободной игра становится, когда вы вручаете клиентам список текущих характеристик продукта и листья нескольких типов (либо просто чистые карточки) и предлагаете им самостоятельно выбрать и дерево, и структуру листьев и ветвей. При таком подходе игра продолжается несколько дольше, но вы еще точнее и глубже узнаете своих клиентов, когда они начнут объяснять вам, почему они выбрали ту или иную форму дерева и как связаны с этим деревом характеристики вашего продукта. В этих условиях также часто достигается лучшее понимание всей экосистемы существования продукта, так как клиенты часто изображают в кроне дерева какие-то дополнительные элементы.

держиваться той формы, которая им предложена. Однажды при проведении игры один участник заметил другому, что «нужно переместить некоторые функции, потому что дерево накренилось», а еще один заметил, что «в эту версию втиснуто слишком много функций – нужно какие-то из них выкинуть». Конечно, созданное вашими клиентами дерево может не соответствовать тому, с которого они начинали. В таком случае попытайтесь выяснить, что хотят сообщить вам этим ваши клиенты.

Предлагайте участникам группировать листья или соединять их линиями, чтобы связи между функциями были более ясными. Как рассказано во врезке, посвященной конференции РМЕС, одна из участниц нарисовала сердечко вокруг пары листьев, чтобы выразить свою любовь к этим функциям.

Советуйте участникам индивидуализировать свои деревья. Игра становится интереснее, если участники рисуют что-то помимо деревьев (птиц, траву, солнце), приклеивают к стволу визитные карточки или пишут свои имена на обороте листьев с предложениями.

Не забывайте о корневой системе. Предлагайте участникам делать пометки и в корневой системе.

Не убирайте эти деревья как можно дольше. Если вы планируете провести и другие игры в многодневную сессию, проведите эту в первый день и оставьте деревья в комнате. Вы увидите, что участники будут продолжать эту игру, добавляя новые листья и ведя обсуждение между собой.

Обработка результатов

В зависимости от количества участников у вас может оказаться от одного до семи деревьев, каждое со своими листьями и заметками наблюдателей. Сравните результаты этого упражнения со своим действующим перспективным планом продукта, обращая внимание на следующее.

Воспоминание о будущем



***Выясните, что входит в понятие «успех»
у ваших клиентов***



*Открытость
исследования*



*Временные
рамки
действий*



Масштабируемость



*Подготовка
клиентов*



*Маркетинговая
подготовка*



*Подготовка
материальной
базы*

Что должен делать наш продукт? С виду открытый вопрос, который часто оказывается вовсе не таким уж открытым. Как правило, то, что должен делать ваш продукт, оказывается разумной экстраполяцией того, что он делал раньше. Если это сотовый телефон, у него должен стать более мощным сигнал, батареи должны работать дольше, а вес – уменьшиться. То же относится к портативному компьютеру. Если это автомобиль, он должен стать более безопасным, быстрым и стильным, а также расходовать меньше топлива. Поэтому на вопрос «Что должен делать наш продукт?» часто дают тривиальный ответ: он должен быть лучше. Отсюда сомнение: тот ли вопрос вы задаете? И правильно ли вы его задаете?

Игра

Раздайте клиентам по несколько листов бумаги. Предложите им вообразить, что они перенеслись куда-то в будущее и что они почти непрерывно пользовались вашим продуктом с сегодняшнего дня и до этого момента в будущем (он может отстоять на месяц, квартал, год или – при стратегическом планировании – даже на пять или десять лет; выберите тот интервал, который соответствует задачам вашего исследования). Теперь попросите их переместиться во времени еще немного дальше – еще на день, неделю, месяц. Попросите клиентов как можно подробнее описать, что именно в вашем продукте сделало их счастливыми (или удачливыми, или богатыми, или защищенными, или проницательными – выберите те прилагательные, которые лучше всего подходят к вашему продукту).

Примечание

Очень важно точно сформулировать вопрос. Вы получите разные результаты, если спросите «Что должна делать система?» вместо «Что система сделала для вас?». Не верите – убедитесь сами.

Принцип работы

Игра основывается на многочисленных исследованиях психологии познания, в которых изучался вопрос о том, как мы думаем о будущем. Когда мы задаем вопрос «Что будет делать наш продукт?», мы стоим перед открытым будущим, для которого все варианты развития равновероятны. Конечно, это необязательно будет истиной, но,

чтобы ответить на вопрос, мы выберем возможный вариант будущего и опишем его. Однако из-за неконкретности итога нам не стоит погружаться в подробности того, как осуществить предложенные функции нашего продукта. Со стороны наши ответы могут восприниматься «неглубокими» и «бессодержательными», поскольку не требуется, чтобы это было то будущее, которое действительно наступит.

Результаты существенно меняются, если иначе сформулировать вопрос. Если задать вопрос «Что сделал наш продукт?», то мы будем пред-

Воспоминание о будущем – из 1997 года!

Я часто прибегаю к игре «Воспоминание о будущем», когда мне нужно разработать детальный план успешного выполнения какого-либо проекта, будь то выпуск программного продукта, совершение крупной или сложной сделки, подготовка к конференции или даже планирование инновационной игры (как предлагалось в первой части книги). Самый ранняя имеющаяся у меня фотография, связанная с применением игры «Воспоминания о будущем» для планирования, – это снимок поляроидом, сделанный Дэйвом Смитом, который проводил эту игру в 1997 году для команды Aurigin, когда нужно было составить план установки сложной программной системы (этот снимок показан на рис. 2.6). Проект был успешно выполнен – во многом благодаря тому, что игра позволила всем сосредоточить внимание на конкретной последовательности событий, итогом которой стала полностью развернутая система.

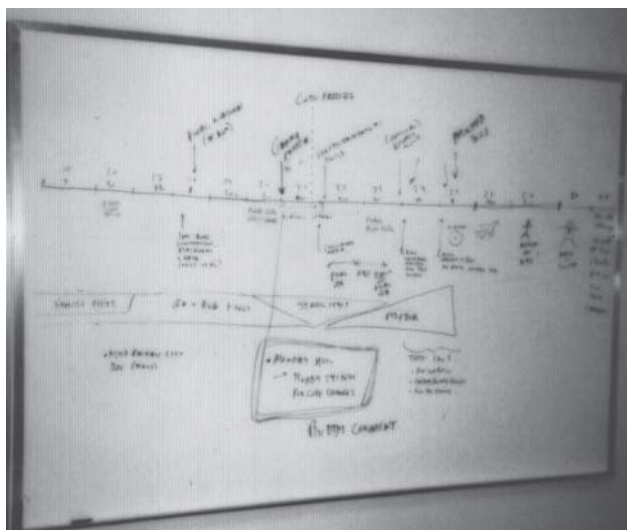


Рис. 2.6. Воспоминание о будущем в 1997 году

ставлять себе будущее событие как уже свершившееся – «вспоминая» будущее. Поскольку событие оказывается «в прошлом», мы должны мысленно создать цепочку событий, к нему приведшую. У нас не только появится более конкретное представление о том, какие функции выполняет продукт, но мы сможем начать обдумывать ответ на вопрос «Как это реализовано?». Со стороны наши ответы будут казаться более богатыми подробностями, более осмысленными, более вероятными – именно потому, что если некоторый результат или будущее мыслятся как уже свершившиеся, их легче описать.

Это не значит, что воображаемое нами событие действительно случится или что все клиенты, участвующие в игре, дадут одинаковые результаты. Предсказание будущего не является целью игры «Воспоминание о будущем» (хотя, если оно вам удастся, мне будет интересно об этом узнать). Главное, что игра «Воспоминание о будущем» дает вам не только возможность узнать, как ваши клиенты понимают успех, но и их представление о том, как этот успех был достигнут.

Подготовка к игре

Полезно нарисовать временную диаграмму, с помощью которой легче представить себе будущее событие так, как если бы оно уже произошло в прошлом. На рис. 2.7 текущей датой является 2 февраля. На первом этапе мы перемещаемся вперед на 30 марта и просим клиента «вспомнить» о том, как он работал с нашим продуктом 15 марта (это дата из будущего).

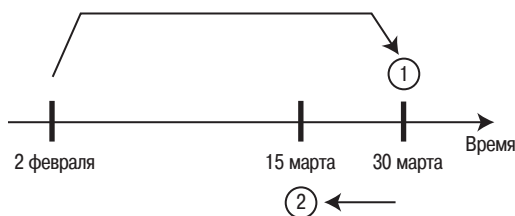


Рис. 2.7. Временная диаграмма помогает планировать игру

Меняйте временную диаграмму, чтобы получить разные результаты. Если вы хотите лучше оценить свои краткосрочные планы развития продукта, возьмите интервал в неделю, месяц или квартал. Если вы хотите узнать, как клиенты представляют себе самые общие темы или проблемы, касающиеся стратегического развития, попробуйте перенестись в будущее на десятилетие или больше.

Потренируйтесь в разных способах формулировки вопроса и представления игры клиентам. О важности этого рассказывается во врезке «Формулировка вопроса».

Можно организовать игру так, чтобы в ней формулировалось несколько вопросов вместо одного. Такой подход уместен в стратегическом планировании, когда вам нужно исследовать будущее в нескольких аспектах. Это также позволяет масштабировать игру для участия в ней довольно больших групп клиентов.

Можно до начала игры рассказать клиентам о том, какие более широкие темы вы хотели бы исследовать, и тогда у них будет время мысленно подготовиться к игре.

Материалы

- Один стенд с переворачивающимися листами бумаги на каждую группу участников и дополнительный стенд для ведущего.

Проведение игры

Это одна из простейших игр, и потому в особых разъяснениях она не нуждается. Но пусть простота игры не вводит вас в заблуждение: все главное связано с обсуждением того, каким представляют себе ваши клиенты свое будущее. Чтобы организовать это обсуждение, можно:

- Предложить клиентам работать самостоятельно, объяснив, что в конце игры каждого из них попросят рассказать о своих результатах группе.

Формулировка вопроса

Участникам игры «Воспоминание о будущем» может потребоваться некоторое время, чтобы освоиться с формулировкой вопроса. Лучше всего потренироваться с обеими формами вопроса для данного продукта. Предположим, что одно из достоинств вашего продукта состоит в том, что он позволяет клиентам экономить деньги.

1. Представим себе, что мы перенеслись на год вперед. Как сможет наш продукт экономить ваши деньги?
2. Представим себе, что мы перенеслись на год вперед. Как смог наш продукт сэкономить ваши деньги?

Подумайте, как бы вы сами ответили на эти вопросы. В первом случае вы бы задумались о многих вероятных способах, которыми ваш продукт *мог бы* экономить ваши деньги, но ни один из них не показался бы вам бесспорным.

Сравните это со второй формой вопроса, которая, скорее всего, заставит задуматься о весьма конкретных путях, которыми ваш продукт сэкономил ваши деньги.

Богатство деталей – вот что главное

Что отличает игру «Воспоминание о будущем» от простого вопроса о будущем событии – так это степень детализации, свойственная ответам клиентов на вопросы, содержащие глагол в форме будущего времени. Допустим, например, что мы хотим получить представление о том, кто выиграет следующий чемпионат мира по футболу.

Проще всего так и поставить вопрос: «Кто выиграет следующий чемпионат мира по футболу?» На вопрос в таком виде, скорее всего, будет получен ответ, содержащий не больше деталей, чем нужно, чтобы оправдать предсказание: «Франция стала единственной европейской страной, которая прошла четверть-финал благодаря отличной защите ворот и хорошему выполнению штрафных. Она легко выигрывала полуфиналы и отлично выступала в финалах».

Формулировка этого вопроса в будущем совершенном времени будет такова: «Представьте себе, что вчера закончился очередной чемпионат мира. Кто стал на нем победителем?» Опять можно ответить, что Франция, но обратите внимание, что в голове сразу возникает вопрос – *почему Франция победила?* Проще всего освободиться от этих мыслей, если ответить на вопрос. И чем подробнее будет ответ, тем лучше вы станете себя чувствовать.

Окончательный результат может выглядеть примерно так: «Команда Франции едва ли могла рассчитывать на победу после проведенной ею в последние недели серии изнурительных матчей. В первом раунде отличился своей игрой голкипер, заставивший серьезно воспринимать французскую команду. В четверть-финале он более 12 раз спасал свои ворота, что придало команде уверенности, и она энергично и неумолимо атаковала бразильцев, забив единственный и решающий гол на 80-й минуте матча. Энергичная игра сохранилась и в полуфинале, где Франция победила Аргентину со счетом 3:0. В конечном итоге сочетание энергичного нападения с виртуозной защитой ворот позволило команде Франции победить команду Мексики со счетом 2:1 в финальном матче».

Важно заметить следующее: в обоих случаях мы видим правдоподобный рассказ о том, что будет происходить в будущем. Однако второй пример содержит богатое деталями описание будущего, с помощью которого легче получить представление о том, что ваши клиенты понимают под «успехом».

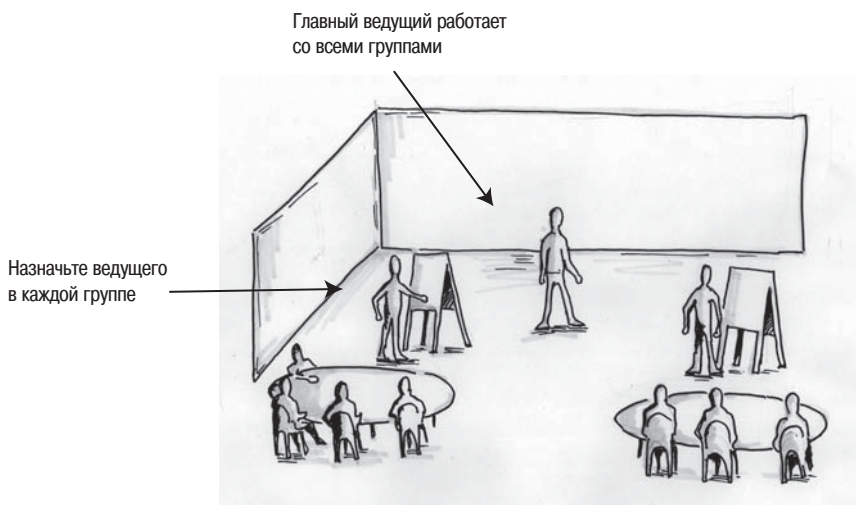


Рис. 2.8. Проведение игры «Воспоминание о будущем» в составе нескольких групп

- Попросить, чтобы клиенты работали в составе группы, что полезно, если вы хотите, чтобы клиенты, отобранные вами в группу, попытались совместно ответить на некоторый вопрос. Если вы выбрали данный вариант, назначьте руководителя группы, который будет отвечать за сбор полученных результатов и выступит от имени группы во время последующего обсуждения.
- Предложить клиентам самостоятельно определить порядок работы – индивидуальный или в составе группы.

На этапе презентации дайте каждому несколько минут для рассказа о своих результатах. Потом предложите другим участникам прокомментировать представленный им вариант будущего развития.

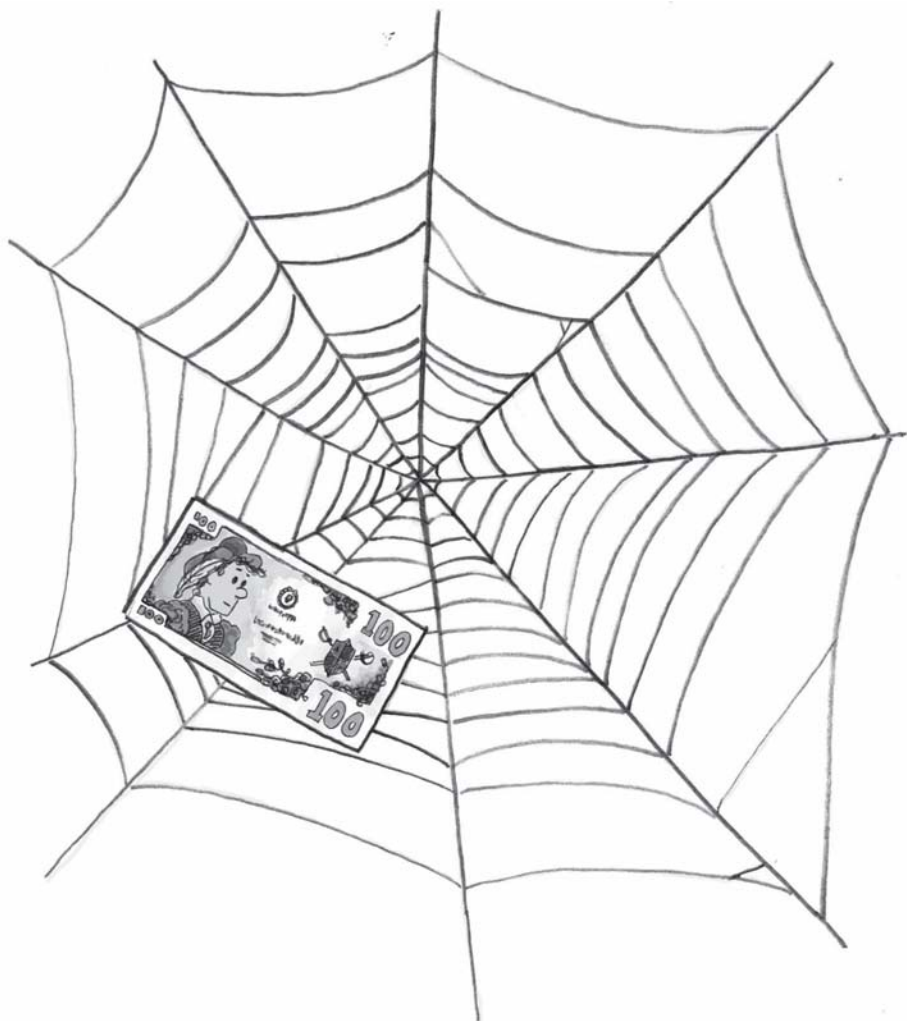
Обработка результатов

Обработка результатов этой игры в основном состоит в сравнении ваших текущих перспективных планов разработки продуктов с полученными вами данными о том, как ваши клиенты представляют себе свое будущее. Полезно изучить следующие вопросы:

- В какой мере продукт, описываемый вашим перспективным планом, соответствует представлениям ваших клиентов об их будущих потребностях?
- Может ли представление ваших клиентов о своем будущем существенно повлиять на ваши планы? Каким образом? Почему?

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Паутина



Выясните взаимосвязи продукта



*Открытость
исследования*



*Временные
рамки
действий*



Масштабируемость



*Подготовка
клиентов*



*Маркетинговая
подготовка*



*Подготовка
материальной
базы*

Любые продукты и услуги существуют совместно в рамках более широкого контекста взаимосвязанных, дополнительных и даже конкурирующих продуктов и услуг. К сожалению, разработчики продукта часто не видят и не используют эти связи внутри такой экосистемы. В результате они упускают новаторские возможности сделать своих клиентов счастливее и получить больше прибыли. Игра «Паутина» поможет вам разобраться в том, какими представляются вашим клиентам отношения между вашими продуктами и услугами и продуктами и услугами других производителей. Полученная при этом информация может послужить основой инноваций, касающихся этих отношений, которые принесут вам дополнительную прибыль.

Есть тип инноваций, связанных с обнаружением того, что ваш нынешний продукт может найти себе дополнительное применение. Такое открытие часто приводит к тому, что вы изменяете границы функциональности вашего продукта, то есть разграничительную линию между вашим и другими продуктами либо между рекомендованным и фактическим применением. Разумеется, первооткрывателем этого нового применения обычно оказывается не создатель продукта или услуги. Не думаю, что фирма Proctor and Gamble предполагала использовать влажные гигиенические салфетки для удаления остатков мыла с дверец душевых кабин или опилок в столярной мастерской, но именно для этого их часто применяют¹.

Еще один тип инноваций возникает, когда вы обнаруживаете, что можно улучшить решение в целом, если организовать сотрудничество с другой фирмой. Финансовая компания может стать партнером фирмы, планирующей земельные участки, чтобы предлагать лучшие решения для семей с маленькими детьми. Производитель йогурта может вступить в сотрудничество с производителем круп, чтобы создать новый здоровый продукт питания, который улучшит положение обоих компаньонов. Производитель программного обес-

¹ См. информацию на сайте <http://mountainsurvival.com/bounce.html> или <http://www.asktheladies.com/the-magic-of-fabric-softener-sheets.htm>.

печения для учета кадров может интегрироваться с производителем бухгалтерских программ, в результате чего сократятся ошибки, связанные с вводом лишних данных.

Игра

Напишите название своего продукта или услуги в центре круга. Попросите своих клиентов изобразить другие продукты или услуги, которые, по их мнению, имеют отношение к вашему продукту. Пока они будут рисовать эти продукты и услуги, задавайте им вопросы относительно того, когда, где и зачем они понадобились. Попросите их соединить линиями различные продукты и услуги. Предложите воспользоваться выделением цветом, толщиной или стилем, чтобы отметить существенные связи (например, важные связи можно отметить более жирной линией или другим цветом). Игру «Паутина» хорошо проводить вместе с игрой «Начни новый день». После того как ваши клиенты опишут, когда и где они пользуются вашим продуктом, следующим этапом может быть изучение различных взаимосвязей между продуктами и услугами, которыми они пользуются в течение дня.

Принцип работы

Возможно, вы считаете, что хорошо представляете себе связи между вашим продуктом или услугой и другими продуктами и услугами, однако у ваших клиентов может быть иная точка зрения. Давая возможность взглянуть на эти связи с точки зрения ваших клиентов, «Паутина» позволит вам увеличить свои прибыли в результате открытия сетей ранее неизвестных вам связей.

«Паутина» отчасти навеяна техникой анализа требований, называемой *методом контекстных диаграмм*. Изначально контекстные диаграммы были предложены для отображения потоков данных между некоторой программной системой и другими сущностями, с которыми она связана. Этими сущностями могут являться люди, другие программные системы, физические устройства, электромеханические устройства, датчики и т. п. Контекстные диаграммы – это удобный инструмент. Обычно их создают бизнес-аналитики, обладающие навыками интерпретации восприятия клиентов, и обычно им удается делать эти диаграммы очень четкими и аккуратными.

У опытных профессионалов, разрабатывающих контекстные диаграммы, часто возникают особые проблемы при работе непосредственно с клиентами. Одна проблема заключается в том, что клиенты часто создают довольно беспорядочные диаграммы, особенно при рабо-

те в группе, и эта беспорядочность затрудняет работу бизнес-аналитиков. Другая проблема связана с тем, что бизнес-аналитики, начиная работать непосредственно с клиентами, часто уже имеют опыт изучения предметной области и приходят на игру со сложившимся заранее представлением о том, как должны выглядеть диаграммы. Хуже всего, если бизнес-аналитики оказывают давление на клиентов, с тем чтобы те рисовали диаграммы, соответствующие их ожиданиям («Не кажется ли вам, что нужно показать связь между вашей машиной и переносным музыкальным плеером?»). Лучше всего в такой ситуации дать бизнес-аналитикам роли наблюдателей и поручить руководителю игры следить за тем, чтобы наблюдатели не вмешивались в ход игры.

«Паутина», напротив, стимулирует клиентов изображать связи, исходя из *своего* собственного взгляда на вещи. А поскольку окружающая нас действительность не является ни четкой, ни упорядоченной, то изображаемые клиентами диаграммы часто выглядят запутанными. Удивительно запутанными. Реалистически запутанными. Запутанными таким образом, который помогает вам понять реальные возможности для подлинных инноваций.

Подготовка к игре

Главное при подготовке к игре «Паутина» – решить, какого рода связи должны исследовать ваши клиенты. Возможны следующие варианты:

- Корпоративные связи – как ваши клиенты воспринимают связи между вашей компанией и другими компаниями, услугами которых они пользуются, что может оказаться полезным для выявления потенциальных партнеров и совершенствования предлагаемого обслуживания. Пример: клиенты могут видеть наличие связи между производителем стиральных порошков и производителем стиральных машин или желать его.
- Связи по месту нахождения/окружающей среде – связь вашего продукта с окружающей средой или местом эксплуатации во всех ее аспектах. Пример: стиральный порошок связан по месту со стиральной машиной (обычно находящейся рядом) и территорией внутри дома, где происходит стирка.
- Функциональные связи – отношения между вашим продуктом и другими продуктами, которые ему требуются для решения основной задачи клиента. Пример: стиральный порошок функционально связан со стиральной машиной.

Упражнение «Универсальный пульт дистанционного управления»

Упражнение «Идеальный пульт дистанционного управления» помогает клиентам лучше понять цели этой игры.

«Как должен выглядеть ваш идеальный пульт дистанционного управления? Чем, по вашему мнению, он должен управлять в вашем доме?»

Начните игру с клиентами с рисунка простого пульта управления, подключенного к нескольким устройствам, и предложите им дополнить рисунок.

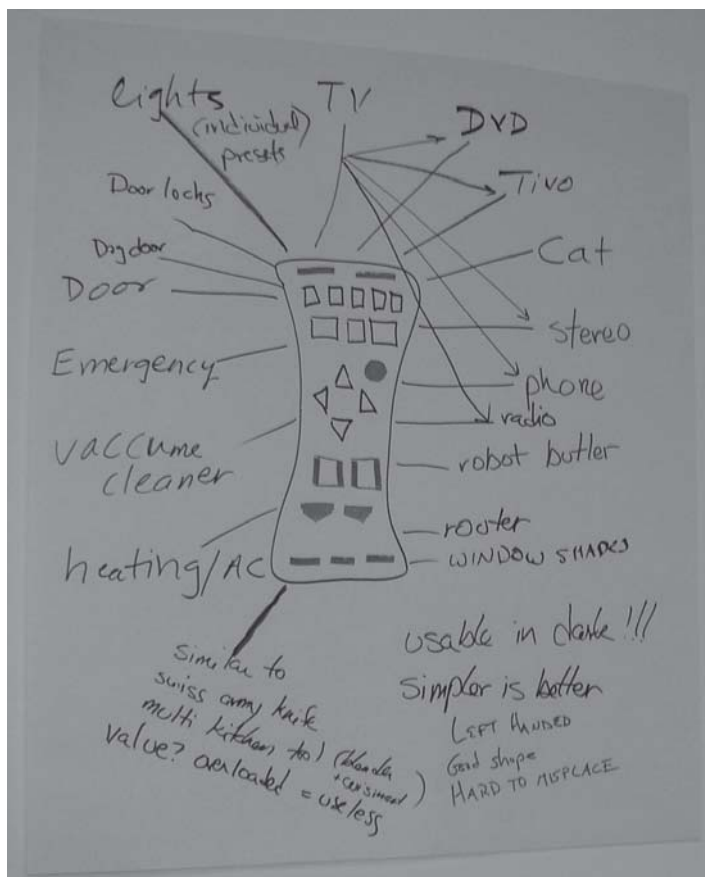


Рис. 2.9. Универсальный пульт дистанционного управления

- Взаимоотношения с людьми – связь вашего продукта с людьми, которые могут воспользоваться вашим продуктом или уже делают это. Пример: стиральным порошком обычно пользуется тот человек, который кладет в стиральную машину грязное белье.
- Ролевые связи – связь вашего продукта с людьми, которые взаимодействуют с ним, исполняя разные роли. Эти связи часто зависят от принятой процедуры и/или распределения обязанностей в корпорации. Пример: стиральный порошок может не иметь отношения к укладчику белья.

Этот список не является исчерпывающим, и во время подготовки к проведению игры «Паутина» вы должны тщательно отобрать те связи, которые хотели бы исследовать. Лучше всего назвать клиентам от двух до четырех возможных связей и предложить им выбрать те, которые они хотят изучить глубже.

Прежде чем выполнять это упражнение с клиентами, постройте одну-две паутины силами членов команды своего продукта. Результаты могут оказаться интересны сами по себе, а кроме того, вы узнаете, чего можно ждать от клиентов.

Материалы

Эта игра не требует никаких специальных материалов.

Проведение игры

Пусть ваши клиенты сами решат, как они будут действовать – индивидуально или в группе. Обычно результаты игры, проводимой группами, бывают интереснее, но исследование связей может носить личный характер, и некоторым клиентам бывает удобнее работать самостоятельно.

Посоветуйте своим клиентам рисовать линии разных цветов, толщины и стилей. Пусть они пишут как можно более подробные аннотации к линиям: чем больше информации, тем лучше для инноваций и последующей обработки результатов.

Рекомендуйте клиентам отмечать все так или иначе связанные компании, системы, роли и личности. Просматривая диаграммы вместе с клиентом, спрашивайте у него о именах, названиях, мотивах и т. п.

Может оказаться, что ваша паутина напоминает диаграмму производства или снабжения. Это нормально.

Попробуйте объединить игру «Паутина» с игрой «Начни новый день», попросив клиентов представить или нарисовать разного вида паутины в различные дни, недели, месяцы или кварталы.

Попробуйте предложить клиентам нарисовать паутину в разных вариантах в зависимости от того, в каком месте применяется продукт. Как вы считаете, одинакова ли будет паутина для переносного компьютера делового человека в ситуациях, когда он работает с ним в самолете, в офисе или дома?

Когда клиенты завершат изображение своей паутины, попросите их описать результат перед всей группой. Пусть они непосредственно задают вопросы, а вы следите за тем, как клиенты реагируют на различные связи.

Обработка результатов

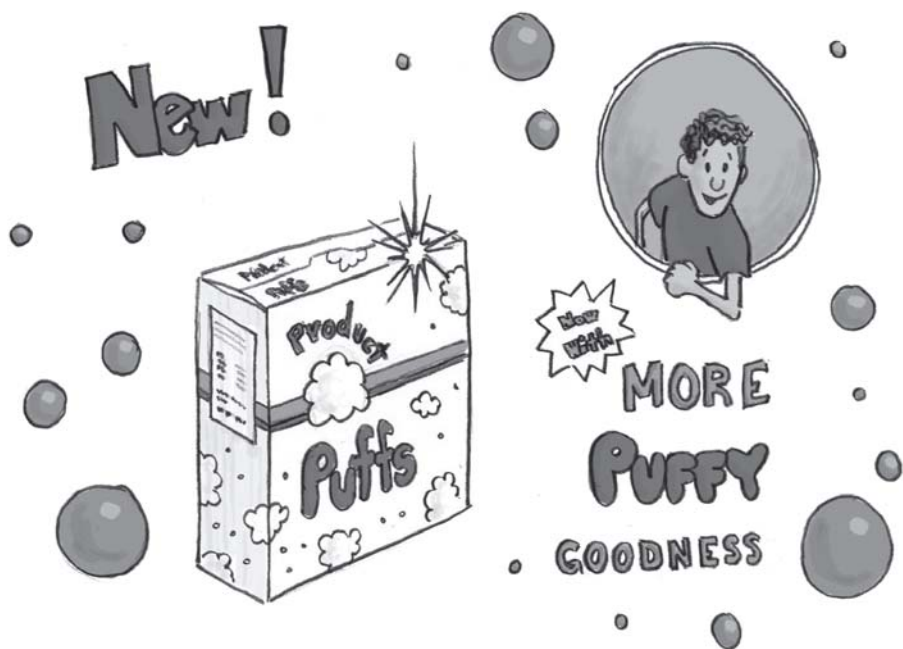
Связи, нашедшие отражение в диаграммах паутины, обычно не дают точного представления о ситуации. Они лишь служат отправными точками для дальнейшего изучения. Вот несколько вопросов, ответы на которые помогут вам при обработке результатов:

- Какого рода объекты связаны с вашим продуктом? Это люди? Предметы? Географические пункты? Концепции? Другие компании? Как воспользоваться этими связями для получения дополнительной прибыли?
- Какого рода связь создал ваш клиент? Используются ли результаты работы или артефакты совместно, как в цепочке снабжения? Пользуются ли продукты общим данными?
- Требуется ли вам исследовать области, представляемые объектами, чтобы лучше понять своих клиентов? Помните, все, что оказалось для вас неожиданным, обязательно нужно оценить на предмет дальнейшего изучения.
- Описывают ли связи текущее положение дел? Отражают ли они ваши планы? Или они представляют лишь потенциальные возможности развития?
- Что произойдет, если переключить центр вашего внимания со своего продукта на другие продукты, изображенные клиентом?

Когда использовать игру «Паутина»

[illegible]

Коробочка



*Выявите самые привлекательные
характеристики продукта*



*Открытость
исследования*



*Временные
рамки
действий*



Масштабируемость



*Подготовка
клиентов*



*Маркетинговая
подготовка*



*Подготовка
материальной
базы*

Стеллажи любого супермаркета в мире заполнены красочными упаковками с продуктами, произведенными во всех концах света. Благодаря им мы можем узнать, что представляет из себя новый продукт. Он улучшенный. Новый *и* улучшенный. Они извещают нас о том, что эти продукты сделают нас стройнее, умнее, элегантнее, счастливее. Фактически, чем удачнее изготовлена упаковка, тем выше шанс товара перебраться с полки магазина в наш дом.

Игра «Коробочка» даст вам возможность воспользоваться коллективным опытом ваших клиентов как розничных покупателей при разработке упаковки для вашего продукта. Не любой упаковки, а представляющей такой продукт, который *им* захотелось бы купить. Попутно вы узнаете, какие характеристики вашего продукта или услуги ваши клиенты считают наиболее важными и интересными.

Игра

Предложите своим клиентам представить себе, что они торгуют вашим продуктом на ярмарке, в розничной торговой точке или на открытом рынке. Дайте им несколько картонных коробок и попросите придумать такую упаковку, которую они сами захотели бы купить. На коробке можно изображать все что угодно – маркетинговые слоганы, которые им понравились, картинки, ценовые предложения. Они могут изготовить сложные коробки с помощью материалов, которые вы им предоставите, или просто написать фразы и слоганы, показавшиеся им интересными. Когда коробка будет готова, попросите автора продать ее вместе с вашим продуктом *вам* и другим присутствующим клиентам.

Принцип работы

Что бы вы им ни говорили, покупатели хотят верить, что продукт или услуга, которые они приобретают, решит их проблемы. Не те проблемы, которые, по мнению продавца, у них якобы имеются, а реальные проблемы, для решения которых делается покупка. Иногда одно совпадает с другим. Иногда даже во время покупки клиенты плохо осознают и еще хуже объясняют те мотивы, которые управляют их поведением. Игра «Коробочка»

дает клиентам возможность проникнуть в эти глубинные потребности и выразить их при продаже вам *их* продукта.

Ваши клиенты будут пытаться продать товар не только вам, но и другим присутствующим клиентам. Наблюдение за общением клиентов между собой часто оказывается источником очень ценной информации. Кто согласно кивает? Кто отрицательно трясет головой? Когда? Кто задает вопросы? Какие? Какие реплики находят отклик у других клиентов?

Реакция других присутствующих клиентов часто помогает решить частую проблему, с которой сталкиваются группы разработчиков продукта: сосредоточенность на преимуществах, а не на функциях. Польза от *продажи* упаковки в том, что, даже если ваши клиенты отметят на ней функцию, *продать* ее они смогут, рекламируя преимущества.

Подготовка к игре

Игра требует значительной материальной подготовки, поэтому позаботьтесь, чтобы у вас было достаточно времени для нее. Нужно обеспечить сохранность столов, на которых будут работать клиенты: покрыть их плотной бумагой или пластиковой скатертью, поскольку клиенты станут мастерить упаковки, используя клей, маркеры и прочие пачкающие материалы. Рекомендуется обеспечить клиентов бумагой, чтобы они могли делать эскизы возникающих идей, прежде чем воплощать их в упаковках. Часто источником информации может быть не только эта бумага, но и рисунки и наброски, которые клиенты делают на столах. Бумага также способствует созданию хорошего настроения, поскольку явно свидетельствует о том, что будет интересно.

Выбирайте достаточно крупные коробки белого цвета – размером примерно 30×12×32 см. Но не увлекайтесь слишком большими коробками, чтобы не создавать тесноты в помещении.

Коробок нужно заготовить столько, чтобы каждый мог изготовить свою упаковку, и добавить еще некоторое количество для экспериментов. Все они не понадобятся: некоторые клиенты стихийно образуют небольшие группы и делают коробку совместно. Ничего страшного. Парадоксально, но обратное неверно: если вы попытаетесь заставить клиентов работать группой, они возмутятся и потребуют собственные коробки!

Принесите с собой хотя бы 4–6 образцов упаковочных коробок, чтобы показать, что вас интересует. Упаковки из-под завтраков быстрого приготовления или программных продуктов, картонки из-под йогурта – все это отлично подойдет. Особенно хороши упаковки из-под завтраков быстрого приготовления, поскольку ряд элементов их дизайна очень полезно обсудить с вашими клиентами в самом начале, в том числе:

- Название производителя.
- Название продукта.

«Коробочка», «Визуальная коробка» и «Экстремальный проспект»

Есть техники, которые на первый взгляд похожи на игру «Коробочка», – это «Визуальная коробка» (Vision Box) Джима Хайсмита (Jim Highsmith) и «Экстремальный проспект» (Extreme Data Sheet) Дина Леффингуэлла (Dean Leffingwell). При использовании техники «Визуальная коробка» команда разработчиков вместе трудится над проектированием упаковки для своего будущего продукта. Джим выделяет те же элементы дизайна, что и в игре «Коробочка», – название продукта, основные торговые позиции, впечатляющие характеристики и т. д. Дин рекомендует аналогичный подход, но вместо коробки пользуется форматом таблицы с техническими и маркетинговыми характеристиками. Оба способа хороши в начале проекта, когда команда разработчиков нуждается в прояснении своих задач. Как и «Коробочка», эти способы интересны и занимательны, особенно когда свои же сотрудники пытаются продать коробку друг другу.

Однако при ближайшем рассмотрении между инновационной игрой «Коробочка» и техниками «Визуальная коробка» и «Экстремальный проспект» обнаруживаются существенные различия. В игре «Коробочка» внимание направлено наружу, на вашего клиента. Чего он хочет? Как он проектирует упаковку? Какими образами пользуется? При использовании техник «Визуальная коробка» / «Экстремальный проспект» внимание направлено внутрь, на команду разработчиков продукта. Чего хочет эта бригада? Как она проектирует коробку? Какие образы выбирают разработчики?

Разница в точке зрения обуславливает различие процедур проведения. В игре «Коробочка» приветствуется многообразие упаковок, создаваемых клиентами, поскольку оно служит богатым источником информации, на основании которой могут проводиться инновации. При использовании техник «Визуальная коробка» или «Экстремальный проспект» цель состоит в выработке всеобщего согласия относительно того, чем будет заниматься рабочая группа. Поэтому, если создано много коробок или таблиц, рабочая группа продолжает трудиться, пока их количество не сведется к одной.

Если вам нужно заложить основы понимания своих клиентов, на основании которого можно предлагать инновации, следует воспользоваться нацеленной вовне игрой «Коробочка». Если вам нужен занимательный способ помочь своей команде, которая решает внутреннюю проблему обретения ясности в отношении того, что они хотят создать, пользуйтесь техниками «Визуальная коробка» / «Экстремальный проспект» – особенно в начале проекта.

- Таблицу с данными, относительно питательной ценности.
- Красочные символы и значки, которые должны быть привлекательными в определенных сегментах рынка (например, персонажи мультфильмов, ориентированные на детей).
- Целевые слоганы («Полезно для сердца» или «Восхитительный вкус»).
- Купоны или очки, стимулирующие повторные покупки.
- Предложение «бесплатных призов» внутри коробки.
- Предложение других способов потратить деньги («Отправьте \$9.95 и получите бесплатные часы!»).

Проектирование способа укладки товара в упаковке может быть столь же творческим процессом, как и ее проектирование. Если это возможно, принесите упаковки от различных продуктов, чтобы клиенты могли посмотреть, как дизайнеры разместили в них товары.

Иногда возникает опасение, что в смешанной группе некоторые клиенты постараются воздержаться от участия из опасения раскрыть какие-то секреты конкурентной борьбы. Как говорилось в первой части книги, лучше всего заранее проверить это при отборе участников и не приглашать клиентов, являющихся прямыми конкурентами, если эта конкуренция связана с вашим продуктом.

Аналогичная проблема возникает при большом количестве застенчивых клиентов, которые не хотят участвовать в игре. В таком случае попробуйте предложить какую-нибудь игру или приз за лучшую упаковку. Наверняка хоть один человек захочет выиграть приз, а тогда вступит в действие естественная склонность человеческой природы к соперничеству, и тогда у вас окажется несколько отличных объектов для конкурса. Если вы решите проводить конкурс, пусть судьями будут сами участники игры. Дайте один голос каждому участнику, и пусть победителем будет упаковка, получившая большинство голосов. Если вы затрудняетесь в выборе призов, попробуйте предложить билеты в кино.

Очень важно, чтобы в игре участвовала рабочая группа из разноплановых специалистов. Маркетинг, продажи, поддержка – все они получают пользу, наблюдая за тем, как клиенты продают ваш продукт. Мне приходилось сталкиваться с тем, как заказчик организовывал целую программу обслуживания клиентов, взяв за основу слоган, написанный на одной из созданных во время игры упаковок. Не будь среди участников рабочей группы представителя службы по работе с клиентами, этого могло и не случиться.

Материалы

- Чистая белая коробочка для каждого участника.
- Цветные маркеры, мелки, карандаши и ручки на каждом столе.
- Клей с блестками на каждом столе.

Загляните в магазины художественных и канцелярских товаров

Забавная сторона подготовки к игре «Коробочка» – приобретение материалов. Побродите по магазинам, торгующим товарами для художников, декоративными материалами для оформления вечеринок или канцелярскими принадлежностями, и выберите то, что вам понравится. Я помню, как клиенты использовали пластмассовые пружины, смайлики, ершики для чистки трубок и клей с блестками. Они резали коробки на части, связывали их лентами и склеивали глиной для лепки. Покупайте все что угодно. Отдайте это клиентам и предложите им позабавиться с этим, что они с удовольствием и сделают.

- Чистая белая и цветная бумага на каждом столе.
- Стикеры (звездочки, или слова, или картинки типа «Новый» «Восхитительный»). Вы можете обратиться за идеями на сайт www.innovationgames.com.
- Два-три образца коробок на каждый стол.
- Плотная бумага для покрытия каждого стола.

Проведение игры

Можно считать, что эта игра проходит в два этапа: сначала делают коробки, потом продают их. Начните первый этап с образцов коробок, которые вы принесли, чтобы объяснить суть игры. Взяв коробку из-под завтрака быстрого приготовления, покажите на ней элементы дизайна, перечисленные выше. Затем предложите присутствующим изготовить собственные коробки. На этом этапе вам зададут множество вопросов типа «Можно ли...?» Например, «Можно ли резать коробку?» Да. «Можно ли работать группой?» Да. «Должны ли мы работать группами?» Нет. «Можно склеить вместе две коробки?» Да. «Можно ли пользоваться стикерами и клейкой лентой?» Да.

Отведите на создание упаковок 30–45 минут. Когда упаковки будут готовы, начните следующий этап игры, на котором клиенты будут продавать их вам. Сделайте так, чтобы во время представления своих упаковок ваши клиенты стояли, а вы сами сидели. Это подчеркнет различие ролей, которые вы играете.

Для продажи каждой упаковки нужно отвести 5–10 минут. Так как вы не знаете, сколько клиентов будет в каждой группе, лучше всего выделить по 5 минут на каждого человека, а затем сделать поправку с учетом количества изготовленных упаковок. Процедуре продажи тоже нужно уделить особое внимание. Некоторые ведущие пользуются пе-

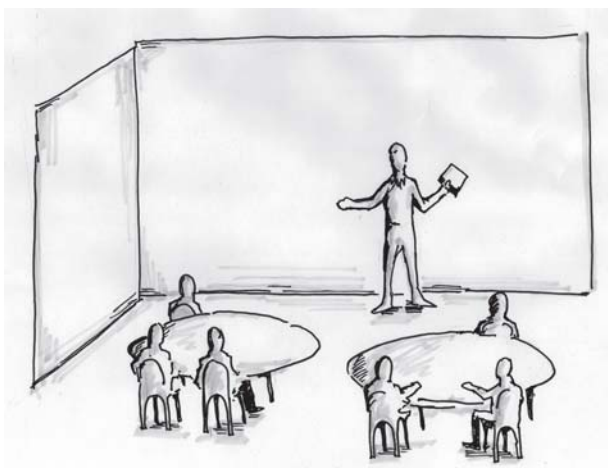


Рис. 2.10. Проведение игры «Коробочка»

Инновационные игры и международные группы разработчиков продукта

Инновационные игры с большим успехом проводились в США, Мексике, на Тайване, в Германии и Великобритании. Скорее всего, это связано с тем, что данные игры основаны на универсальных принципах человеческой психологии и коллективного поведения. Например, во всех культурах в какой-то мере принято обмениваться товарами и услугами, поэтому в игру «Купи функцию» можно играть всюду. Аналогично, лодки и управляемое обсуждение знакомы везде, что позволяет играть в «Катер». Я не говорю по-испански, но на фотографиях, сделанных в 2005 году в Мехико, явно заметно истинное удовольствие, испытываемое участниками игры, которые делают свои упаковки и продают их.



*Рис. 2.11. Проведение игры «Коробочка»
на Samana Nacional PyME в 2005 году*

Что случилось с упаковками?

Очень важно сфотографировать упаковки, прежде чем клиенты разойдутся, потому что многие захотят взять их с собой в качестве сувениров.

сочными часами или даже гонгом, превращая все в маленькую игру – «Кто лучше всех справится с задачей продать упаковку за 6 минут?».

Поручите нескольким наблюдателям следить за теми, кто продает свою упаковку. Остальные пусть сосредоточат свое внимание на реакции зала. Обращайте внимание на преимущества продукта, подчеркиваемые продавцом.

По ходу игры часто обнаруживается, что на многих упаковках есть схожие рекламные слоганы. Может возникнуть желание выбрать лишь несколько клиентов и позволить им продавать свои упаковки, но в действительности оказывается, что каждый, кто сделал упаковку, хочет попытаться ее продать. Учтите это при распределении времени.

Обработка результатов

Благодаря свободному характеру игры клиенты создают большой объем потенциально полезной информации. Первым делом нужно собрать вместе и разбить на категории все текстовые и графические элементы дизайна коробок, а также заявления клиентов, сделанные ими во время продажи коробок. Вот примеры возможных категорий:

- **Функции** – высказывания относительно конкретных функций.
- **Преимущества** – высказывания относительно некоторого преимущества.
- **Наклейки и слоганы** – маркетинговые сообщения, заявления или названия. Часто бывает любопытно наблюдать, как клиенты повторяют, изменяют или перефразируют ваши собственные маркетинговые сообщения. Можно занести в отдельную категорию вымышленные, шуточные, «подтверждающие цитаты», которые клиенты часто помещают на своих упаковках.

Следующим шагом будет классификация всех высказываний, рекламных слоганов и графических элементов, относящихся к продукту. Вот пример вторичных категорий, которые могут оказаться полезны:

- **Похвала** – что-нибудь замечательное о продукте или компании в целом. Посмотрите, нет ли элементов, пригодных для использования в вашем маркетинге.

- **Принятие** – заметки по поводу распространенности или потребности в вашем продукте. Используйте для выводов о правильности выбора вами сегментов рынка.
- **Сообщество** – заметки относительно таких составляющих сообщества пользователей, как веб-сайты, новостные группы, конференции пользователей и т. п. Помогают выяснить, есть ли у вас инфраструктура, позволяющая клиентам выразить свои чувства к вашему продукту.
- **Удобство пользователей** – заметки относительно условий работы пользователя. Достаточно ли просто вашим клиентам распаковать, установить, настроить, использовать, хранить ваш продукт или иным образом взаимодействовать с ним? Постарайтесь определить, какие преимущества вашего продукта над продуктами конкурентов отмечают клиенты.
- **Поддержка** – замечания по поводу вашей инфраструктуры обслуживания. Найденные здесь положительные отзывы часто могут оказаться новыми средствами маркетинга предлагаемого вами решения.
- **Технология** – заметки, касающиеся технологической основы вашего продукта. В современных условиях особым преимуществом на рынке оказывается наличие технологической основы, которую клиенты считают «крутой» и специфической.
- **Цена** – заметки об особых ценах, в том числе скидках, специальных предложениях, рекламных акциях, различных вариантах дифференцированных моделей (типа «Основная», «Люкс», «Стандартная», «Для профессионалов»).
- **Ценность** – заметки о воспринимаемой ценности. Проверьте, совпадают ли ваши представления о ценности своего продукта с представлениями ваших клиентов, и будьте готовы при необходимости изменить свою точку зрения!

Третий этап – это оценка соответствия вашего текущего продукта тому идеалу, который стремится представить ваша компания.

Допустим, например, что клиенты написали положительные комментарии по поводу идеального удобства обращения с продуктом. Возможно, ваш нынешний продукт действительно обеспечивает такое удобство. Но может быть, клиенты таким образом реагируют на какое-то привлекательное для них качество вашего текущего предложения. Поэтому следует критически изучить упаковки и попытаться найти крупницы правды, отражающие пожелания ваших клиентов для идеального продукта, которые в настоящее время не осуществлены.

Закончив изучение упаковок, выставите их на видном месте. Увидеть нечто, собственноручно созданное клиентом, гораздо поучительнее, чем читать скучный отчет о мероприятии.

Когда использовать игру «Коробочка»

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Купи функцию



Установите приоритеты функций



*Открытость
исследования*



*Временные
рамки
действий*



Масштабируемость



*Подготовка
клиентов*



*Маркетинговая
подготовка*



*Подготовка
материальной
базы*

Какая функция соблазнит клиентов на покупку вашего продукта? Какая функция заставит их обновить свою версию? Какая функция придется вашим клиентам настолько по душе, что они смирятся с другими функциями, которые им не нравятся или не нужны?

Те, кто планирует развитие продукта, постоянно обсуждают эти и подобные вопросы. Выбор правильной комбинации функций для нового релиза продукта часто отделяет скорый провал от длительного успеха. К сожалению, многие разработчики планов осуществляют этот выбор без участия тех, кого он более всего затрагивает, — своих клиентов. Игра «Купи функцию» способствует принятию более качественных решений путем приглашения к их выработке ваших клиентов.

Игра

Создайте список потенциальных функций продукта и назначьте цену каждой из них. Как и в случае реального продукта, цена может основываться на стоимости разработки, ценности для клиентов или других факторах. Она может совпадать с той ценой, которую вы реально собираетесь назначить, но это необязательно. Клиенты покупают функции, которые хотят видеть в следующей версии вашего продукта, на условные деньги, которые вы им выдаете. Постарайтесь установить для каких-нибудь функций столь высокую цену, чтобы их никто не мог купить. Предложите клиентам объединить свои средства, если они хотят купить некие особо важные и/или дорогие функции. Это стимулирует обсуждение клиентами того, какие функции наиболее важны.

Игру лучше всего проводить так, чтобы в группе было от 4 до 7 участников, тогда появится больше возможностей слияния финансовых средств в результате переговоров. В отличие от игры «Коробочка», игра «Купи функцию» базируется на списке функций, которые, в основном, уже есть в вашем перспективном плане развития продукта.

Принцип работы

Те, кто планирует разработку продукта, часто заблуждаются, считая, что у клиентов есть четко определенные приоритеты в отношении функций продукта. Обычно их

нет. Увидев список предлагаемых вариантов, большинство клиентов отвечают, что хотят иметь их все, и ответственность за выбор очередности удовлетворения их запросов ложится на ваши плечи. С другой стороны, менеджеры продуктов часто вырабатывают приоритет функций в процессе индивидуальной работы с клиентом и при этом, опять же, берут на себя ответственность за расстановку приоритетов, часто этого не сознавая. Объединяя клиентов в группу и выделяя им ограниченное количество ресурсов, вы даете им возможность определить приоритеты коллективно. Но тонкость не в этом. Тонкость в такой организации обсуждения, которая заставит ваших клиентов торговаться *друг с другом* по поводу конкретных функций. Именно такие переговоры позволят вам лучше разобраться, чего в действительности хотят ваши клиенты.

Подготовка к игре

Группы клиентов нужно сформировать не по принадлежности к тому или иному сегменту рынка, как это обычно делается, а по сходству режима эксплуатации. Проиллюстрируем разницу на следующем примере. Предположим, что вы продаете замечательную электронную движущуюся игрушку, работающую на бензине, а не на аккумуляторах, что обеспечивает существенно более мощный и долговременный источник энергии. Традиционная технология сегментации рынка даст вам группы клиентов, которые будут ссылаться друг на друга при покупке продукта, но пользоваться им могут по-разному. Поскольку вам интересно узнать у клиентов, как они пользуются вашим продуктом, объедините в каждую группу тех, кто пользуется им аналогичным образом (например, те, кто пользуется им в парке, попадут в одну группу, а те, кто на пляже, – в другую).

Облегчите клиентам участие в игре

За последние годы несколько человек предложили ряд усовершенствований первоначального варианта игры, которые облегчают ее проведение с клиентами. Когда я только начал проводить эту игру, я раздавал списки функций. Джеф Ньюсом (Jef Newsom), сооснователь Improving Technologies, рассказал мне, что он печатает функции на карточках и выдает каждому клиенту индивидуальный набор карточек, что помогает клиенту разобраться с теми функциями, в приобретении которых он наиболее заинтересован, и теперь я тоже рекомендую этот способ. Не бойтесь экспериментировать со всеми играми: чем легче будет их проводить, тем скорее вы получите необходимые вам данные.

Много времени отнимает выбор функций, предлагаемых к продаже, и назначение для них цен. Если функций слишком мало, интересного обсуждения не получится. Если слишком много – клиенты могут в них запутаться и игра слишком затянется. Оптимальный размер списка – от 14 до 30 функций. Для каждой функции нужно указать содержательное название, дать краткое описание и перечислить достоинства. Не включайте те функции, которые уже будут в новой версии: если вы знаете, что собираетесь ее реализовать, зачем дополнительно ее обсуждать? Учтите, что в этой игре клиенты рассчитывают на быструю реакцию, поэтому отдавайте предпочтение функциям, которые могли бы попасть в ближайшие три версии продукта.

Затем нужно назначить цену функциям. Выбор цены всегда составляет одну из самых сложных задач для менеджера продукта, и хотя речь идет об игре, назначение цены может оказаться не более легким, чем для реального продукта! Ничто не мешает воспользоваться всеми методами, обычно применяемыми при назначении цены реальным продуктам и функциям: предполагаемые затраты, предположения о ценности с точки зрения покупателя и т. п.

Несмотря на полезность выбора предположительной стоимости разработки в качестве базовой цены, последняя должна выбираться независимо от стоимости, если это может дать лучшее понимание мотивации клиентов. Например, клиенты могут просить вас реализовать такие функции, которые не лежат в рамках ваших стратегических интересов. Даже если включить их в продукт не трудно и не дорого, назначьте им завышенную цену, чтобы оценить степень заинтересованности в них клиентов. Напротив, у вас могут быть дорогостоящие функции, которые вы считаете важными для стратегического развития; назначьте им более низкую цену. Наконец, всегда допустимо назначение цены в зависимости от потребительской ценности, и в данной игре тоже. Назначайте цену в зависимости от относительной и/или абсолютной ценности, которую представляет функция для клиента. Не забывайте, что назначить конечную цену в зависимости от ценности функции для клиента можно лишь после дополнительного исследования рынка, которое позволит точно оценить свое решение, а это часто требует существенных затрат времени. Стоит также помнить, что это все же игра и идеальной цены в ней не требуется.

Назначаемая цена зависит также от связи функции с другими факторами. Пусть, например, исходя из стоимости разработки, вы оценили в 100 у. е. некоторую функцию, но при этом она может оказать отрицательное влияние на ваши отношения с бизнес-партнерами. Попробуйте тогда назначить этой функции цену в 300 у. е., чтобы компенсировать свой ущерб, и посмотрите, что из этого получится.

Помните, что смысл этой игры – назначить функциям цены, с тем чтобы побудить клиентов к обсуждению и переговорам. Поэтому назначьте каким-нибудь функциям такую высокую цену, чтобы никто из клиентов в отдельности не смог ее купить. Это побудит клиентов к взаимным переговорам с целью объединить свои средства для покупки какой-либо из этих функций.

Назначив цены, нужно решить, сколько денег раздать участникам игры. Задача прежняя – сумма должна быть такой, чтобы наибольшим образом стимулировать активность клиентов во время игры. Общая сумма денег, выделенная на всех, должна позволить купить одну-две трети предлагаемых функций. Если выделить менее одной трети, то активность будет ослаблена, потому что купить функции станет затруднительно (слишком сильные ограничения на участников). Более двух третей создаст избыток средств, и активность тоже снизится, потому что купить функции станет слишком легко (недостаточные ограничения на участников). Как уже отмечалось, если отдельный клиент может купить слишком много функций, значит, вы их оценили слишком дешево.

Для облегчения планирования данного упражнения сложите стоимости всех функций в наборе и составьте простейшую таблицу, чтобы знать, сколько денег выдать каждому участнику. Допустим, например, что выставляете на продажу 23 функции общей стоимостью 343 у. е. В таком случае следует раздать от 144 до 228 у. е. *каждой группе* участников игры, в которую входят от 4 до 9 клиентов.

В распределении денег вам поможет табл. 2.2. В колонках указано количество участников игры. В строках представлены сумма, которую можно выдать каждому участнику. На пересечении нужной колонки и строки вы увидите сумму, необходимую для группы. Выделенные темно-серым цветом ячейки представляют недостаточные суммы, а светло-серым – чрезмерные. Ячейки с белым фоном соответствуют правильно выделенным средствам.

После того как вы посчитаете, какую сумму денег следует раздать каждому участнику игры, нужно выяснить, сколько человек будет представлять одного клиента, особенно если это корпоративные клиенты. Например, если вы продаете или создаете продукты либо услуги, предоставляемые одной компанией другой, крупные клиенты вполне могут прислать для участия в инновационной игре два, три и даже более человек. Учесть это можно несколькими способами:

- Можно потребовать, чтобы каждый клиент прислал только одного представителя. Такое решение не рекомендуется. Если у вас есть крупный клиент, который хочет прислать несколько человек, не препятствуйте ему в этом.

Таблица 2.2. Распределение денег между клиентами

Сумма на одного участника	Количество участников в игре					
	4	5	6	7	8	9
15	60	75	90	105	120	135
20	80	100	120	140	160	180
25	100	125	150	175	200	225
30	120	150	180	210	240	270
35	140	175	210	245	280	315
40	160	200	240	280	320	360
45	180	225	270	315	360	405
50	200	250	300	350	400	450
55	220	275	330	385	440	495

- Можно выделить деньги клиенту и предложить ему обсуждать возможные покупки между своими участниками. Такой подход может отрицательно сказаться на отношениях с другими участниками.

Когда один клиент присылает несколько человек, можно распределить их по разным группам. Часто такое решение оказывается лучшим, потому что каждый из этих людей сможет выражать собственную точку зрения, а вы будете способны объединить участников в соответствии с их ролями. Например, компания-производитель программного обеспечения желает выяснить различия в предпочтениях, отдаваемых функциям, между бизнес-ориентированными ответственными работниками и техническими пользователями. Всем им выдается одинаковая сумма денег, но их партнерами в игре оказываются не коллеги по работе, а те, кто выполняет аналогичные служебные функции.

Можно даже раздать некоторым участникам разные суммы денег. Хотя я советую выдавать всем участникам одну и ту же сумму, это правило не является обязательным, и следует доверять своей интуиции в отношении клиентов. Если вам кажется, что выдача участникам разных сумм создаст интересную обстановку, не отказывайтесь от такой возможности.

Не забудьте обеспечить ведущего деньгами для сдачи. Допустим, что в предыдущем примере вы раздали по 35 у. е. каждому из пяти участников, что составило 175 у. е. Чтобы игра проходила без проблем, у ведущего должно быть хотя бы 40 у. е. для сдачи.

Некоторые функции могут увеличить розничную или конечную цену вашего продукта. Если это произойдет, включите свою реалистическую оценку возросшей цены в описание функции.

Можно развлечься, готовя деньги для проведения игры. Изготовьте свои собственные! Одним из преимуществ этого будет наличие денег именно тех номиналов, которые вам требуются. На рис. 2.12 приведено два примера: слева – Aladdin Knowledge Systems, Inc., а справа – AirTransportIT. Будьте готовы к тому, что клиенты любят уносить ваши деньги с собой в качестве сувениров.

Можно предлагать в наборе функции, которые образуют противоречивые или бессмысленные комбинации. Пусть, например, игра «Купи функцию» проводится для такого простого устройства, как держатель клейкой ленты. В наборе может быть предложена одна функция, увеличивающая держатель, чтобы он мог держать большие рулоны, и другая, которая делает его меньше, легче и проще в работе. Будет ли какая-либо из них куплена? Если нет, значит, сегменты, представленные клиентами-участниками игры, не заинтересованы ни в той ни в другой функции. Если купят обе функции, то, вероятно, в разных сегментах они нужны по разным причинам, и вам следует разобраться, кто их купил, и выяснить его мотивы. Если желания клиентов непонятны, нужно провести дополнительное исследование, обратив внимание на более глубокое изучение данных функций.

Не предлагайте к продаже те функции, которые вы не собираетесь включать в продукт, даже если клиенты готовы их купить. Это введет их в заблуждение и вызовет разочарование.

В игре «Купи функцию» появляется дополнительная роль, которую должен сыграть член вашей рабочей группы: *продавец функций*. Его



Aladdin Knowledge Systems



AirTransportIT

Рис. 2.12. Образец денег для расчетов

обязанность – организация продажи функций участникам. Он руководит торговлей и ведет учет того, кто и какие функции купил. Для каждой группы участников игры нужно выделить одного продавца и одного наблюдателя. Когда групп мало – скажем, меньше трех, – роль продавца в одной из групп может выполнять ведущий. Если группы большие, ведущий должен быть доступен в каждой из них, чтобы отвечать на вопросы, которые будут возникать у продавцов функций во время игры.

Материалы

- Список потенциальных, планируемых или гипотетических функций, вместе с описаниями и ценами.
- Условные деньги. Как уже отмечалось, хорошо изготовить собственные. В ином случае можно воспользоваться деньгами игры «Монополия», приобретаемыми в таких магазинах, как *www.areyougame.com*, либо купить игрушечные деньги в магазинах канцелярских товаров.

Проведение игры

Рассказывая об игре, ведущий должен подчеркнуть, что это только игра и не гарантируется, что купленная во время игры функция действительно появится в будущем продукте.

На тех, кто продает функции, возлагается особая ответственность за то, чтобы результаты игры как можно точнее отражали пожелания клиентов. Они не должны никоим образом оказывать влияние на покупателей при выборе ими тех или иных функций. Они не должны изменять цены функций. Они должны быть в состоянии исчерпывающим образом рассказать о каждой функции, поэтому хорошо, если они входят в группу разработчиков продукта. Продавец должен помнить, что клиенты могут не купить особо полюбившиеся разработчикам функции и не обязаны потратить все свои деньги.

Гленн Гроссман (Glenn Grossman) из Ticketmaster разработал простую таблицу для учета покупок функций клиентами (табл. 2.3). По завершении игры таблица автоматически генерировала статистику по проданным функциям, сделавшим покупки клиентам и т. п. Продавцу также удобно записывать в ней свои наблюдения о переговорах между участниками игры.

Сделайте такую таблицу учета и распечатайте для использования во время игры. Поскольку участники часто просят забрать функцию обратно, если переговоры между ними осложняются, ведите учет карандашом. Чтобы клиентам было легче следить за тем, какие покупки сделаны группой, можно распечатать таблицу учета в виде большого плаката и поручить помощнику вписывать в нее результаты продаж. По

Таблица 2.3. Таблица учета покупок

	Клиент	Функция 1	Функция 2	...	Функция n – 1	Функция n
	Цена	34	21	2	4	4
1	<имя клиента>					
2	<имя клиента>					
3	<имя клиента>					
4						
5						
6						
7						
8						
	Сумма					

окончании игры перепишите результаты в свою табличку, чтобы в дальнейшем провести их анализ.

Не поддавайтесь искушению выдать дополнительные деньги тем клиентам, которые все потратили и хотят сделать дополнительные покупки, потому что это лишает игру всякого смысла. Если деньги ничего не стоят, точно так же не будут ничего стоить и функции.

Обработка результатов

Составьте список функций, купленных в каждой группе клиентов, обращая внимание на то, кто из клиентов принимал участие в игре. Сведите все купленные функции в единый список, отсортировав его в соответствии с количеством групп, купивших каждую функцию. Для функций, которые были куплены более чем одной группой, следует тщательно изучить возможность включения в ваш продукт. Свяжите покупки с наблюдениями, касающимися разговоров с клиентами, которые сделали эти покупки: они могут дать представление о маркетинговых сообщениях для ключевых сегментов.

Когда использовать игру «Купи функцию»

[illegible]

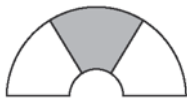
Начни новый день



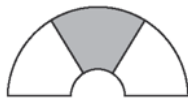
Выясните, как и когда клиент применяет ваш продукт



*Открытость
исследования*



*Временные
рамки
действий*



Масштабируемость



*Подготовка
клиентов*



*Маркетинговая
подготовка*



*Подготовка
материальной
базы*

Продукт может казаться неизменным, но это не так. Во всяком случае, не в обычном смысле. Продукт может быть неизменным, но этого не скажешь о наших отношениях с ним. Оно меняется в зависимости от того, как мы его применяем. А то, как мы его применяем, зависит от множества факторов, в числе которых наш возраст, опыт обращения с этим или аналогичными продуктами или даже наше местонахождение. На то, *как* мы применяем продукт, очень сильно влияет *когда* мы это делаем. Сосредоточив свое внимание на «когда», вы лучше сможете понять «как».

Возьмите, к примеру, кружку-термос: утром она сохраняет ваш кофе горячим, а днем – ваш сок холодным. Вполне вероятно, что своей программой финансового планирования вы пользуетесь разным образом, когда в одном случае изучаете свои расходы за месяц, а в другом – готовитесь к уплате налогов. Ваша обычная программа электронной почты/составления расписаний помогает вам начать свой день, когда вы планируете свои дела, и помогает завершить его, когда вы отмечаете задачи, которые были реально решены.

Игра

Попросите своих клиентов описать ежедневные, еженедельные, ежемесячные и ежегодные события, связанные с применением вашего продукта, на календарях размера плаката или с помощью простых графиков на больших листах бумаги. Предложите им привязать события к временным рамкам, уместным для вашего продукта: началу или концу дня либо недели, периодическим событиям типа дней рождения, особым событиям, происходящим однократно (например, профессиональной конференции), либо неудачно складывающимся дням, когда им требуется помощь. Пока они этим занимаются, внимательно следите, в какое время суток ваш продукт оказывает им помощь либо, наоборот, вызывает затруднения.

Принцип работы

Когда мы задаем своим клиентам вопрос, касающийся нашего продукта, они обычно отвечают, исходя из



Рис. 2.13. Проведение игры «Начни новый день»

самого свежего опыта работы с ним. К сожалению, в результате возникает искаженное представление о функционировании продукта в течение его жизненного цикла. Явно интересуясь у клиента о времени, *когда* он пользовался продуктом, мы существенно улучшаем наше понимание характера функционирования продукта и возможности его усовершенствования.

В целом игра «Начни новый день» ориентирована на выяснение различных контекстов, в которых клиенты пользуются вашим продуктом. Во время игры вы изменяете временной контекст. При этом нужно следить за тем, как меняются другие контексты. Например, может выясниться, что ваш клиент пользуется вашей программой электронной почты/планирования задач утром дома, а вечером – в офисе. Это совсем разные условия, и понимание их различий поможет вам гораздо глубже вникнуть в суть проблем, которые приходится решать клиенту. Полученная вами при этом информация может лечь в основу инноваций.

Можно развить игру дальше путем варьирования других аспектов применения продукта и изучения влияния их на ваших клиентов, работающих над своими графиками. Допустим, например, что вы занимаетесь производством биноклей. Помимо календарей можно также развесить по стенам:

- Фотографии разных мест – попросите клиентов рассказать, как они пользуются биноклем на стадионе, в театре, в парке, на пляже, в лесу.

- Фотографии, различающиеся условиями освещения, – попросите клиентов рассказать, как они пользуются биноклем при ярком солнечном свете, обычном освещении, на рассвете, в сумерках, посреди ночи.
- Фотографии людей в различном физическом и/или эмоциональном состоянии – попросите клиентов рассказать, как они пользуются биноклем, когда несут на себе другие вещи, например в походе, когда они устали (после дневного перехода) или когда они встречаются с чем-то волнующим (например, увидев редко встречающегося краснорядного колибри).

К счастью, когда временной контекст явно обозначен, относительно нетрудно менять другие параметры и получать ценную информацию.

Подготовка к игре

Отбор клиентов, с которыми можно добиться наилучших результатов, – это тема, постоянно обсуждаемая в данной книге. В данной игре полезно подумать, какое влияние может оказать время на разных клиентов, а потом отобрать клиентов с различными временными профилями. Например, если вас интересует, какое влияние расписание уроков в школе оказывает на то, как родители пользуются вашим продуктом, можно выбрать родителей, дети которых ходят в общественные школы, в частные школы, тех, кто обучает детей дома самостоятельно, и тех, кто нанимает им учителей. Каждый из этих вариантов обучения предъявляет различные требования к родителям в отношении планирования времени.

Это значит также, что вы должны постараться достать такие календари, которые лучше всего подходят для ответа на интересующий вас вопрос. Если вам нужно узнать, какие потребности возникают у ваших клиентов в связи с уходом за детьми, лучше всего может подойти плакат с расписанием занятий в школе, а если вас интересует использование принадлежностей для занятий спортом, нужен календарь спортивных событий.

Развесьте также несколько чистых листов бумаги. То, как мы пользуемся неким продуктом, зависит не только от времени, но и от случайных событий. Дайте клиентам возможность сделать заметки о событиях, потребовавших использования вашего продукта или повлиявших на характер работы с ним, – и вы сможете более глубоко понять их глубинные потребности.

Раздайте участникам карандаши разных цветов, чтобы по цвету можно было определить автора комментариев на плакатах. Если в игре участвует несколько человек из одной компании или семьи, пусть у каждого будет карандаш своего цвета, тогда вы сможете выяснить мнение каждого из участников.

Предложите клиентам какое-нибудь простое средство выразить свое одобрение тому, как другие клиенты обращаются с вашим продуктом. Я лично люблю, когда клиенты выражают свое согласие наклейками в виде звездочек или, например, словами «Отлично» либо «Ух ты!», которые они могут написать рядом с понравившимся им текстом. С наклейками забавно работать, а различные слова, которые выбрали клиенты для комментирования, дают вам дополнительную возможность спросить их, почему они выбрали то или иное слово.

Материалы

- Календари обычного и увеличенного формата. Формат времени может быть следующим:
 - Сутки по часам (все 24 часа).
 - Неделя по дням.
 - Месяц.
 - Год по месяцам.
 - Год по кварталам.
 - Времена года.
 - Праздники.

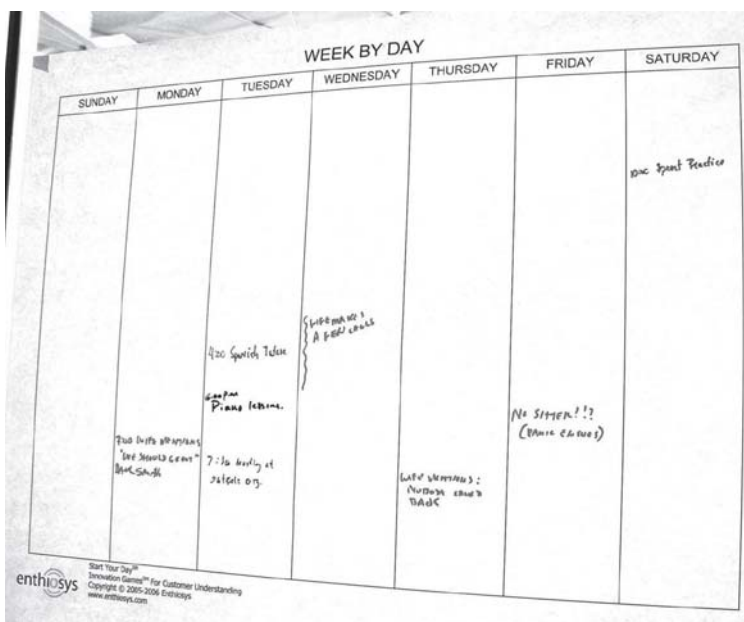


Рис. 2.14. Календарь на неделю

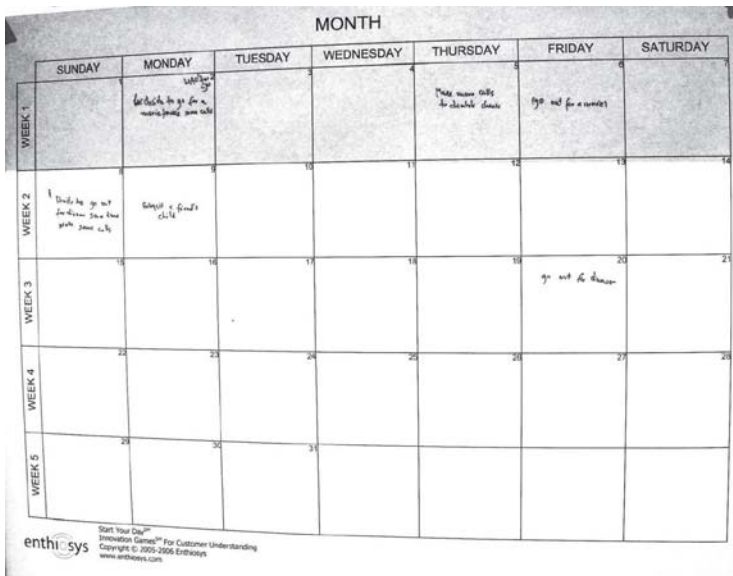


Рис. 2.15. Календарь на месяц

Рынок: события и ритмы

Всякий рынок подвержен влиянию однократных или повторяющихся событий. Готовясь к проведению игры, подумайте, как события и ритмы рынка могут помочь вам лучше понять ваших клиентов. В качестве примера расскажу, как несколько лет назад я пытался организовать кампанию по развитию финансовой грамотности у детей и молодых людей с помощью специальных финансовых служб, действующих под контролем родителей. Это мероприятие не удалось, но проведенные исследования были очень интересными. В этом случае оказалось полезным отследить события, означающие повышение уровня финансовой грамотности, такие как первая покупка, сделанная ребенком, или первая работа, на которую поступил молодой человек. Повторяющиеся события отражают годовые ритмы американской культуры, но на них оказывает влияние возраст. 10- и 16-летний мальчики весьма по-разному относятся к дню св. Валентина и Хэллоуину. Такой подход можно применить и при планировании проведения игры: какой была первая встреча клиентов с вашим продуктом, какие задачи они

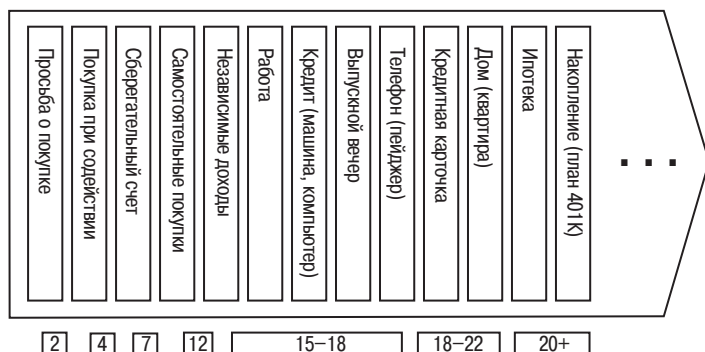


Рис. 2.16. Впервые в жизни – возраст финансовых решений

пытались решить с его помощью? Какие периодические события должны учитывать ваши клиенты? Как ваш продукт облегчает или затрудняет их усилия? Кладезем информации, связанной с календарем, является Интернет, и проблем с поиском вдохновения или вспомогательных данных для проведения вашей игры возникнуть не должно.

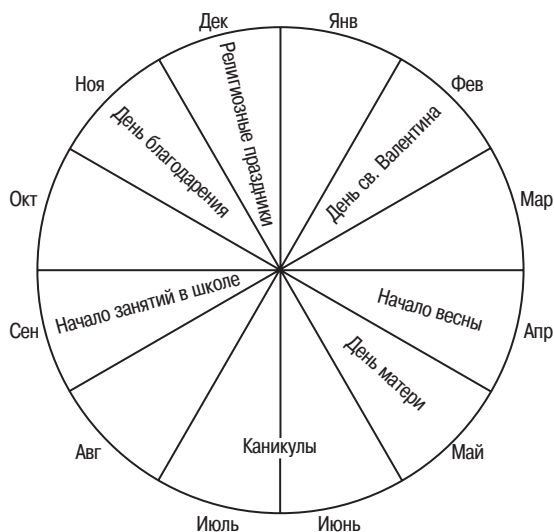


Рис. 2.17. Неполный список праздничных ритмов в Америке

Проведение игры

В этой игре клиенты часто нуждаются в небольших подсказках. Вы можете помочь им, предложив в качестве разминки, например, ответить на вопрос, как они пользуются садовым инвентарем в разное время года. Пользуются ли они садовым шлангом, чтобы помыть машину, полить газон или детскую песочницу? Также могут помочь подготовленные заранее графики или перечни событий, имеющих отношение к вашему продукту.

Дайте клиентам несколько минут, чтобы они подумали, каким образом применяют ваш продукт, а потом предложите им походить по комнате и взглянуть на календари, которые вы напечатали в формате плакатов. Это даст им возможность усвоить различные временные рамки, которые вы выбрали.

Когда клиенты начнут записывать, какими способами они пользуются вашим продуктом или услугой, посоветуйте им несколько раз пройти вдоль календарей. Увидев записи, сделанные другими клиентами, они наверняка вспомнят собственные аналогичные ситуации.

После того как все клиенты завершат запись своих заметок на плакатах, ведущий объявляет перерыв на 15 минут. Во время этого перерыва нужно сфотографировать окончательный вид плакатов. Когда клиенты вернутся, ведущий должен прокомментировать сделанные записи, обобщив результаты и предложив обсудить неожиданные или сомнительные записи. Ведущий может добавить пояснительные замечания, лучше всего на карточках размером 7×12 или 12×20 см, прикрепляя их рядом с записями клиентов: тем самым сохраняются оригинальная запись и комментарий. В конце ведущему нужно поблагодарить участников, а фотографу еще раз сделать снимки записей клиентов – теперь вместе с пояснениями ведущего.



Рис. 2.18. Проведение игры «Начни новый день»

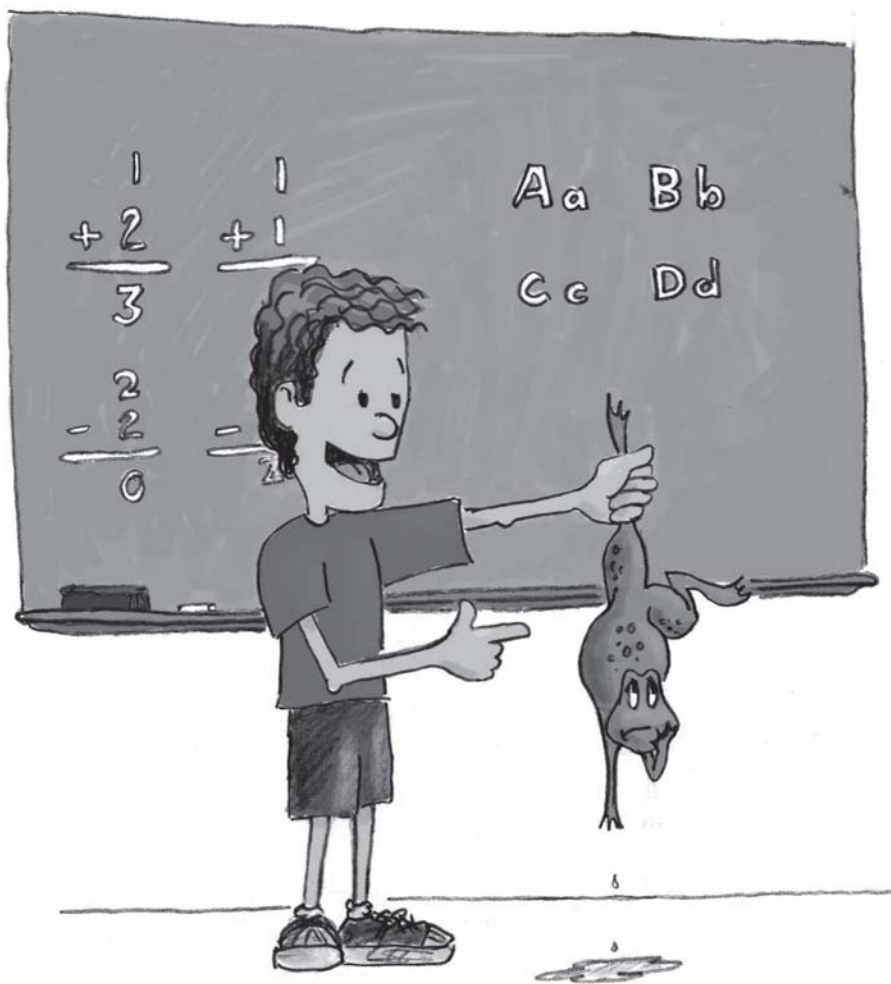
Обработка результатов

Взяв исходные материалы и фотографии, перепишите все записи клиентов в таблицу, организованную в том же формате времени, в каком были сделаны эти замечания, внося в нее также отметку об авторе и пояснительный текст из обсуждения участниками. Таким образом, если в игре было три календаря – на сутки, на месяц и на год, – нужно сделать три или более таблиц с такой же структурой. Попытка сделать отдельную таблицу для каждой записи может оказаться неудачной, поскольку это часто не согласуется с восприятием времени у клиента.

Пометьте записи дополнительными атрибутами, если это поможет лучше понять закономерности и тенденции. Ниже приводится пример возможных атрибутов и способов их применения:

- Степень соответствия изначально предполагавшемуся способу применения вашего продукта, оцениваемая просто как «да/нет» или по шкале 1–3 балла, 1–5 баллов. С продуктом, у которого оказывается много неожиданных способов применения, бывает трудно разобраться. С одной стороны, можно удовлетвориться тем, что продукт хорошо продается благодаря такому незапланированному применению, поскольку велики доля рынка и прибыль. С другой стороны, такой непредусмотренный результат едва ли должен успокаивать. Он означает, что реальная потребность рынка – та, которая послужила в первую очередь причиной создания этого продукта, – осталась неудовлетворенной. Кроме того, если продукт хорошо покупают для употребления его непредусмотренным способом, возникает вопрос о том, что могло бы произойти в случае правильного определения компанией целевого рынка и рекламирования на нем продукта. Может быть, продажи могли вырасти вдвое или втрое? Надо иметь в виду, что не все непредусмотренные способы применения продукта представляют собой ошибки проектирования. На самом деле такое неожиданное применение является благом, поскольку открывает перед разработчиками продукта новые возможности. Отметим, наконец, что в число непредусмотренных способов применения входят такие, которые на первый взгляд кажутся естественными, но при ближайшем рассмотрении оказываются новыми или непредусмотренными. Например, очень многие из тех, кто заносит в свои календари задачи, подлежащие выполнению, помещают туда и запланированные встречи и совещания.
- Показатель неожиданности данного применения продукта для группы его разработчиков, опять же, по простой схеме «да/нет» или более сложной. Чем больше неожиданность, тем шире возможности предложить и/или рекламировать ваш продукт новой группе клиентов либо повысить интенсивность пользования вашим продуктом уже существующими клиентами.

Покажи и расскажи



***Выявите самые главные артефакты,
создаваемые вашим продуктом***



*Открытость
исследования*



*Временные
рамки
действий*



Масштабируемость



*Подготовка
клиентов*



*Маркетинговая
подготовка*



*Подготовка
материальной
базы*

Как ребенок взволнованно говорит о своей самой любимой игрушке в школе во время игры «Покажи и расскажи», так и клиенты часто приходят в восторг от того, что им удастся сделать с помощью вашего продукта, и расскажут вам об этом все – если вы им позволите. При этом вы сможете получить ценную информацию.

Игра

Попросите клиентов принести с собой примеры или артефакты, созданные либо модифицированные с помощью вашего продукта или услуги. Попросите их рассказать, каково значение этих артефактов, где и как они используются. Например, если ваш продукт – это программа для обработки счетов, попросите их показать счета, отчеты или таблицы, которые они сделали с помощью вашего продукта. Если вы изготавливаете обувь для бега, попросите клиентов принести несколько пар поношенной обуви и рассказать обо всех своих забегах.

Особенно отмечайте все, что окажется для вас неожиданным. Есть ли такие вещи, которые вы рассчитывали увидеть созданными или модифицированными клиентами, но не смогли? Какие функции из тех, что можно выполнять с помощью вашего продукта или услуги, не используются? Что было использовано непредусмотренным образом? О чем это говорит вам?

Принцип работы

Многочисленные исследования подтвердили то, что давно было известно хорошим менеджерам: люди в большинстве своем стремятся хорошо делать свою работу. При этом неважно, кто человек по профессии – парикмахер, строитель, бухгалтер или программист. Каждый хочет показать свое профессиональное мастерство¹. Игра «Покажи и расскажи» основана на этом глубоком человеческом чувстве и дает вашим клиентам возможность показать, как и когда они пользуются вашим продуктом, чтобы добиться лучших результатов. Демонстрируя вам свои успехи, они также покажут, как вы можете помочь им добиться еще большего.

¹ Может быть, родитель не захочет продемонстрировать свое искусство при смене пеленок, но несомненно, что он хочет делать это хорошо!

Подготовка к игре

Игра «Покажи и расскажи» требует от ваших клиентов больших трудов на подготовку. Постарайтесь по возможности облегчить их. Подробно объясните им, что нужно принести, и дайте побольше времени для подготовки материалов. Заранее поинтересуйтесь у них, можно ли будет оставить у себя то, что они принесут, чтобы во время игры не возникло неожиданности. Чтобы легче получить на это согласие, можно, например, предложить им новую версию продукта в обмен на старую.

Иногда клиентам приходится приносить образцы, которые содержат личную или конфиденциальную информацию. В этом случае предложите им рассмотреть такие объекты в частном порядке между клиентом и вами. Вы останетесь без комментариев и замечаний со стороны других клиентов, но сможете более полно изучить то, каким образом ваши клиенты пользуются вашим продуктом или услугами.

Проводя игру с несколькими клиентами, обеспечьте способ определить принадлежность артефактов тому или иному клиенту. Если это затруднительно, попросите клиентов надписать или как-то иначе пометить предметы после того, как они закончат их представление.

Вам необходимо изготовить и принести полный набор всех материалов, создаваемых вашим продуктом, потому что клиенты обычно приносят лишь ту часть, которой они реально пользуются. Допустим, например, что ваш продукт – это программа, которая генерирует 40 стандартных отчетов. Вполне вероятно, что одни из них будут считаться более полезными, чем другие, и клиент принесет только ту группу отчетов, которой обычно пользуется. Принеся полный набор своих отчетов, вы также сможете попросить своих клиентов объяснить, почему они *не пользуются* остальными отчетами.

Лучше всего проводить эту игру с небольшой группой клиентов, которые смогут задавать вопросы и подробно рассказать о демонстрируемых объектах (и тем самым помочь вам больше узнать об использовании вашего продукта), но в нее можно отлично играть с одним-единственным клиентом.

Если продукт не создает таких результатов, которые можно «пощупать», то он плохо подходит для этой игры. Программные системы, ориентированные на предприятия и генерирующие различные отчеты, графики, диаграммы хорошо подходят для этой игры. Программы, которые не производят осязаемых результатов, такие как игры или встроенное ПО для управления микроволновой печью либо тормозной системой, для данной игры не подходят. Малопригодны для этой игры и многие предметы из физического мира. Стулья нужны, чтобы сидеть на них, чашки – чтобы пить из них, лента – чтобы приклеить что-нибудь к стене. Если вас интересует, как клиенты пользуются этими продуктами, лучше воспользоваться игрой «Я и моя тень» или «Ученик».

Материалы

- Образец «стандартных» вещей, создаваемых вашим продуктом или услугой.

Проведение игры

Сфотографируйте все артефакты до игры, во время ее проведения и после окончания, чтобы можно было проследить за всеми их изменениями в процессе игры.

**Все, что можно делать с одним клиентом,
обычно оказывается еще интереснее,
когда клиентов несколько**

Как почти все инновационные игры, «Покажи и расскажи» допускает участие лишь одного клиента. Предположим, например, что вы выпускаете высокотехнологичное машиностроительное оборудование и встречаетесь с клиентом, чтобы обновить его управляющее программное обеспечение. При посещении вами клиента вполне естественно провести игру «Покажи и расскажи», чтобы лучше ознакомиться с тем, как он применяет ваш продукт и услуги. Получение новой информации о своих клиентах всегда целесообразно и должно поощряться.

Однако игры проектируются в соответствии с тем принципом, что все действия, которые можно осуществлять с одним клиентом, становятся интереснее в присутствии нескольких клиентов. Проведите игру «Покажи и расскажи» с одним клиентом – и вы узнаете, как один клиент применяет ваш продукт. Проведите ее с несколькими клиентами одновременно – и вы узнаете не только, как каждый применяет ваш продукт, но и как остальные клиенты оценивают показанное им. Вы станете свидетелем активного обсуждения, в процессе которого клиенты станут оспаривать, развивать, модифицировать применение продукта, часто задавая вопросы, демонстрируя лучшие приемы, эвристику и запреты на определенные действия. Очень важны задаваемые клиентами вопросы, которые могут послужить источником ценной информации. Какие вопросы задают клиенты? По каким причинам?

В конечном счете неважно, какой способ общения с клиентами выбран. Важно максимально точно разобраться в потребностях клиентов, а количество клиентов для достижения этой цели может быть любым.

Гораздо легче убедить в необходимости изменений скептически настроенную группу разработчиков, если ваш клиент выразит свои мысли собственными словами. Чтобы облегчить эту задачу, предложите своим клиентам принести побольше экземпляров артефактов, созданных с помощью вашей системы, и тогда вы вместе сможете редактировать, комментировать и помечать эти артефакты произвольным образом (воспользуйтесь маркерами, ножницами, клеем, лентой, бумагой и т. п.). Если изготовление артефактов стоит дорого (например, ваша система участвует в изготовлении мягких игрушек, теннисных туфель или MP3-плееров), предложите клиентам возместить расходы либо принести макеты или даже фотографии.

Обработка результатов

Разбейте результаты на категории и проанализируйте следующим образом:

- Артефакты, изготовленные или измененные обычными/ожидаемыми способами. Сопоставьте с вашими планами развития и убедитесь, что они продолжают поддержку обычного применения вашего продукта. Как говорится, «если оно работает, не нужно его чинить».
- Артефакты, изготовленные или измененные непредусмотренными способами. Здесь самое большое поле для изучения того, как можно развить ваш продукт, чтобы лучше удовлетворить потребности клиентов или проникнуть на новые рынки.

Применение игры «Покажи и расскажи» вместе с другими инновационными играми

Игра «Покажи и расскажи» может проходить веселее и принести более интересные результаты, если ее объединить с другими инновационными играми. Например:

- Добавить игру «Коробочка» и принести маркеры, ручки и пр., с помощью чего ваши клиенты могут разметить артефакты, объяснить вам смысл своих действий и продать вам свои творения.
- Добавить игру «Начни новый день» и попросить клиентов показать и рассказать об использовании ими вашего продукта в разное время суток, разные дни, месяцы и т. п.
- Добавить игру «Воспоминание о будущем» и дать клиентам помечтать, как нынешние артефакты могли бы быть сделаны более полезными.

Постепенно осваивая игры, вы сможете с меньшим трудом применять в одних играх идеи, лежащие в основе других игр.

Я и моя тень



Выявите скрытые потребности своих клиентов



*Открытость
исследования*



*Временные
рамки
действий*



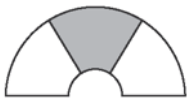
Масштабируемость



*Подготовка
клиентов*



*Маркетинговая
подготовка*



*Подготовка
материальной
базы*

У проектировщиков есть множество идей относительно того, как можно и нужно использовать их продукты. Благодаря этим идеализированным представлениям есть работа у конкурентов и специалистов по контролю за качеством, потому что проектировщикам никогда не приходит в голову, что сотовый телефон можно использовать как стопор для двери, что на радиоуправляемом игрушечном самосвале очень удобно перевозить по комнате ключи, бумажник и пульт управления телевизором после того, как вы перенесли операцию на колене, или что успокоить плачущего младенца легче всего, если посадить его на стиральную машину¹. Конечно, редкий клиент станет вспоминать для вас о таких ситуациях. Чтобы услышать о них, нужно посмотреть, как ваши клиенты пользуются вашим продуктом на *их* условиях, а не на ваших.

Игра

Ходите за своими клиентами тенью, в то время как они работают с вашим продуктом или услугой. Буквально. Сядьте или встаньте рядом и смотрите, что они делают. Время от времени задавайте им вопросы: «Зачем вы это делаете?», «О чем вы думаете?». Возьмите фотоаппарат и снимайте основные этапы работы и контекст, в котором она выполняется. Попросите по экземпляру важнейших артефактов, созданных или использованных вашими клиентами во время работы. Приведите других клиентов и предложите им выступить с рассказом о том, что делает клиент, и помочь вам задавать уточняющие вопросы по поводу причин, которые побуждают клиента действовать определенным образом. Попросите других клиентов рассказывать во время игры, действуют ли они таким же способом, как тот клиент, за которым вы наблюдаете, и следите за обсуждением вашими клиентами различных подходов, применяемых ими при работе с вашими продуктами или услугами.

¹ Как отец четырех чудесных детей, я до сих пор недоумеваю, почему никто еще не изобрел детское сиденье для стиральной машины, например, наподобие автомобильного.

Игра «Я и моя тень» отличается от игры «Ученик» тем, что в центре первой лежит наблюдение, а второй – опыт.

Принцип работы

Это одна из ряда техник, относящихся к обширному классу *этнографических исследований*. Этнографические исследования представляют собой чрезвычайно мощное средство для понимания ваших клиентов, но они имеют одну тонкость: трудно организовать наблюдение за клиентом таким образом, чтобы оно не оказывало влияния на его действия. Это что-то вроде принципа неопределенности Гейзенберга¹, применяемого к людям, а не к элементарным частицам. Поэтому название данной игры подчеркивает необходимость действовать как тень, чтобы минимизировать отрицательный эффект, вносимый наблюдением.

В усложненных вариантах этой техники специально отобранным клиентам предлагается выполнить некоторые действия, за которыми ве-

Intuit и «Проводи меня домой»

Одна из наиболее успешных и знаменитых программ этнографических исследований – это «Follow-Me-Home» (Проводи меня домой) компании Intuit, в которой служащие шли вслед за клиентами Intuit к ним домой, на работу или в другие места, где те пользовались продуктами или услугами Intuit. Эта программа позволила сделать несколько открытий, приведших к существенным усовершенствованиям Quicken и QuickBooks, а также появлению QuickBase. Это оправдывающий затраты и эффективный способ достичь понимания клиентов, необходимого для подлинных нововведений.

Игра «Я и моя тень» основана на том же принципе, что и программа Intuit, – этнографическом наблюдении, – но дополнительно вводит еще одного клиента, который выступает в роли гида или эксперта в предметной области. Это особенно существенно в среде B2B или B2P, где создатели продукта могут не быть экспертами в работе с ним.

¹ Принцип неопределенности был открыт физиком Вернером Гейзенбергом в 1927 году. Он, в частности, утверждает, что наблюдение (измерение) частицы изменяет ее. Нечто похожее происходит при наблюдении за людьми: они начинают вести себя иначе.

дется наблюдения из специально оборудованного помещения. Это может оказаться замечательной техникой для выявления скрытых обстоятельств, однако применять ее дорого из-за стоимости специального помещения для наблюдения и больших расходов времени, а условия работы оказываются несколько искусственными. Игра «Я и моя тень» хороша тем, что можно наблюдать клиентов в их естественной среде обитания (с гидами из местных жителей).

Подготовка к игре

При подготовке к проведению этой игры изучите контекст, в котором работает ваш клиент. В зависимости от требований безопасности, защиты личных данных, секретности и других факторов могут потребоваться особые приготовления. Этими проблемами следует озаботиться на ранних стадиях планирования игры, чтобы иметь достаточно времени для их решения. Подробное изучение этих факторов выходит за рамки данной книги, поскольку законодательство, касающееся этой области, существенно различается в разных странах.

Эта игра часто оказывается более длительной, чем другие. Кроме того, в зависимости от местонахождения ваших клиентов и перечисленных выше факторов эта игра может оказаться более дорогостоящей.

К игре «Я и моя тень» можно прибегнуть в любой момент, но лучшие результаты получаются, когда эта техника применяется к нетрадиционным сегментам клиентов. Например, попробуйте разделить своих клиентов в зависимости от их опыта: новые клиенты, клиенты с месячным опытом работы с вашим продуктом, полугодовым, годовым и более. Другой подход может основываться на мотивации клиентов: те, кто хочет работать с вашим продуктом; те, кому он безразличен; те, кто не хочет с ним работать, но не может найти достойной альтернативы; в редких случаях – те, кого заставили пользоваться вашим продуктом. Даже если вы не сможете изменить их мотивацию в отношении вашего продукта, каждая группа может стать для вас источником особой информации.

При всем вашем желании ничего не упустить вполне может оказаться, что многого вы не заметите. Это в порядке вещей, поскольку часто глазам предстает так много, что трудно выбрать, за чем следить. Постарайтесь сделать все от вас зависящее, но не отчаивайтесь, если не удастся достичь идеала. Пусть вас утешит сознание того, что решение изучить своих клиентов с помощью этих игр уже дало вам преимущества в конкурентной борьбе.

Готовясь к проведению игры, точно определитесь с тем, кто вам понадобится во время пребывания на территории клиента. Помощник и ве-

душий вам вряд ли понадобятся. Наблюдатели нужны, так же как и фотограф. Поинтересуйтесь действующими правилами безопасности, потому что вам может потребоваться получить специальные жетоны или пропуска. Для фотографирования может потребоваться особое разрешение.

Материалы

- Блокноты или тетради.
- Средства регистрации, соответствующие задачам и разрешенные вашим клиентом.

Проведение игры

Следует прибывать к клиенту вовремя и соблюдать принятые у него правила поведения, включая стиль одежды. Не требуйте, чтобы вам немедленно показали работу вашего продукта. Вместо этого постарайтесь достичь взаимопонимания и предоставьте своему клиенту определять темп развития событий. Вы рано или поздно получите возможность понаблюдать за клиентом. Выполняйте все просьбы прекратить наблюдение или покинуть помещение, особенно при проявлении озабоченности или страха («Вы ведь не скажете моему боссу, что я не вполне освоил все функции данного аппарата?»).

В большинстве инновационных игр наблюдатели пишут свои замечания на карточках формата 12×20 см, по одному наблюдению на карточку. В данной игре лучше принести обычные блокноты или тетради и записывать те подробности, которые вы сочтете стоящими внимания. Я предпочитаю нелинованную бумагу, чтобы делать эскизы. Некоторые выбирают бумагу для построения графиков. Ведя наблюдение, записывайте время, место и имена участников. Возьмите с собой диктофон и запишите на него свои наблюдения, если вам так удобнее.

Снимать или не снимать видео

Может возникнуть мысль, что лучше всего при проведении этой игры снять видеоматериал про участников и потом его проанализировать. Конечно, видеозапись обладает преимуществом наглядности, но по ряду причин я советую воздержаться от видеосъемки:

- Наблюдатели начинают вести себя невнимательно, когда знают, что можно будет посмотреть все снова в записи.

- В отличие от роли «плохого свадебного фотографа», которая предполагает множество снимков вместо нескольких высококачественных кадров, видеосъемка требует более профессионального подхода. Необходимость в профессиональном ведении съемки (нужно, чтобы камера не тряслась, было достаточно светло, выставлен правильный уровень записи звука и т. д.) существенно увеличивает расходы.
- Профессиональная организация видеосъемки напоминает клиентам, что они находятся под наблюдением, и это может повлиять на стиль их поведения. Напротив, в присутствии «плохого свадебного фотографа» участники часто забывают о том, что их фотографируют (особенно если делать снимки часто и не просить позировать в кадре).
- С видеосъемкой людей часто связаны юридические проблемы, особенно в Европе и на Ближнем Востоке.
- Изучение одного часа видеозаписи требует от 5 до 10 часов работы (некоторые считают, что даже больше). То есть изучение видео – медленная и дорогостоящая процедура. Еще более важно, что полученные результаты часто немногим лучше, чем при регистрации впечатлений в реальном времени с последующим коллективным их обсуждением.

В то время как видеосъемка клиентов обычно создает больше проблем, чем обеспечивает преимуществ, тщательно выбранные фотографии могут стать большим подспорьем. Сосредоточившись на результатах работы, вы можете зарегистрировать наиболее существенные элементы работы и избежать если не всех, то многих проблем (в особенности юридических). Если вам действительно кажется, что видео превосходит фотографию, подумайте о том, что на рынке недвижимости покупатели предпочитают просмотреть несколько тщательно выбранных фотографий (а сделать качественные снимки может почти каждый), нежели совершать видеозаписи.

В иных ситуациях даже я признаю, что видеозапись оказывается самым сильным средством передать ваши наблюдения. Скептически настроенную группу разработчиков, не желающую согласиться с тем, что с ее продуктом трудно работать, можно убедить в необходимости переделки продукта, если показать, как мучаются клиенты, пытаясь выполнить элементарные задачи. Если вы чувствуете, что видеосъемки просто необходимы для решения вашей задачи, сделайте их, но имейте при этом в виду те опасности, о которых сказано выше.

Закончив действия с клиентом, найдите место, где вам не будут мешать, и *сразу* запишите все, что сможете вспомнить. Чем дольше вы будете это откладывать, тем выше риск что-то забыть. Во время записи наблюдений постарайтесь воздержаться от оценок. Их нужно будет делать потом, во время обычной фазы обработки наблюдений. В данный же момент нужно сосредоточиться лишь на своих ощущениях и наблюдениях.

Вот пример сведений, которые могут найти отражение в ваших записях:

- Люди, контактирующие с вашим клиентом.
- Продукты и услуги, которыми они пользуются одновременно с вашими продуктами или услугами.
- Высказывания, жесты, выражения лиц, свидетельствующие об эмоциях тех, кто работает с вашими продуктами или услугами.
- Физическая среда и более широкий контекст рабочих мест клиентов.
- Ваши личные ощущения и реакция на происходящее.

Обработка результатов

Организуйте совещание со всеми, кто был у клиента или вел наблюдения. Лучше провести личную встречу, а не телеконференцию. Выдайте каждому пачку карточек для заметок 12×20 см и клейкую ленту или большие стикеры и попросите зафиксировать свои наблюдения на карточках, по одному наблюдению на каждой. Когда карточки будут готовы, попросите приклеить их на стену. Просмотрите все наблюдения и сгруппируйте их логичным образом. Обсудите способ группировки и зарегистрируйте все метанаблюдения (то есть наблюдения относительно классификации и/или наблюдений) в качестве новых наблюдений. Затем сделайте следующее:

1. Перенесите все наблюдения в таблицу, по одному в строке.
2. Оцените каждое наблюдение по таким направлениям:
 - Новизна – в какой мере наблюдение свидетельствует о новизне или непредусмотренном применении продукта.
 - Разрыв в продуктивности – в какой мере наблюдение свидетельствует о наличии разрыва между запланированной и фактической продуктивностью. Большой разрыв свидетельствует о наличии больших проблем.
 - Новая возможность – в какой мере наблюдение свидетельствует о существовании новой возможности решить задачу клиента.

Допустим, например, что вы изготавливаете инструменты для огородников и решили посмотреть, как те пользуются вашими инструментами. При этом вы увидели, что огородники завязывают из своих маек

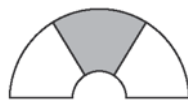
Удиви клиента



***Воспользуйтесь экстремальными функциями,
чтобы сделать революционные открытия***



*Открытость
исследования*



*Временные
рамки
действий*



Масштабируемость



*Подготовка
клиентов*



*Маркетинговая
подготовка*



*Подготовка
материальной
базы*

Мозговой штурм – это попытка применить творческие силы группы людей для решения некой задачи путем поощрения их к выдвижению возможно большего количества разных идей. После этого идеи оцениваются, и одна или более из них остаются в качестве кандидатов для решения проблемы, предположительно инновационным способом.

Правильно проведенный мозговой штурм может оказать эффективность в достижении победы. При этом нужно учесть, что традиционные методы мозгового штурма имеют уклон в сторону привлечения участников из числа своих сотрудников. Это правильно, но я обнаружил, что *подлинные* открытия совершаются при работе непосредственно с клиентами. Таким образом, вместо того чтобы самому и генерировать, и оценивать «сумасшедшие» идеи, игра «Удиви клиента» предлагает вам генерировать свои сумасшедшие идеи, а уж определять, насколько они безумны, будут ваши клиенты!

Игра

Напишите на карточках несколько функций продукта, по одной на каждой карточке. Например, если вы изготавливаете переносной MP3-плеер, добавьте такие функции, как «варит кофе», «раскалывает бетон» или «делает укладку шерсти собаке». Если вы выпускаете программу начисления зарплаты, попробуйте добавить такие функции, как «планирует воссоединение семей» или «обновляет паркетный пол». Если вы строите офисное здание, поставьте в фойе ванну. Что произойдет, когда клиент обнаружит одну из этих немислимых функций?

Принцип работы

Экстремальная функция вызывает когнитивный диссонанс. Это замысловатое выражение означает, что экстремальная функция заставляет клиента испытывать неудобство. В результате он старается (мысленно) избавиться от этого дискомфорта. Обычные средства справиться с дискомфортом – это сразу отвергнуть функцию, сделать вид, что функцию никогда всерьез не обсуждали, или преобразовать «невозможную» функцию в нечто более терпимое. Самое интересное происходит во время этих преобразований – именно тут возникают открытия.

Эта игра полезна, когда нужно создать продукты, способные действовать в различных «экстремальных» средах, поскольку обычно не так просто смоделировать

экстремальную среду или получить к ней доступ. Экстремальными можно считать такие среды, которые предъявляют высокие физические требования или опасны либо связаны с высоким риском нанесения ущерба людям, обществу или финансовым потерь в случае аварии. В таких ситуациях игра «Удиви клиента» предоставляет возможность безопасного исследования возможных решений для экстремальных сред.

Подготовка к игре

Чтобы подготовить функции, которые будут предложены, нужно провести не менее двух подготовительных совещаний. Первое из них должно послужить разминкой, во время которой вы разработаете начальный список невозможных функций. Оно должно быть недолгим – в пределах часа. Начните с создания списка функций. Одни будут обычными, и их можно взять из списка уже реализованных функций. Другие должны быть экстремальными, и их предложение потребует творческого труда от группы ваших разработчиков. Сделайте перерыв в несколько дней и снова встретьтесь, чтобы пересмотреть первоначально предложенный набор функций. Этот перерыв даст вам возможность подсознательно свыкнуться с процессом, и в результате появится более богатый и разнообразный набор функций, имеющих нормальный или экстремальный характер. В результате этих двух совещаний должен появиться список потенциальных функций, среди которых окажутся и экстремальные.

Самая большая проблема при подготовке к этой игре – придумать функции, которые были бы достаточно экстремальны, чтобы вызвать когнитивный диссонанс, но не настолько, чтобы клиенты отвергли игру. Сделать это непросто, потому и требуется по крайней мере два подготовительных совещания. Например, хотя мне кажется, что ручка, перо которой может резать стекло, выглядит несколько экстравагантно, я попытаюсь преобразовать эту идею во что-нибудь полезное (если она может резать стекло, это значит, что она должна служить долго, верно?). Однако я не смог бы вообразить ручку, с помощью которой можно запускать спутники на геостационарную орбиту. Не нужно забывать, что в ваши задачи не входит придумывание идеального набора легко объяснимых и правдоподобных функций.

Материалы

Специальных материалов для проведения этой игры не требуется.

Проведение игры

Ведущему имеет смысл объяснить клиентам, что во время игры им будет предложено высказаться по поводу ряда функций, часть которых покажутся смешными, а другие – немыслимыми. В результате такого предупреждения степень когнитивного диссонанса клиентов несколько снизится, но это может способствовать их стараниям преобразовать какие-то идеи, поскольку участники будут в большей мере настроены на игровое поведение.

Ведущий представляет клиентам функции и предлагает выразить свое впечатление одним из трех способов:

- Принять функцию без изменений.
- Сразу отвергнуть функцию как ненужную.
- Преобразовать функцию в новую, которая действительно полезна.

Часто клиенты преобразуют экстремальную функцию в уже существующую, но с более желательным набором атрибутов, как это сделал я, преобразовав ручку, которая режет стекло, в такую, у которой более твердое и/или долговечное перо. Эта процедура может дать вам понимание моего желания иметь ручку с более твердым и/или долговечным пером, но не объясняет более глубокой проблемы или потребности, вызвавших это преобразование. Чтобы действительно понять своих клиентов, вам придется попросить их объяснить, чем вызвано предложенное ими преобразование. В моем случае выяснилось бы, что однажды я одолжил свою ручку коллеге, а тот уронил ее на пол и безнадежно испортил перо.

Обработка результатов

Обработка результатов заключается главным образом в изучении замечаний наблюдателей, которые следили за участниками и записывали, во что те предлагали преобразовать различные функции. Запишите, какой была первоначальная экстремальная функция и в какую она была в конечном счете преобразована.

Как уже отмечалось, тщательно разберитесь, просит ли клиент создать новую функцию или всего лишь преобразует экстремальную функцию в новый атрибут уже существующей. Такого рода потребности в усовершенствованиях должны получить приоритет относительно имеющихся у вас краткосрочных или стратегических планов развития продукта.

Когда использовать игру «Удиви клиента»

Ученик



Вырабатывайте способность опереживать клиента



*Открытость
исследования*



*Временные
рамки
действий*



Масштабируемость



*Подготовка
клиентов*



*Маркетинговая
подготовка*



*Подготовка
материальной
базы*

Если вы понимаете потребности своих клиентов настолько хорошо, что можете представить себе решение проблем, о существовании которых они могут не подозревать, значит, у вас есть верная дорога к созданию инновационных продуктов и услуг. Данная игра, способствующая выработке сопереживания с клиентом, позволяет вам ступить на путь инноваций бок о бок с вашим клиентом.

Игра

Предложите группе своих разработчиков выполнить «работу» той системы, которую они создают. Если вы разрабатываете новую малярную ленту, попросите разработчиков поработать с настоящими малярами и использовать ленту на практике. Если разрабатывается профессиональная печь, предложите разработчикам заняться кулинарией вместе с профессиональным поваром – и не в учебном классе, а в настоящем ресторане, где они столкнутся с реальными проблемами приготовления пищи. Если они создают программное обеспечение управления технологическим процессом для организации, занимающейся доставкой мебели, пусть реально выполняют такую доставку. Они непосредственно ознакомятся с теми проблемами, с которыми сталкиваются клиенты, и смогут прочувствовать, насколько сложным бывает их решение.

Предупреждение

Будьте благоразумны при проведении этой игры! Она не рекомендована для таких областей, как гонки в категории «Формула-1», нейрохирургия или исследование взрывчатых веществ.

Принцип работы

Лучшие решения предлагают те разработчики продуктов, которые способны сопереживать со своими клиентами. Для одних людей ставить себя на место клиентов оказывается естественным. Другим это дается с трудом. Игра «Ученик» дает возможность членам вашей группы разработчиков выработать в себе то сопереживание с клиентом, которое необходимо для создания инновационных продуктов и услуг. В качестве дополнительного преимущества они получают богатый конкретный опыт, которым смогут воспользоваться в процессе разработки продукта.

Подготовка к игре

Игры в большинстве своем проводятся за несколько часов, но данная игра может занять больше времени. В порядке вещей, если игра продолжается два или три дня, но не нужно тревожиться, если время общения с клиентом займет у вас в общей сложности неделю, а по календарю затянется на все две. Отчасти это обусловлено тем, что вам нужно применить идеи игры «Начни новый день» и попробовать выполнить работу своего клиента в разное время суток. Еще какое-то дополнительное время вам потребуется, чтобы хоть немного вникнуть в суть работы. Заменить тормозные колодки на горном велосипеде можно быстро. Замена тормоза целиком потребует существенно больше времени. Еще больше времени нужно, чтобы заменить тормоза на горном велосипеде, городском велосипеде и гоночном велосипеде. Руководствуйтесь своим опытом работы на рынке, определяя, сколько времени вам нужно пробыть учеником, чтобы получить представление о задачах, которые решают ваши клиенты. Исходите из этой оценки, обосновывая перед своим руководством предлагаемую вами продолжительность проведения игры.

Подбирая клиентов для проведения игры, обязательно объясняйте им, что они будут работать с новичками, которые станут задавать множество вопросов по поводу того, как они выполняют свою работу. В конечном итоге, если получится, эти ученики должны быть в состоянии выполнять данную работу.

Материалы

Определяются той работой, которую выполняете вы и/или ваша группа.

Проведение игры

Начните с проверки того, что ваши ученики физически и интеллектуально готовы к решению задачи.

Напомните ученикам о необходимости задавать *как можно больше* вопросов во время проведения игры. Это лучший способ чему-либо научиться.

Предложите ученикам записывать свои впечатления в тетради или дневнике. Во время проведения игры собирайтесь ежедневно на 20–30 минут, чтобы обсудить важнейшие из сделанных открытий и выяснить, насколько приобретенный опыт влияет на представление участников о том, какой продукт нужно делать. По окончании игры изучите заметки, сделанные в течение каждого дня, и обобщите их в едином документе. Учтите, что первые впечатления часто опровергаются последующими, когда приходит более адекватное понимание задачи. Можно

приглашать на эти ежедневные разборы клиентов, чтобы дать им возможность опровергнуть неверные представления о работе, если таковые возникнут.

Обработка результатов

Готовясь к обработке результатов, учтите, что проведение игры «Ученик» необязательно должно вскрыть необходимость добавления новых или модификации прежних функций вашего продукта: иногда окажется, что и в существующем виде продукт вполне удовлетворителен. Учитывая это замечание, придерживайтесь следующих рекомендаций при обработке результатов данной игры.

Так и будет, пока вы не начнете думать о своих клиентах

Эта игра особенно эффективна, когда у вас возникает представление, что группа разработчиков не слишком заботится о тех, кто пользуется их продуктом. В качестве примера приведу случай из своей практики, когда несколько лет назад мне предложили возглавить группу разработчиков, которые должны были создать систему ввода данных. К несчастью, эта группа разработчиков соответствовала одному из самых неприятных стереотипов, которые мы ассоциируем с «гиками», — отличалась равнодушием, неприветливостью и просто грубостью в отношении сотрудников, занимавшихся вводом данных, считая их людьми второго сорта. Чтобы изменить их образ мыслей, я предложил разработчикам сыграть в эту игру и поработать в качестве операторов ввода данных (сами они, вероятно, скажут, что я заставил их играть в эту игру).

В первые несколько дней жалобы их были направлены в основном против моих драконовских методов управления. Через несколько дней недовольство повернулось главным образом в сторону плохо спроектированной программной системы. Еще через несколько дней, когда они стали настоятельно требовать от меня разрешить им «исправить жуткие недостатки, которые не дают нормально работать беднякам-операторам ввода данных», я понял, что у них наконец-то выработалось настоящее сочувствие к клиентам и они готовы приступить к работе над новой системой.

Позднее я узнал, что хорошие менеджеры продуктов почти всегда сами пользуются своими продуктами независимо от того, в какой области они работают.

Проведите совещание со всеми, кто участвовал в игре. Предварительно попросите будущих участников просмотреть свои записи и быть готовыми рассказать о важнейших из сделанных наблюдений или открытий. Затем осуществите процедуру, аналогичную описанной в игре «Я и моя тень», раздав всем по пачке карточек 12×20 см и предложив записать на них свои наблюдения, по одному на каждой карточке. Когда они закончат, попросите развесить карточки на стенах. Просмотрите все наблюдения и сгруппируйте их логичным образом. Обсудите способ группировки и зарегистрируйте все метанаблюдения (то есть наблюдения относительно классификации и/или наблюдений) в качестве новых наблюдений. Затем сделайте следующее:

1. Перенесите все наблюдения в таблицу, по одному в строке.
2. Оцените каждое наблюдение по следующим направлениям:
 - Разрыв в продуктивности – в какой мере наблюдение свидетельствует о наличии разрыва между запланированной и фактической продуктивностью. Большой разрыв свидетельствует о наличии больших проблем.
 - Новая возможность – в какой мере наблюдение свидетельствует о существовании новой возможности решить задачу клиента.
 - Продукт хорош, но... – в какой мере наблюдение свидетельствует о существовании проблемы с другим компонентом вашего общего решения. Ищите наблюдения, указывающие на проблемы с учебными материалами, конфигурированием системы и т. п.
 - Решение – некоторые из наблюдений неизбежно окажутся решением проблем, с которыми сталкивались разработчики. Ничего страшного, так и зарегистрируйте их.

«Ученик» – это не то же, что «Съешь корм своей собаки»

«Съешь корм своей собаки» (dogfooding) означает, что компания сама пользуется теми продуктами, которые она создает. Идея замечательная (детали можно найти в википедии). Однако «Ученик» – это не то же самое. В частности, в некоторых случаях нельзя опробовать на себе то, что производишь, например, если это компонент более сложного продукта или он предназначен для иного делового или профессионального контекста. Еще существеннее основное различие между «учеником» и «догфудингом»: в последнем случае вы с помощью своего продукта делаете свою работу. В игре «Ученик» же вы ставите себя в условия клиента, делаете его работу в его контексте – посредством своего продукта и любых других, какие могут потребоваться. В итоге достигается более глубокое и эмоциональное представление о проблемах, возникающих перед клиентом, и о том, в какой мере ваш продукт облегчает – или затрудняет – его работу.

Когда использовать игру «Ученик»

This image shows a single page of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

100-процентное зрение



Узнай приоритеты своего клиента



*Открытость
исследования*



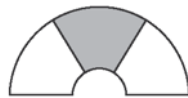
*Временные
рамки
действий*



Масштабируемость



*Подготовка
клиентов*



*Маркетинговая
подготовка*



*Подготовка
материальной
базы*

Эффективные команды разработчиков не только понимают, какой комплект функций оправдывает выпуск новой версии продукта, но тщательно расставляют эти функции по ранжиру¹. Они хорошо знают, что стоит на первом месте, а что – на втором. Они знают, кто из руководства стоит за первую, кто – за вторую и т. д. Они также знают, что разные сегменты рынка могут не согласиться с выбранными приоритетами, и стараются выяснить различия между этими сегментами. Самые эффективные разработчики идут еще дальше и могут доказать, что выбранные ими приоритеты соответствуют приоритетам крупного бизнеса (а если бизнес не определился со своими приоритетами, они помогут ему это сделать!). Задача в том, чтобы понять, какие качественные мотивации лежат в основе приоритетов, расставляемых рынком.

Игра

При подборе очков вам часто предлагают сравнить два варианта стекол, давая их вам по очереди («Как вам лучше видно – с первым стеклом или со вторым?»). Это займет некоторое время, но в итоге вы остановитесь на том, что лучше подходит для ваших глаз. С помощью такого метода можно помочь своим клиентам определить, какая очередность функций лучше всего им подходит, поскольку клиентам часто трудно бывает понять, какие функции для них более ценные, особенно если предлагать им для сравнения сразу несколько функций одновременно.

Напишите названия функций на больших карточках. Перемешайте карточки и сложите надписями вниз. Возьмите первую карточку с верха пачки и прикрепите ее на стену. Возьмите следующую карточку и спросите у клиентов, какова важность записанной на ней функции – больше или меньше, чем у той, которая уже на

¹ **Примечание.** Эффективные группы разработчиков *не* пытаются распределить все мыслимые функции сразу по всем будущим релизам, они определяют лишь набор функций для следующей версии (или нескольких ближайших). Эффективные разработчики не тратят одинаковое время для определения приоритета каждой функции. Некоторые функции оказываются настолько в стороне, что не стоит тратить на них силы.

стене. Если больше, прикрепите карточку над первой, если меньше – под ней. Не вешайте карточку вровень с предыдущими – приоритет должен быть строгим. Повторяйте процесс, пока не кончатся все карточки, – и у вас появится 100-процентное зрение на то, чего в действительности желает ваш рынок.

Принцип работы

Практически каждый клиент знает, что не существует такого продукта, в котором было бы все, чего хочется. Но он знает также, что может потребовать реализовать все, чего захочет, если только не поработать с ним над расстановкой приоритетов. Еще более важно, что в сложных продуктах функции часто оказываются взаимосвязанными и перед группой проектировщиков и разработчиков часто возникает бесчисленное множество способов удовлетворить потребности клиента. Если попросить клиентов задать очередность в списке функций и не сообщить им при этом о существующем множестве проектных решений и взаимозависимостях, может возникнуть непонимание. Проводя обсуждение приоритетов функций с несколькими клиентами, вы даете им шанс изучить множество проектных решений и взаимосвязей, что приводит к лучшему пониманию потребностей рынка.

Подготовка к игре

Обсуждаемый список должен содержать от 8 до 20 функций, каждую из которых нужно написать на отдельной карточке. Напишите на одной стороне карточки название функции, а на обороте перечислите связанные с этой функцией преимущества, потому что клиенты часто интересуются ими во время игры (рис. 2.19). Изготовьте три-четыре идентичных набора карточек, потому что в некоторых вариантах игры одного набора недостаточно.

Для каждой создаваемой карточки с функцией подготовьте простой спектр конструктивных решений. Спектр конструктивных решений – это ряд альтернатив высокого уровня, подготовленных группой разработчиков, наличие которого облегчает формирование новой функции. Обычно на одном конце его находятся наименее, а на другом – наиболее сложные решения, при этом каждый вариант сопровождается результатами анализа достоинств и последствий его выбора. Допустим, к примеру, что вы разрабатываете таймер для кухонной плиты и хотите выбрать материал для корпуса. На нижнем конце может находиться пластик (дешев, легко окрашивается, легко ломается), в середине алюминий (дороже, прочнее), а на верхнем конце – нержавеющая аустенитная сталь (дорого, надежно, устойчиво к коррозии). Это поможет вам подготовиться к проведению игры: клиенты часто

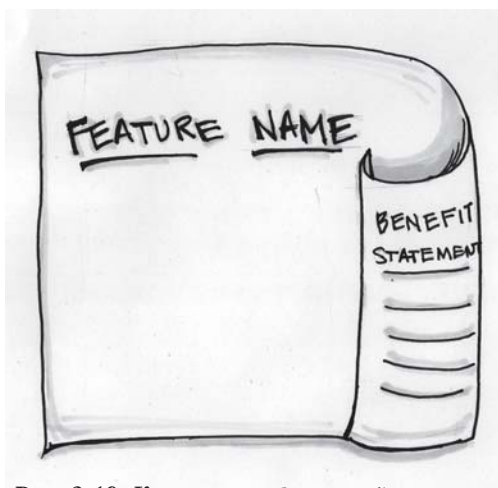


Рис. 2.19. Карточка с функцией

задают вопросы о функциях, которые можно связать со спектром конструктивных решений, и возникающее в результате обсуждение может оказать группе разработчиков значительную помощь в понимании потребностей рынка.

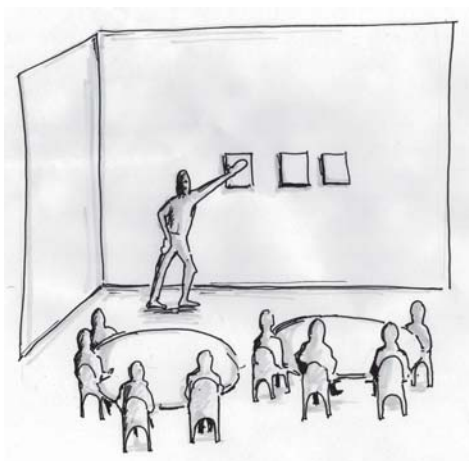
Прежде чем играть с реальными клиентами, проведите игру с заинтересованными лицами своей компании (специалистами по продаже, обслуживанию клиентов, технической поддержке, группой разработчиков). В результате вы узнаете, каковы приоритеты вашей собственной команды, и освоитесь с техникой проведения игры. Это особенно полезно, когда неясны стратегические цели, преследуемые компанией или разработчиками продукта.

Материалы

- Карточки с описанием функций, как объяснено выше выше.
- Дополнительные чистые карточки для регистрации функций, предложенных во время игры.

Проведение игры

Правила игры просты, и ведущему следует сразу приступить к делу после их изложения. Для первых двух-трех функций приоритеты обычно выбираются быстро и легко. Далее процесс начинает замедляться, потому что клиенты задают больше вопросов о новых функциях, добавляемых в растущий список, и дольше обсуждают правильный выбор места для функций, уже рассматривавшихся раньше. Вы должны поощрять дискуссию, но для этого нужно отвечать на вопросы, касающи-

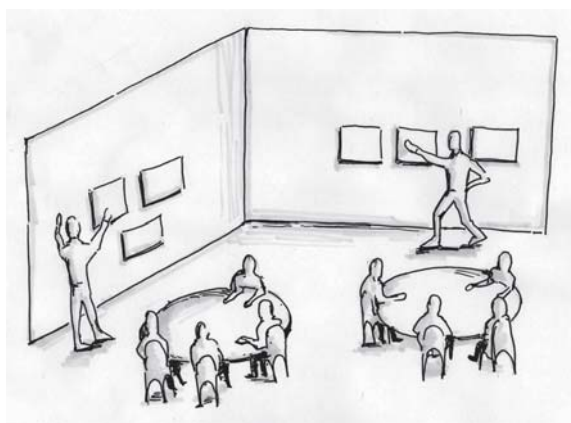


Ведущий прикрепляет
карточки к стене
в соответствии
с мнениями участников

Рис. 2.20. Размещение карточек с функциями

еся функций. Часто клиенты изменяют приоритеты в результате выбора других вариантов в спектре конструктивных решений. Например, сначала клиенты могут остановиться на «среднем» классе и алюминиевом корпусе, а затем согласиться с «дешевым» пластиковым корпусом, по мере того как в обсуждении приоритетов начинают участвовать новые функции.

Клиенты часто пытаются объединять функции в группы. Всеми силами старайтесь этого не допускать, иначе обработка результатов значительно усложнится. Если окажется, что вы не можете помешать им группировать функции, попробуйте рассмотреть функции за несколько сессий. В первой сессии объедините функции по категориям «должны быть обязательно», «желательно иметь» и «не требуются или все равно». Это



Можно выделить одного ведущего
для каждой группы клиентов

Рис. 2.21. Проведение игры с несколькими группами клиентов

получается достаточно быстро. Во второй сессии функции внутри каждой группы располагаются по ранжиру.

Иногда клиенты просят разделить одну функцию на несколько, объединить две или более функций в одну или добавить новую функцию. Обычно следует отнестись к таким просьбам положительно, потому что они помогают вам лучше понять желания и мотивации клиентов. Решение по таким просьбам принимает ведущий.

Иногда среди клиентов образуются «партии», существенно различающиеся в оценках важности функций, вплоть до того что ведущий оказывается не в состоянии добиться согласия участников в ранжировании функций. В такой ситуации в качестве последнего средства можно попытаться разбить единую группу на две или три, с тем чтобы внутри каждой из них согласие оказалось достижимо. Однако делать это нужно с осторожностью, поскольку ценность данной технологии в том и состоит, чтобы наблюдать за тем, как клиенты обсуждают между собой ценность функций и альтернативы конструктивных решений, а разделение клиентов неизбежно снижает остроту дискуссий.

Разделение клиентов на группы во время игры совсем не равноценно предварительному формированию нескольких групп для проведения параллельных обсуждений. Обычно нужно избегать разделения группы, потому что вся сила игры состоит в наблюдении за тем, как группа пытается назначить приоритет. Проведение нескольких одновременных

Сосчитайте до десяти

Распространенной ошибкой ведущих при проведении этой игры является излишняя уступчивость требованиям клиентов дать некой функции такой же приоритет, как другим. Она может привести к образованию больших групп равноценных функций, что лишает игру всякого смысла.

Чтобы не согласиться так легко на предложение клиента поместить некую функцию на тот же уровень, что и другую, подтвердите, что поняли его просьбу, напомните всем цели игры, поинтересуйтесь, не хочет ли кто-либо из участников оценить функцию иным образом и молча медленно считайте про себя до десяти. Обычно люди испытывают в тишине беспокойство и начинают обсуждать важность функции, более глубоко входя в детали. Систематически пользуясь этим методом, вы добьетесь большей точности в оценках функций и гораздо реже будете сталкиваться с объединением функций в группы.

обсуждений с отдельным ведущим в каждой группе – это способ сравнить и сопоставить относительные оценки, выставленные в разных группах клиентов.

Обработка результатов

Обычно обработать результаты этой игры очень легко. Нужно просто переписать окончательный упорядоченный список, следя за соотношением важных вариантов выбора со спектром конструктивных решений. Затем нужно учесть результаты в вашем перспективном плане продукта, с тем чтобы функции с более высоким приоритетом были реализованы раньше.

Расставив приоритеты функций соответственно пожеланиям рынка, нужно передать этот список разработчикам/инженерам и попросить их сделать список зависимостей. При этом может обнаружиться, что ваши технические специалисты рассматривают функцию, невысоко оцененную клиентами, как необходимое условие реализации более высоко оцененных функций. В результате ваш итоговый список значимости функций может не совпасть с тем, который был предложен клиентами.

Есть и другие соображения, которые нужно учесть при подготовке окончательного списка приоритетности функций. Вспомните старую поговорку о том, что, пытаясь угодить всем, в итоге не угодишь никому. Это действительно так. Не забывайте, что у всех, кто так или иначе связан с вашим продуктом, могут быть свои представления о ценности функций, и эффективность результата зависит от того, насколько вы учли эти представления. Мне лично помогает электронная таблица, которая назначает функциям веса, исходя из приоритетов, установленных всеми заинтересованными участниками, и вычисляет взвешенную сумму по всем из них. Удобство такого подхода в том, что он позволяет учесть любое количество заинтересованных участников – от клиентов (прямых или по сегментам рынка) до обслуживания, продажи и поддержки, каналов распределения, стратегических партнеров и т. д.

Допустим, например, что вы расставляете приоритеты для функций блендера. Вы провели игру «100-процентное зрение» со следующими четырьмя сегментами рынка, перечисленными в порядке их значимости: «те, кто печет дома», «родители, которые мало готовят», «учителя начальной школы» и «профессиональные повара». Вашим основным сегментом рынка является домашний, по размеру примерно вдвое превышающий остальные. В результате вы назначаете ему такой вес, чтобы его голоса были определяющими (рис. 2.22).

Назначение многомерных приоритетов

Игра «100-процентное зрение» существенно помогает выяснению приоритетов, существующих у клиентов, но это не единственный источник информации, которым должны пользоваться менеджеры продуктов при выборе очередности реализации функций. Функции продукта можно анализировать в зависимости от многих атрибутов различной степени важности. Пожалуй, наиболее важной группой атрибутов, не учитываемых в данной игре, являются положительные или отрицательные экономические свойства, связываемые с каждой функцией.

В число положительных экономических свойств входят рост прибыли, удержание клиентов, ценность бренда, синергизм линий продуктов и т. д. Отрицательные свойства включают в себя издержки разработки, распространения, маркетинга и торговли, риск разработчика и издержки утраченных возможностей. Учет их имеет важное значение для выпуска устойчивых и прибыльных продуктов.

Другая важная группа атрибутов связана с реакцией сегментов рынка на наличие или отсутствие функций и влиянием функций на их поведение. Более глубокое понимание потребностей клиентов может дать методика Кано, классифицирующая функции по четырем направлениям. Четыре главных направления методики Кано следующие:

1. Функции, вызывающие «удивление и восторг». Благодаря им ваш продукт выделяется среди прочих. За них клиенты готовы платить дополнительно.
2. Функции «чем больше, тем лучше». Клиенты готовы заплатить больше, чтобы получить больше.
3. «Обязательные» функции. Без них продукт не станут покупать.
4. «Раздражающие» функции. Клиентам они не нравятся, и в вашем продукте их быть не должно. Вряд ли эти функции будут участвовать в игре «100-процентное зрение».

Как и многие другие аспекты менеджмента продукта, приоритизация функций представляет собой науку и искусство одновременно. Упорядочить функции по различным атрибутам, конечно, полезно, но одних электронных таблиц недостаточно для принятия правильных решений.

Расположение результатов в таблице такого типа может оказаться поучительным. В данном простом примере мы видим, что сегмент домашней выпечки считает, что «сверхтихий двигатель» является третьей по важности функцией, тогда как в других сегментах эта функция считается относительно маловажной. Ранжирование с учетом веса приводит к тому, что эта функция оказывается наименее важной (чем меньше числа, тем выше ранг). Как менеджер продукта вы все же можете переместить «сверхтихий двигатель» вверх с последнего места, зная при этом, что рынок по большей части считает эту функцию малозначительной. Это может оказаться лучшим вариантом, если учесть факторы, не показанные в данном маленьком примере (см. врезку «Назначение многомерных приоритетов»). Как можно предположить, варьирование весов приведет к различным результатам, и с помощью электронных таблиц изучить эти варианты будет легко.

На заключительном этапе обработки результатов нужно изучить характер обсуждения относительной ценности каждой функции. Полезно выяснить по карточкам наблюдения, какие функции вызвали наиболее бурные дискуссии по поводу их ценности, поскольку это даст понимание предпочтений, существующих у отдельных клиентов или сегментов рынка.

Функция	Ранжирование				Взвешенная сумма					Окончательный ранг
	Домашняя пекарня	Родители, которые мало готовят	Учителя начальной школы	Профессиональные повара	Суммарный вес >>	Домашняя пекарня	Родители, которые мало готовят	Учителя начальной школы	Профессиональные повара	
Автоматическое отключение	1	2	2	3	135	35	40	30	30	1
Металлический стакан	2	4	1	4	205	70	80	15	40	2
Сверхтихий двигатель	3	5	4	5	315	105	100	60	50	5
Поворотное основание	4	3	3	2	265	140	60	45	20	3
Обратное вращение	5	1	5	1	280	175	20	75	10	4

Рис. 2.22. Оценка рынка в игре «100-процентное зрение»

Когда использовать игру «100-процентное зрение»

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Катер



***Выясните, что в вашем продукте или услуге
не нравится клиентам***



Открытость
исследования



Временные
рамки
действий



Масштабируемость



Подготовка
клиентов



Маркетинговая
подготовка



Подготовка
материальной
базы

У клиентов бывают жалобы. Если вы просто попросите их высказать свои жалобы, они так и сделают. Все хорошо, но будьте осторожны: несколько невинных с виду снежинок мелких проблем могут быстро превратиться в лавину недовольства, которая погребет вас под собой. Я присутствовал на нескольких таких сеансах, организованных, чтобы выслушать все жалобы, и должен сказать, что выходишь с них с чувством изнеможения и отчаяния. Вспомните, что такое «разгневанная толпа», и проверьте готовность аварийных выходов.

Необязательно пользоваться таким способом. Можно попросить своих клиентов высказаться по поводу того, что их беспокоит, но сделать это, не теряя контроля над тем, как будут высказываться и обсуждаться жалобы. При этом у вас могут возникнуть свежие идеи по поводу того, как избавить своих клиентов от самых существенных проблем.

Игра

Нарисуйте на листе белого картона или плотной бумаги катер. Вам хочется, чтобы катер двигался быстро. К сожалению, несколько якорей удерживают его на месте. Катер – это ваша система, а функции, которые не нравятся вашим клиентам, – это его якоря.

Клиенты пишут на карточках, что их не устраивает, и крепят карточки под катером в виде якорей. Они могут также оценить, насколько быстрее двигался бы катер без этого якоря, и сделать на карточке соответствующую запись. Оценка скорости – это в действительности оценка страданий. Клиенты могут также комментировать якоря, установленные другими клиентами, выражая свое согласие по существенным вопросам. Когда клиенты завершат постановку якорей, сделайте обзор всех карточек и подтвердите, что вам понятно, какие функции системы клиентам хотелось бы изменить.

Принцип работы

У большинства клиентов возникает недовольство, но оно редко бывает направлено «против» вас или вашего продукта. Даже если они выражают крайнюю степень возмущения, действительность заключается в том, что они хотят добиться успеха при работе с вашим продуктом (см. врезку «Катер» для дорогих продуктов»). Высказать свои разочарования так, чтобы *не поддаваться*

«стадному инстинкту» и чтобы в дискуссии *не возникало доминирования отдельных лиц*, – это именно то, чего хотят клиенты. «Катер» и создает такую относительно безопасную обстановку, в которой клиенты могут высказать свое недовольство.

Другая важная причина эффективности игры «Катер» заключается в том, что многие неловко чувствуют себя, когда выражают свое разочарование в устной форме. Поэтому письменная форма дает им лучшую возможность высказать свое мнение. Кроме того, у них появляется возможность порассуждать над тем, что же в действительности имеет для них важное значение. Возможность поразмышлять особенно важна для тех клиентов, которые выглядят не вполне счастливыми людьми (типа тех, кто постоянно жалуется на всякие мелочи). Просьба сформулировать свои проблемы, особенно в письменном виде, заставляет их *задуматься* об этих проблемах. При этом они часто обнаруживают, что тривиальные проблемы – они и есть тривиальные, и сосредотачиваются на действительно значительных проблемах. В итоге они озвучивают свои проблемы, но не преувеличивают при этом их значение. Приучившись *обдумывать* свои жалобы, особенно правильно оценивая их в количественном отношении, они станут рассудительнее и внесут больший вклад в успех – свой собственный и ваш.

Однако встречаются продукты, многочисленные мелкие жалобы на которые сливаются в одну действительно существенную: продукт или услуга выглядели достаточно привлекательно, чтобы приобрести их, но оказались не настолько хороши, чтобы продолжить их применение или порекомендовать кому-либо еще. В этом случае «Катер» поможет вам определить круг проблем, которые нужно решить, чтобы выпуск вашего продукта не закончился провалом. Мы не требуем, чтобы клиенты пользовались якорями разных размеров и форм, но правилами не запрещается изменять размер, форму, вес и количество якорей, удерживающих катер.

«Катер» для дорогих продуктов

Клиенты редко ожидают или предполагают, что продукт провалится. Наоборот, после покупки продукта клиенты часто заботятся о его успехе. Это легче всего видеть на примере продуктов и услуг класса «бизнес для бизнеса» (B2B) и «бизнес для профессионалов» (B2P), для которых стремление к успеху пропорционально стоимости продукта. Тот, кто выложил за продукт сотни тысяч или миллионы долларов, весьма заинтересован в доказательствах правильности сделанного им выбора, от которой зависят его жалование, продвижение по службе или вообще возможность сохранить свое место! Такие люди оказываются хорошими кандидатами для проведения игры «Катер», обеспечивая прямые, откровенные и честные мнения о якорях, тормозящих работу с вашим продуктом. Они желают вам успеха. Пусть покажут, как его достичь.

Подготовка к игре

Выберите лучшие образцы изобразительного искусства, какие можете себе позволить, чтобы создать комфортную атмосферу для игры. Купите картины с изображением катеров и стикеры с изображениями рыб в магазинах канцелярских принадлежностей или товаров для художников и расположите их на белом картоне. Напечатайте якоря на карточках. Поддержание игрового настроения поможет легче выслушать отзывы клиентов, которые могут оказаться малоприятными. Aladdin Knowledge Systems, Inc., ведущий в мире поставщик аппаратных средств защиты от пиратства в программном обеспечении, даже изготовил USB-устройство в виде быстроходного катера, чтобы таким наглядным образом установить нужную атмосферу во время проведения игры (рис. 2.23). Можно ограничиться и «малотехнологичным» уровнем, как это сделало бостонское отделение ACM. Тобиас Мейер (Tobias Mayer) просто нарисовал катер мелом на доске (рис. 2.24).

Стив Пикок (Steve Peacock) из Air Transport IT описал разновидность этой игры, которую он провел с клиентами на ежегодной конференции пользователей. Вместо якорей он воспользовался ракушками разного размера, которые представляли жалобы. Настоятельности жалобы соответствовал один из трех размеров ракушек – маленькие, средние или крупные.

Несмотря на то что вам нужны клиенты, которые могут и захотят активно участвовать, избегайте тех, кто может оказаться слишком напористым или негативно настроенным. Если вы все-таки вынуждены пригласить таких клиентов, попробуйте провести два сеанса игры: один с неуправляемой толпой и другой с более спокойной и рассудительной публикой.

Полезно провести ревизию своих систем обслуживания и поддержки, чтобы узнать, нет ли конкретных проблем у клиентов, собирающихся участвовать в игре, поскольку они воспользуются такой возможностью, чтобы задать вопросы о том, в каком состоянии находятся заявленные ими проблемы. Хорошо также ознакомиться с планами решения изве-



Рис. 2.23. Катер Aladdin Knowledge Systems

стных проблем, если таковые имеются. Хотя нужно уклоняться от решения каких-то проблем во время игры, иногда все же приходится это делать, поэтому будьте готовы.

Материалы

- Картины с изображением катеров.
- Карточки размером 12×20 см, которыми клиенты будут моделировать якоря – проблемы, тормозящие движение катера.

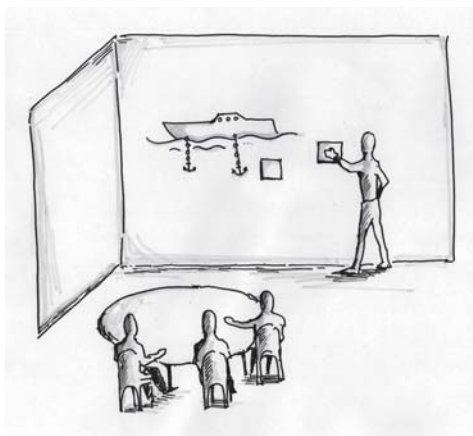
Проведение игры

После того как ведущий объяснит правила игры, дайте клиентам несколько минут, чтобы они могли собраться с мыслями, прежде чем ставить якоря. Затем, чтобы подтолкнуть процесс вывешивания якорей на стене, ведущий должен осторожно попросить у нескольких клиентов заполненные карточки – якоря – и прикрепить их на стену от имени клиента. После этого другие клиенты начнут стихийно втягиваться в игру. Не требуется, чтобы клиенты соблюдали очередность в прикреплении карточек. На самом деле для успеха игры лучше, если несколько клиентов и ведущий будут наклеивать карточки одновременно, потому что существует процедура формального рецензирования карточек.

После того как клиенты закончат развешивать якоря, ведущий начинает процедуру их рассмотрения (рис. 2.26). Постарайтесь проанали-



Рис. 2.24. Простой вариант катера ACM



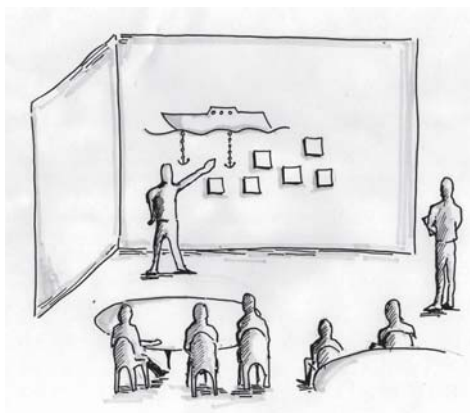
Участники игры подходят к стене,
прикрепляют свои якоря
и возвращаются на свои места

Рис. 2.25. Размещение карточек якорей

зировать *все до единого якоря*. Тем самым вы дадите клиентам знать, что их мнение имеет для вас значение. Лучше всего, дав возможность клиентам завершить развешивание якорей, попросить всех сесть. После этого подойдите к якорям и дайте рецензию на каждый из них. Автором якоря является один единственный клиент, но к обсуждению того, что на нем написано, нужно пригласить всю группу. Во время анализа якоря *крайне необходимо* воздерживаться от попыток решить проблему, возражать клиенту или оправдывать сделанный выбор. В противном случае динамика игры резко изменится. Вместо требуемого откровенного и честного обсуждения проблем вы получите сдержанность в общении и циничное отношение к процедуре со стороны клиентов, которые сочтут вашу реакцию попыткой отстоять вашу позицию. Старайтесь понять глубинные причины того, что данный якорь мешает клиенту добиться успеха, а не дать отпор критике или оправдание существующему положению.

Не защищаться – даже если они не правы!

Одна из труднейших задач во время игры – не возражать клиентам во время игры, особенно если они делают якорь, не соответствующий действительности! Здесь очень большое значение имеет мастерство ведущего. В таких ситуациях ведущий должен направить свое внимание на то, чтобы разобраться в проблеме, о которой хочет заявить клиент. Для работы с клиентом будет достаточно времени после проведения мероприятия. И не исключено, что вы захотите высказать свое мнение всем клиентам, потому что данное заблуждение могут разделять несколько из них.



*Ведущий обсуждает каждую карточку с клиентами.
Наблюдатели следят за сказанными словами*

Рис. 2.26. Обзор карточек якорей

Есть практические причины, по которым не следует во время игры решать проблемы или как-то отвечать на проблемы, описанные на карточках. Для обстоятельного ответа у вас может оказаться недостаточно данных. Среди присутствующих может не быть людей, имеющих право принять соответствующее решение. Принимая решения подобным образом, вы почти наверняка нарушите существующую практику разработки продукта и управления им. Еще важнее, вероятно, что ваше настроение окажется неподходящим для решения такого рода проблем, а испытываемый во время игры стресс не должен выражаться в принятии недальновидных решений.

Обратите внимание, что анализ каждого отдельного якоря не означает, что нужно обязательно прочитать его вслух и показать всем присутствующим. Иногда лучше соединить в группу якоря с аналогичным содержанием и обсудить их в совокупности. Из этого следует, что во время игры нужно постоянно просматривать добавляемые карточки, чтобы обнаружить очевидные тенденции. В отдельных случаях можно во время игры перемещать добавленные клиентами якоря с целью начать их группирование.

Пространственное расположение якорей обычно имеет важное значение для участников. Один пример уже приведен – группировка схожих карточек. Иногда клиенты естественным образом помещают более «тяжелые» или «крупные» якоря ближе ко дну либо дают понять, что катер не один, а их несколько, и каждый имеет свой смысл. Чтобы сохранить пространственное восприятие игры, делайте по ходу побольше фотографий. Обязательно сфотографируйте окончательное расположение карточек.

Можно предложить клиентам проголосовать за три или пять главных якорей, удаление которых окажет наиболее положительное влияние на скорость катера.

Еще один полезный вариант – предложить клиентам добавить новые «моторы» на катера после того, как они закончат с якорями. Моторы представляют функции, способные «пересилить» якоря и ускорить дви-

жение катера. Здесь нужно действовать осторожно, поскольку меняются направленность и динамика игры. Если вам действительно кажется, что нужно добавить новые функции, проведите такую игру, как «Коробочка», «Купи функцию» или «Подстриги дерево». Однако временами настрой участников меняется и они начинают охотно обсуждать, какие функции стоит добавить. В таком случае не надо плыть против течения: добавьте своим катерам несколько лошадиных сил.

Обработка результатов

Задача обработки полученной информации состоит в том, чтобы разделить все якоря (или группы якорей), взяв за основу классификации три главных свойства:

- Особенность продукта, вызвавшая проблему.
- Серьезность проблемы.
- Приоритетность, или срочность ее исправления.

Сначала перенесите информацию с карточек якорей в электронную таблицу или другую систему, которой вы пользуетесь для учета требований к продукту. Если есть несколько якорей, посвященных одной проблеме, запишите число таких жалоб. Определите основную причину или ту особенность продукта, которые вызвали проблему. Вот примеры наиболее частых главных причин:

- Низкое качество документации – неточность, непригодность, ошибочность, устарелость, непонятность и т. д.
- Неподготовленность пользователей – они не знают возможностей вашего продукта.
- Дефект – ошибка в вашем продукте. Достаточно проверить, что суть проблемы вам ясна, и действовать с помощью вашей системы исправления дефектов.
- Несовместимость технологий – ранее неизвестная или критическая несовместимость с вашим продуктом.
- Несоответствие ожиданиям – например, клиент ошибочно предполагал, что перьевая ручка может работать при нахождении в самолете.

Обработывая карточки, используйте фотографии тех карточек, которые изготовили ваши клиенты, поскольку значение имеет как пространственное расположение карточек, так и определенная доля симпатии, возникающей при работе с материалами, созданными непосредственно клиентами. Иногда, глядя на карточку, можно даже почувствовать эмоциональное состояние клиента. Мне встречались карточки с изображением молний, неодобрительных рожиц, «!#@&!#», фраз типа «ГРРРР!» или предложений, заканчивающихся многочисленными восклицательными знаками. Все это указывает на то, что клиент весьма озабочен данной темой. Для мотивации ваших разработчиков к принятию действий важно сохранить такую информацию.

Оцените степень серьезности проблемы. В системах управления исправлением ошибок в программном обеспечении принято определять опасность ошибки по шкале от 1 до 5 баллов¹. Даже если ваш продукт не является программной системой, следующий список поможет вам оценить информацию, полученную от клиентов.

1. Отсутствие обходных способов избежать отказа работы системы. Часто ассоциируется с неизбежной потерей данных и обычно считается худшим типом ошибки. Если это не программный продукт, то такого класса проблемы считаются равносильными серьезным угрозам безопасности и влекут отзыв продукта. Приняв данный уровень серьезности ошибки за исходный, можно скорректировать прочие уровни приемлемым для вашего продукта образом.
2. Отказ работы системы, но есть способ его предотвратить.
3. Серьезная проблема.
4. Малозначительная проблема.
5. Не ошибка (вопреки мнению клиента).

Оцените срочность исправления ошибки – снова по шкале от 1 до 5 баллов:

1. Немедленно – проблему нужно решить немедленно и как можно быстрее передать клиентам исправленный продукт.
2. Срочно – проблема должна быть решена до прохождения продуктом очередной контрольной точки.
3. В следующем релизе – проблема должна быть решена в очередной версии продукта, которая будет предложена пользователям.
4. При наличии времени – если не удастся исправить ошибку к выпуску следующей версии, клиенты это переживут.
5. Отложить – даже если некоторые клиенты считают это проблемой, мы заявляем, что в ближайшее время не будем ею заниматься.

Относительно легко обеспечить единообразие с существующей в организации системой учета степени серьезности ошибок, потому что они допускают объективную проверку. Напротив, приоритетность устанавливается субъективно. Опечатка в документации может получить 4 за серьезность ошибки, но в разных культурах существуют свои правила определения срочности исправления таких проблем. Мне кажется, что в Америке и Европе к таким проблемам относятся достаточно снисходительно и назначают им невысокие приоритеты. В Японии клиенты не столь терпимы и придают ошибкам в документации большую важность. С учетом субъективной природы выбора приоритетов в исправлении ошибок привлекайте для этой цели группы специалистов из разных областей. Естественно, что для проблем большой степени серьезности устанавливается высокая срочность исправления.

¹ Следует придерживаться той системы, которая уже действует в вашей компании.

Часть III

Инструменты и шаблоны

Первая часть книги обеспечила базу для понимания и применения инновационных игр. Во второй части была подробно изучена каждая игра, показано, как подготовиться к ней, провести и обработать полученные результаты. Третья часть дополняет первые две, снабжая читателя инструментами и шаблонами, с помощью которых можно начать проводить инновационные игры с клиентами. Она содержит дополнительные сведения о планировании и образцы писем, которые можно разослать клиентам, приглашая их принять участие в игре или выражая им благодарность по окончании игры. В конце этой части книги есть ответы на наиболее часто задаваемые вопросы и расширенные рекомендации, как правильно провести игру.

Подробнее о планировании первого этапа

Хотя основу первого этапа планирования мероприятия составляют ответы на «пять W», перечисленные в первой части книги, опыт показывает, что успешное планирование инновационной игры требует ответа на более полный список вопросов. В данном разделе приведены дополнительные вопросы, которые нужно рассмотреть. Они связаны с основными вопросами, упомянутыми в первой части книги. Если вы собираетесь глубоко заниматься планированием, посмотрите ресурсы, имеющиеся на сайте профессиональных организаторов мероприятий www.mpiweb.org.

Кого приглашать? Рассматриваются и клиенты, и участники вашего проекта.

- Кого вы собираетесь пригласить (из клиентов)? Обсуждение стратегий сегментирования в первой части книги дает общее руководство в отношении выбора приглашаемых, тогда как на данном этапе нужно выбрать конкретных людей. Часто возникает вопрос, не окажутся ли те, кого приглашают, взаимными конкурентами. Наш опыт показывает, что если ваш продукт не находится на пике конкуренции, то, весьма вероятно, прямые конкуренты охотно примут участие в игре и вы получите хорошие результаты. Это произошло с нами, когда наш клиент, входивший в Fortune 100, готовился к выпуску нового продукта. Он выбрал игру «Коробочка» и пригласил участвовать в ней нескольких крупных покупателей и партнеров. Проблем не возникло, потому что продукт нашего клиента не определял сферы конкуренции между этими клиентами.

К этой же области относится вопрос о служебном положении участников. Нам приходилось сталкиваться с тем, что менеджеры захватывали контроль над игрой, совершенно игнорируя мнение подчиненных. В других случаях менеджеры и подчиненные сотрудничали между собой и давали прекрасные результаты. Твердых правил не существует, но старайтесь быть осведомлены об отношениях, связывающих между собой участников игры.

- Кого вы собираетесь пригласить (из участников вашего проекта)? Как отмечалось в первой части книги, лучше всего составить сборную группу из сотрудников разных служб, которые смогут обеспечить выполнение всех функциональных обязанностей при проведении игры. Попробуйте пригласить представителей различных подразделений вашей компании, включая маркетинг, продажи, обслуживание, разработку, руководство, контроль за качеством и публикацию технической документации.
- Сколько клиентов пригласить? Рекомендуется от 12 до 36. Как показывают исследования, 12 клиентов представляют в среднем 70–75% потребностей рынка, а 30 клиентов могут представлять 90% потребностей рынка.
- Будете ли вы организовывать и/или оплачивать пребывание клиентов? В качестве принимающей стороны вы должны определить меру своего участия в планировании и/или оплате проезда клиентов. Информировать об этом своих клиентов нужно как можно раньше, чтобы они могли соответствующим образом подготовиться. Если мероприятие проводится в отеле, вы можете получить существенные скидки на размещение.

Что вы будете делать? Рассматривается как игра, так и сопряженная с ее проведением деятельность.

- В чем заключается подготовка клиентов к игре? Объясните им это как можно подробнее, поскольку мало что так расстраивает клиентов, как невозможность подготовиться к игре.

- Чем, помимо игр, вы собираетесь заняться во время мероприятия? Планируете ли вы какие-то развлечения? Что должны взять с собой клиенты, чтобы полноценно участвовать в этих развлечениях?
- Планируете ли вы что-нибудь до начала мероприятия? Графики приезда клиентов могут сильно различаться, и если одни приедут на машине, то другим потребуется совершить долгое путешествие. В таком случае я рекомендую организовать дополнительный ужин или прием накануне мероприятия.

Зачем вы будете это делать? **Зачем** вашим клиентам нужно участвовать? Рассмотрите свои задачи в области изучения клиентов и взаимоотношений с ними.

- Зачем вы приглашаете клиентов? Какую выгоду они получают от этого? Вы должны представить клиентам причину, по которой им следует приехать, – в буквальном смысле. Впрочем, если вы следовали процедурам исследования рынка, сформулировать причину будет нетрудно.
- Собираетесь ли вы выплачивать клиентам компенсацию? В редких случаях, например если вы отвлекаете клиента от важной работы или если участие в игре может создать для него финансовые затруднения, стоит рассмотреть вопрос о выплате компенсаций за участие в игре.
- Можно также подумать о раздаче участникам небольших знаков внимания в качестве свидетельства вашей благодарности. Здесь вы можете проявить любое творчество – вся индустрия рекламных продуктов к вашим услугам.

Когда состоится мероприятие?

- Как долго продлится мероприятие? Следует исходить из того, что каждая игра продлится два часа и в течение дня должно проводиться не более трех игр.
- Не забыли ли вы в отвести время на то, чтобы перекусить и принять душ? Оставлено ли резервное время?

Где проводится мероприятие?

- Разослали ли вы клиентам полную информацию о расположении помещения для встречи и способах проезда?
- Есть ли в выбранном вами месте необходимая для проведения мероприятия инфраструктура (аудио/видеоаппаратура, Интернет, электричество, пустые стены, достаточной площади помещение)?

Может возникнуть необходимость решить ряд дополнительных вопросов:

- Если ваша компания является открытой и вы собираетесь обсуждать планы производства, может потребоваться, чтобы ваши юристы подготовили заявление о гражданской ответственности, которое необходимо огласить до начала игры.

Упоминание инновационных игр в приглашении

Клиентов нужно кратко информировать о том, что будет происходить во время мероприятия, а также рассказать, как они должны подготовиться к проведению игры, но объяснять, что они будут участвовать в инновационной игре, необязательно. Например, когда Aladdin Knowledge Systems пригласила клиентов принять участие в совещании своего совета безопасности, она никому не сказала, что они будут играть в игры «Катер» и «Купи функцию». Вместо этого в повестке дня была анонсирована «возможность сообщить представителям Aladdin о возникающих проблемах и поделиться своими мыслями о функциях, которые следовало бы ввести в будущие изделия HASP».

Впрочем, явно предупредив клиентов о проведении инновационной игры, можно подогреть их любопытство и интерес. Когда в Emerson Climate Technologies решили сыграть в игру «Паутина» на совещании консультативного совета по технологиям в 2006 году, они написали так:

Расскажите нам о своем видении будущего

Чтобы ускорить инновации, расскажите Emerson о том, что вы больше всего оценили бы в новых версиях наших продуктов и услуг. Вместо того чтобы оценивать уже созданные продукты, вы сможете предложить требования к продуктам и программному обеспечению, что окажется в ваших интересах и интересах всей отрасли. Инновационные игры, проводимые Enthiosys, – это апробированная методика создания инновационных продуктов и услуг.

Вы вправе выбрать тот подход, который кажется вам наиболее удачным.

- Аналогичным образом, если это открытая компания и может возникнуть обсуждение вопросов, связанных с ценообразованием, потребуется огласить информацию ваших юристов об антимонопольном законодательстве.
- Нужно ли требовать от клиентов подписать соглашение о неразглашении информации?
- Нужно ли потребовать в качестве условия для участия в игре передачи вашей компании всех прав на обсуждаемые идеи?

Модификация игр в соответствии с индивидуальными условиями

Часто задают вопрос, в какой мере инновационные игры можно «перекраивать» в соответствии с условиями вашей конкретной ситуации. Не нужно бояться модифицировать их для лучшего соответствия вашим потребностям, но не следует этого делать, пока вы не приобретете достаточный опыт их применения в исходном виде. Если вы все же вносите в игры изменения, лучше делать это при наличии давних и крепких отношений с клиентами.

Примером компании, успешно модифицировавшей инновационные игры, служит AirIT, ведущий поставщик готовых интегрированных программных решений для транспорта. Ведущим продуктом AirIT является PROPworks, универсальная программа обработки информации об аренде, собственности и доходах для управления предприятиями и транспортными организациями любого размера. В число ее пользователей входят сотрудники аэропортов, морских портов, железных дорог и крупных национальных и международных коммерческих предприятий.

AirIT достигла большого совершенства в применении инновационных игр, опробовав их в нескольких новых форматах и расширив базовую идею при проведении новых типов игр на своей ежегодной конференции пользователей. В данном разделе я опишу три варианта игр, созданных AirIT для конференции пользователей в 2005 году. Я это делаю для того, чтобы вы могли увидеть, как можно приспособить игру к своей уникальной ситуации.

Для всех вариантов модификаций AirIT характерно отсутствие ведущих. Вместо них в AirIT был предложен очень непринужденный способ проведения игр в течение двухдневной конференции пользователей с помощью «научного центра» (Think Tank). Последний представлял собой открытое для доступа помещение, где можно было проводить игры и делиться своими мыслями со служащими AirIT.

В целом AirIT была удовлетворена результатами (как явствует из разосланного компанией клиентам благодарственного письма, текст которого приводится далее). Отмеченный для всех трех игр недостаток такого подхода связан с тем, что в отсутствие ведущего не удалось глубже изучить намерения и желания клиентов в отношении различных типов проведенных игр. В будущем, вероятно, произойдет возврат к традиционным способам проведения игр.

Изменение игры «Катер»

AirIT внесла в эту игру два изменения. Во-первых, ее переименовали, в соответствии с названием продукта, в *PROPworks – Ship of State*. Во-вторых, были сделаны следующие модификации:

- Вместо изображения катера взяли картинку крупного судна.
- Клиентам было предложено писать свои замечания не на якорях, а на «ракушках», которые крепились к судну, замедляя его ход.
- Игра проводилась без ведущего. Она была открытой, и клиентам можно было лепить ракушки в любое время в течение двухдневной конференции.

Изменение игры «Коробочка»

AirIT внесла в игру три изменения. Во-первых, эту игру тоже переименовали, в соответствии с названием продукта, в *PROPbox Game*. Во-вторых, был выбран вариант, в котором за лучшую упаковку присуждался приз. Игра была модифицирована следующим образом:

- В отличие от исходного варианта, когда клиенты одновременно начинают мастерить свои упаковочные коробки, для игры была выделена отдельная, специально оборудованная комната, где клиентам было предложено трудиться в промежутке между окончанием ланча в первый день конференции и началом ланча во второй день.
- Все упаковки располагали на стенде в общем помещении. Во время ланча во второй день работы четыре «тайных покупателя» осмотрели упаковки и проголосовали за победителя. Победителем стала упаковка, получившая большинство голосов.

Изменение игры «Купи функцию»

В данном случае AirIT воспользовалась тем, что игра проводилась в Вашингтоне. Вместо того чтобы выставить на продажу функции, было предложено приобрести функции путем взносов в «Комитет политических действий». Как и рекомендовано в игре, каждому участнику конференции полагалась определенная сумма денег, а цена функций была определена так, что клиенты вынуждены были действовать сообща (ни один из них не мог самостоятельно купить функцию). Покупка функции происходила так, что о ней становилось известно всем, поэтому дальнейшее обсуждение ее членами «Комитета» не имело смысла. Эта игра, вероятно, больше всего пострадала из-за отсутствия ведущего, потому что бурное обсуждение клиентами того, какую функцию нужно купить, осталось незарегистрированным. Тем не менее это мероприятие дало AirIT хорошую возможность лучше понять желания клиентов.

Пример расписания проведения инновационной игры

Пам Оливер (Pam Oliver) – менеджер продукта в Blendz, некой условной фирме-производителе коммерческих блендеров для пищевых продуктов и напитков. Вот пример документа, описывающего действия,

которые Пам со своей командой запланировала на день совещания консультативного совета клиентов. Наличие образцов неоценимо, чтобы обеспечить регистрацию основных решений и понимание каждым сотрудником своих обязанностей во время проведения мероприятия. Вы можете адаптировать этот образец в соответствии со своими нуждами.

Цель

Цель этого документа – определить повестку дня совещания консультативного совета клиентов фирмы Blendz, проводимого 13 марта, и зафиксировать основные решения, касающиеся этого мероприятия.

Справочная информация и материально-техническое обеспечение

Весенняя сессия проводимого дважды в год совещания консультативного совета клиентов фирмы Blendz состоится 13 марта в Детройте. По данным на 9 января свое намерение участвовать подтвердили 18 клиентов. Мы рассчитываем принять не более 24 клиентов. Хотя штаб-квартира Blendz расположена в Топеке (штат Канзас), значительное число наших клиентов находится в пределах беспосадочного перелета до Детройта (штат Мичиган).

Основные задачи

Главными задачами совещания консультативного совета клиентов являются следующие:

- Дать возможность клиентам Blendz рассказать о том, как они пользуются различными функциями продукции Blendz.
- Дать возможность Blendz разработать инновационные предложения для продукта и услуг, основываясь на вскрытых неудовлетворенных потребностях рынка.
- Снабдить Blendz информацией для формирования кратко- и долгосрочных перспективных планов развития продукта.
- Способствовать творческому характеру совместных разработок и исследований.

Для решения этих задач Blendz проведет с членами консультативного совета клиентов инновационные игры «Коробочка» и «Купи функцию». Первой будет проведена игра «Коробочка», чтобы участники имели больше возможностей выразить свои собственные мысли относительно дальнейшего развития блендера Blendz, поскольку во время игры они еще не будут знакомы с нашими планами реализации новых функций. Для дополнительного стимулирования активного участия членам совета будет предложено выбрать лучшую упаковку для продукта из предложенных. Победитель получит купон на 50 долларов.

Вслед за тем будет проведена игра «Купи функцию». Пам Оливер подготовила примерный список функций с предположительными ценами и возможную сумму денег для выдачи каждому участнику (см. раздел «Основные нерешенные проблемы»). Несколько участников получают больше денег, чем остальные, что определяется важностью этих клиентов для компании. Если от одной и той же компании прибудет несколько участников, денежная сумма будет распределена между ними поровну и они будут включены в одну группу. Мы предполагаем провести игру в составе трех групп клиентов, поэтому необходимо выделить руководителя для каждой группы в игре «Купи функцию». Пам Оливер, Стивен Зунк и Роберт Дерби (табл. 3.1) будут руководить продажей функций в каждой из групп.

Таблица 3.1. Команда Blendz

Роль	Описание
Планировщик	Пам Оливер, менеджер продукта
Организатор	Франклин Смит, помощник вице-президента управления по продажам ресторанов быстрого питания
Встречающий	Пам Оливер Радж Субраманиян, начальник отдела обслуживания клиентов <i>Руководители групп для игры «Купи функцию»:</i> • Пам Оливер • Стивен Зунк, менеджер продукта • Роберт Дерби, директор по маркетингу
Помощник	Франклин Смит
Наблюдатели	Тимоти Мелна, служба дизайна и упаковки Сара Джонстон, инженер-снабженец Дэн Олстед, менеджер канала розничной торговли Рэнди Уивер, вице-президент по продажам
Фотограф	Клиффорд Марк, разработчик веб-сайта eCommerce

Основные нерешенные проблемы

Следующие вопросы нужно решить до начала мероприятия:

1. (Ответственный: Франклин) Окончательно определить место, подписать контракты и подготовиться к мероприятию.
2. (Ответственный: Пам) Окончательно определить список функций, стоимость функций, сумму денег, выдаваемых участникам.
3. (Ответственный: Франклин) Приобрести материалы, необходимые для игры «Коробочка».

Подготовка помещения и размещение клиентов

Необходимо тщательно разработать план совещания, потому что на нем будет присутствовать большое количество людей. Нам необходимо помещение, где можно установить круглые столы (не более восьми человек за каждым столом) или квадратные столы, которые можно расставить, как показано на рис. 3.1. Потребуются также дополнительные столы для сотрудников Blendz. Еще один стол нужен для хранения материалов и выставки упаковок для продукта.



Рис. 3.1. Подготовка помещения

Клиенты рассаживаются за три стола, от шести до восьми человек за каждый стол. На рис. 3.1 показан пример подготовки помещения для проведения игры «Коробочка» с двумя группами участников, насчитывающими от 6 до 8 клиентов каждая. Обратите внимание на следующее:

- Столы покрыты бумагой для рисования с целью стимулировать рисунки/творчество.
- Упаковочные коробки для продукта и разный реквизит выложены впереди, чтобы способствовать созданию духа творчества и поиска.
- Столы поставлены так, чтобы участники сидели достаточно тесно, лицом друг к другу.
- Впереди есть небольшой столик для проектора, если он понадобится.
- Помещение должно быть достаточным, чтобы вместить от 40 до 60 человек¹.

¹ Имейте в виду, что помещение должно быть рассчитано на вдвое большее количество людей, чем общая численность участников – клиентов и ваших сотрудников. Обстановка должна быть достаточно свободой, чтобы позволить переставить по ходу дела столы, если это потребуется.

Подробный график

12 марта – полдень

Прибытие консультативного совета клиентов Blendz. Ужин в отеле под руководством Пам.

Гостиница должна предоставить свободный доступ в зал совещаний с 5 часов вечера, чтобы обеспечить подготовку.

13 марта

7:30	Все	Участники приглашаются на завтрак и кофе Участников проводят на отведенные для них места
8:00	Пам	Приветствие и краткие открывающие замечания
8:15	Радж	Рассказ о правилах игры «Коробочка»
8:30	Радж	Начало игры «Коробочка»

Примечание

Было бы неплохо, чтобы, пока участники мастерят свои коробки, играла приятная музыка, – это будет способствовать созданию общей оживленной атмосферы.

9:30 Перерыв

Примечание

Нужно запланировать несколько перерывов и предлагать клиентам сделать паузу. Однако не нужно насильно устраивать перерывы. Если клиенты хотят делать упаковки дальше, не мешайте им. Чтобы обозначить перерыв, можно сменить музыку или сделать ее громче.

9:45 Радж Презентация продаваемых упаковок для продукта. Радж выбирает первого представляющего жребием; каждый представляющий выбирает жребием следующего, пока всем не будет предоставлена возможность продать свою упаковку

10:45 Резерв

Примечание

Всегда включайте в график побольше резерва!

11:00	Франклин	Аккуратный сбор всех упаковок и размещение их в задней части комнаты в виде выставки
11:30		Ланч

Примечание

При проведении игры всегда планируйте время так, чтобы во время ланча можно было убрать результаты предыдущей игры и подготовиться к следующей. Обычно 60 минут достаточно для легкого ланча и 90 минут – для более плотного обеда.

12:30		Голосование по упаковкам и церемония награждения
1:00	Радж	Описание игры «Купи функцию»
1:15	Все	Начало игры «Купи функцию»
2:15		Резерв
2:30		Перерыв
3:00	Пам	Заключительные замечания, сбор первых отзывов клиентов
5:00		Завершение работы
6:30		Общее мероприятие для тех, кто остается на ночь

14 марта

7:30	Все	Завтрак/обзор упаковок для продукта и главные выводы по предыдущему дню. Делаем их, вывешивая на стенах заметки наблюдателей и основные слоганы с упаковок, ищем сходство и закономерности. Делаем также обзор конкретных функций, закупленных каждой группой участников
11:00	Все	Отъезд в аэропорт. Допускается вылет после 12:00

Пример пригласительного письма

Как упоминалось в первой части книги, пригласительные письма, рассылаемые клиентам, должны содержать ответы на вопросы, которых скорее всего можно ожидать от клиентов. Например:

- Основные организационные вопросы: Где? Когда? Продолжительность? Обычно полдня-день.
- Оплатите ли вы поездку?
- Будете ли вы организовывать переезд и размещение?
- Какова повестка дня в целом?
- Кто будет присутствовать?
- Какая подготовка необходима?

Для иллюстрации ниже приведен текст письма, которое я послал руководству Rally Software Development с приглашением на праздник клиентов Enthiosys в 2005 году. Вы видите, что часть письма представляет собой стандартный текст, но заметно, что я постарался индивидуализировать его.

Шаблон благодарственного письма

Далее приводится шаблон, который можно принять за основу благодарственного письма, рассылаемого после мероприятия. В нем нужно сделать следующие исправления:

- Изменить название группы пользователей в соответствии с принятым у вас. В образце предполагается, что игры проводятся для консультативного совета клиентов.
- Изменить указанную частоту проведения совещания. В образце говорится о ежеквартальном совещании.

Пример благодарственного письма AirIT

С разрешения AirIT воспроизводится письмо, рассылавшееся участникам конференции пользователей PropWorks 2005 года. Обратите внимание на ряд элементов правильно составленного благодарственного письма:

- В начале клиенту выражается благодарность за участие.
- Четко формулируются мотивы проведения конференции и искренность желания видеть на ней клиента.
- В теплой и человеческой манере рассказывается о причинах выбора инновационных игр.
- Дается обзор результатов проведения игр, в том числе с упоминанием проблем, обозначенных данным пользователем.
- Клиенту сообщается о бесспорной ценности созданного им произведения.

Это прекрасная модель, которой вы можете воспользоваться в своих собственных письмах.

Дорогие Райан, Тим и Дин!

Я имею честь оказывать Rally услуги в качестве члена технического консультативного совета и считаю Rally клиентом Enthiosys. За непродолжительное время совместной работы я смог оценить, насколько ответственно вы готовитесь к удовлетворению будущих запросов ваших многочисленных и разнообразных клиентов, и испытываю особое волнение в связи с проведением игры «Подстриги дерево» на конференции ваших клиентов, что произойдет через несколько недель.

В настоящее время развитие Enthiosys достигло такой точки, что настала наша очередь осмотреться вокруг и провести мероприятие, которое, как мы надеемся, поможет нам найти пути к эффективному удовлетворению ваших потребностей с помощью новых продуктов и услуг. Став участниками нашего мероприятия, вы сможете в прямом контакте со служащими Enthiosys и другими ее клиентами оказать непосредственное влияние на будущее развитие продуктов и услуг Enthiosys. Мы намерены также воспользоваться возможностью рассказать вам о своей работе в течение последнего года и поделиться своими планами на будущее. Проще говоря, мы сами практикуем то, к чему призываем других.

Мероприятие состоится в Монтерее (штат Калифорния) в отеле Monterey Plaza Hotel and Spa (http://www.woodsidehotels.com/monterey/monte_home.htm). Мы договорились с отелем о предоставлении специальных цен на этот уикенд, поэтому сошлитесь на свое участие в данном мероприятии. (Оплата транспортных расходов и проживания производится за ваш счет. Enthiosys оплачивает питание.) Форма одежды – повседневная деловая. Рекомендуем взять какие-нибудь теплые вещи, поскольку в Монтерее может оказаться несколько прохладнее, чем вы рассчитываете.

Расписание мероприятия следующее:

Четверг, 22 сентября (день заезда)

18:30 Ужин для прибывших в The Whaling Station, недалеко от отеля

Пятница, 23 сентября

09:00 Регистрация

10:00 Приветствие

11:00 Основной доклад – Дон Нильсен, SRI

12:00 Ланч

01:00 Проведение инновационных игр

03:00 Подведение итогов

Суббота, 24 сентября, и воскресенье, 25 сентября

Формально ничего не планируется, но вы можете продлить свое пребывание на уикенд, чтобы отдохнуть и развлечься в Монтерее.

Мы имеем удовольствие представить в качестве приглашенного выступающего Дона Нильсена. Дон недавно ушел в отставку с поста вице-президента SRI и только что опубликовал книгу «Наследие инноваций: первые полвека SRI», где описывает многие инновации, осуществленные SRI за первые 50 лет существования. Подробнее о работе Дона можно узнать на сайте http://www.sri.com/about/history/nielson_book.html. Книга будет распространяться среди участников мероприятия вместе с сувенирами, которые должны вам понравиться.

Мы будем признательны, если вы ответите на наше предложение по телефону или электронной почте не позднее 12 сентября, чтобы мы могли сообщить гостинице точное число участников и спланировать мероприятие.

От имени сотрудников Enthiosys выражаю удовольствие послать вам это приглашение и надеюсь на встречу с вами.

С уважением,

Люк Хоман

CEO

Enthiosys, Inc.

Innovation Through Understanding

тел.:(408) 529-0319

www.enthiosys.com

Дорогой <член консультативного совета клиентов>!

От имени всех сотрудников <название компании> хочу поблагодарить Вас за участие в нашем ежеквартальном совещании консультативного совета клиентов. Ваши откровенные высказывания о том, как можно улучшить наши продукты и услуги, тепло восприняты нами. Это письмо должно дать Вам некоторое представление об уроках, извлеченных нами из этого и других контактов с клиентами, и о мерах, принимаемых нами в связи с Вашими замечаниями.

Мы полагаем, что три главные <области, где требуются усовершенствования, или вопросы, которые нужно решить в следующих версиях продукта>, о которых Вы нам сообщили, следующие:

1. Вам необходимы дополнительное обучение и справочные материалы.
2. Вы хотели бы иметь возможность изменять расположение фланца и монтажных болтов, чтобы иметь меньше ограничений при установке нештатных двигателей.
3. <третья область усовершенствований>.

Помимо данных конкретных областей усовершенствований, на последнем совещании консультативного совета клиентов было высказано то же мнение, что и на декабрьском совещании 2005 года, а именно, что необходимо больше рассказывать о «лучших методах» и предоставлять больше технической информации.

Мы учли эти замечания и уже сделали следующие нововведения:

1. Наш сайт подвергся модификации с целью более широкого информирования о «лучших методах». Вы можете увидеть эту информацию на www.companyname.com/training.
2. В данное время мы вместе с производственным подразделением работаем над тем, чтобы обеспечить более гибкие возможности для размещения фланца и крепежных болтов. О результатах будет сообщено на следующем совещании консультативного совета клиентов.

Мы будем информировать Вас о своей работе, связанной с высказанными Вами замечаниями, и об усовершенствованиях в наших продуктах и услугах. Еще раз благодарим за участие в консультативном совете клиентов. Если у Вас возникнут дальнейшие вопросы или предложения, пожалуйста, обращайтесь ко мне лично или к <имя лица для контактов>.

С уважением,
Имя
Должность



30 июня 2005 г.

Дорогие пользователи PROPworks!

Мне не удалось встретиться со всеми участниками конференции пользователей в этом году, и я хочу воспользоваться данной возможностью, чтобы поблагодарить всех, кто нашел время, чтобы приехать и, кроме того, принять участие в «играх научного центра». Так как очень многие из вас активно участвовали в играх, я решил обратиться к вам с этим письмом (рассылаемым с новостным бюллетенем PROPworks), чтобы немного рассказать о том, что стояло за этими играми и каковы их результаты.

Как вам известно, в последние три-четыре года мы, проводя конференцию, стараемся получить отзывы о PROPworks. В 2003 году в Форт-Лодердейле я объявил, что если три или более организации, пользующиеся PROPworks, выступят с одинаковым предложением по усовершенствованию отчета, мы реализуем его в следующей версии. В прошлом году в Лос-Анджелесе мы огласили обзор и опубликовали его на сайте поддержки AirIT. Активность клиентов в высказывании своих оценок была низкой, и мы стали искать новые способы выяснить мнение о нашем PROPworks.

Мы решили в том или ином виде провести исследование на конференции пользователей. В апреле этого года, вскоре после того как была определена повестка дня конференции пользователей, я посетил конференцию, посвященную разработке программного обеспечения, и увидел то, что потом превратилось в «игры научного центра». Если вы хотите больше узнать об этих играх и их происхождении, посетите сайт www.enthiosys.com. Зная, что единственной частью конференции, для которой не было расписания, оставался «кемпинг», или «научный центр», как его назвали в этом году, я предложил Джеффу и Анджеле воспользоваться играми в качестве метода получения отзывов о нашем продукте. Хотя эти игры полагаются проводить с ведущим, мы адаптировали их в вариантах PROPack, PROPwork – Ship of State и PROPbox, которые допускали достаточно свободную и непринужденную обстановку «научного центра». Большинство участников игры были восприняты весьма положительно, и в опросе на конференции пользователей был дан лишь один отрицательный отзыв. Каждая игра должна была дать нам оценку PROPworks с какой-то конкретной стороны. Мы рассчитывали, что PROPwork – Ship of State подскажет нам, что, по вашему мнению, неправильно сделано в PROPworks. Игра PROPack должна была показать, как бы вы усовершенствовали PROPworks в условиях ограниченности ресурсов. Наконец, проводя PROPbox, мы надеялись выяснить, в чем, по вашему мнению, главная ценность PROPworks.

Обратимся сначала к недостаткам и взглянем на игру PROPwork – Ship of State. Игра пошла несколько вразрез с нашим планом, предполагавшим наличие ракушек трех размеров (маленьких, средних и крупных), которые соответствовали бы степени серьезности представляемой ими проблемы. Увидев плакат и результаты, я сначала испугался, потому что появился четвертый тип ракушек – огромные, и почти все они оказались этого типа. Позднее выяснилось, что в начале конференции не смогли найти заготовленные ракушки и под рукой оказались только такие огромные. К судну прикрепили в общей сумме 26 ракушек. Почти четверть (6 штук) касались мнений о конференции, поддержке продукта или были совершенно неразборчивы. Из оставшихся 20 несколько штук относилось к трудностям конфигурирования, а 6 или 7 оказались для сотрудников AirIT принципиально новыми проблемами, с которыми они прежде не сталкивались. В прошлом месяце в техническом бюллетене разбирались проблемы конфигурирования паролей, о которых говорилось в шести ракушках, а Пат Вильямсон взяла на себя труд написать официальное техническое описание с подробным разбором других проблем, поднятых во время игры.

Страница 2 из 2



Пожалуй, игра PROPрас – моя любимая. Порой она позволяет почувствовать, чем ежедневно занимается PROPworks ССВ (комиссия по контролю за конфигурацией). Идей много, но для их реализации нужны ресурсы, объем которых ограничен. Как определить, какие из идей действительно следует реализовать? Каждый месяц на своем совещании ССВ связывает запрос с некоторой версией продукта, либо отмечает идею как правильную, но откладывает реализацию на неопределенный срок, либо отвергает просьбу. Иногда ССВ хотелось бы узнать другие мнения, прежде чем принять решение. В этом году 18 вопросов, по которым ССВ не определилась, были вынесены для участия в игре PROPрас. Каждой организации пользователей (порт/аэропорт) было выдано на расходы по 3600 у. е. (PROPbucks). Из этих 18 функций было продано семь, и они запланированы к включению в PROPworks 7.0. Любопытно, что было выдано 68 400 у. е., но потрачено всего 61 000. Остались неизрасходованными 7400 у. е., причем семь из непроданных функций стоили меньше 7400 у. е. Мне интересно, почему столько денег осталось не потрачено, и если кто-то может это объяснить, напишите мне или выскажитесь на форуме поддержки PROPworks. Некоторые сотрудники AirIT выражают мнение, что кто-то взял эти деньги на память, потому что они «красивые». Не знаю, насколько они красивые, но если кому-то нужен неразрезанный лист PROPmeet 2005 PROPbucks, черкните мне, и я постараюсь, чтобы вы его получили.

Очевидно, игра PROPbox понравилась всем участникам. Однако проанализировать ее результаты не так просто. Всего было изготовлено 6 упаковочных коробок с 133 текстовыми элементами (словами или фразами). Из них около 40% было перечислением функций продукта, из которых более половины касались модулей Agreement (Соглашения) и Billing (Счета). Помимо этого, для тех, кто мастерил упаковки, имели значение такие вещи, как универсальность PROPworks, интерфейс пользователя и поддержка со стороны AirIT. Кроме того, несколько упаковок расхваливали такую «функцию», как ежегодная конференция пользователей PROPworks. Упаковки, отправленные в Орlando, выставлены на стенде в компьютерном зале к глубокому удовлетворению сотрудников AirIT, даже тех, кто не был на конференции, потому что служат подтверждением того, что, несмотря на ракушки, PROPworks воспринимается вами положительно. Мы искренно благодарны вам за все добрые слова на упаковках.

Оценивая полученный опыт, можно предложить ряд усовершенствований на случай проведения игр на следующих конференциях. Необходимо обсуждение игр. Пока неясно, следует ли обсуждать каждую игру в отдельности или это можно сделать в совокупности. Некоторые считают, что три игры – это многовато и ведет к ослаблению интереса к ним. Я лично, имея 11-летний опыт наблюдения за разработкой сначала АВТ, а затем PROPworks, считаю, что эти игры дают больше информации, чем любые другие испробованные нами методы изучения мнения пользователей, и хотел бы включить их в той или иной форме в будущие конференции пользователей. Поделитесь с нами своими мыслями о том, нужно ли проводить игры впредь и как бы вы их усовершенствовали.

Искренне ваш,
Стивен Пикок,
старший вице-президент по развитию

Образец благодарственного письма от AirIT

Список основных материалов

Помещение

Лучше, если помещение большое. Обычно нужно заказывать комнату на 50% больше, чем требуется для общего количества участников (клиентов и ваших сотрудников). Подготовка комнаты может занять от 3 до 6 часов, поэтому лучше получить к ней доступ накануне мероприятия.

Основные материалы для всех игр

В табл. 3.2 перечислены основные материалы, которые потребуются для проведения любой игры, описываемой в данной книге. Особые материалы, необходимые для отдельных игр, указаны в описании каждой игры и подробнее обсуждаются ниже.

Обычно все это может выделить гостиница или организация, предоставившая место для мероприятия (например, центр проведения конфе-

Таблица 3.2. Основные материалы

Предмет	Назначение
Ручки и карандаши	Чтобы клиенты могли делать заметки
Блокноты (один каждому участнику)	Чтобы клиенты могли делать заметки
Стенд (минимум два)	Вывешивать заметки для всей группы
Клейкая бумага для стендов	Отличная вещь, потому что ее можно приклеивать почти на все стены без помощи скотча, не портя их. Также хороша как замена для плотной упаковочной бумаги, когда нужно быстро покрыть стену или стол. Развешивайте бумагу, как показано на рис. 3.2

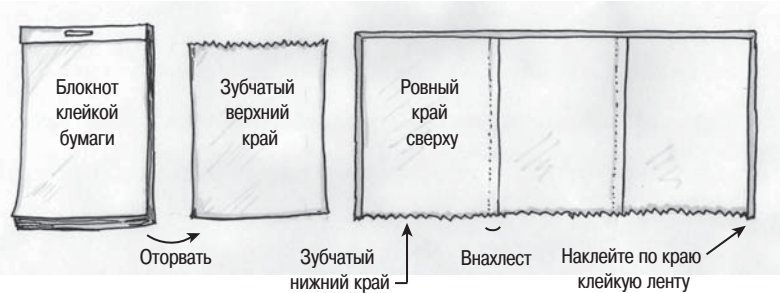


Рис. 3.2. Наклеивание бумаги на поверхность стены

рений). Если вы проводите мероприятие на территории своей фирмы, то должны приобрести все сами.

Вам понадобятся предметы и материалы, перечисленные в табл. 3.3.

Таблица 3.3. Материалы, которые необходимо приобрести заранее

Предмет	Назначение
Памятные призы участникам	
Призы	Необязательны. Стимулируют творчество, например, приз за лучшую упаковку
Карточки с именами для рассаживания клиентов	Создают атмосферу упорядоченности и элегантности. Важнее то, что позволяют управлять размещением клиентов. Подготовьте карточки согласно рис. 3.3

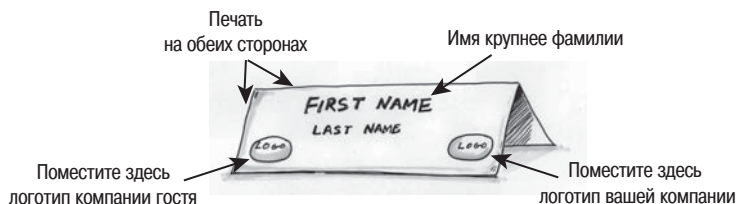


Рис. 3.3. Подготовьте карточки с именами

Высококачественный цифровой фотоаппарат	Чтобы ваш «плохой свадебный фотограф» сделал побольше снимков
Карточки 12×20 см для наблюдателей	Требуются наблюдателям для записи своих наблюдений
Маркеры	Требуются наблюдателям для записи своих наблюдений
Клейкая лента (разной ширины)	Для прикрепления предметов к стенам. Удобно, если можно выбрать подходящую ширину
Прозрачная лента	Для некоторых игр, таких как «Коробочка», нужно больше ленты. Лишний запас не помешает
Суперклей	
Бесцветный клей	
Коробочка с кнопками	
Звуковые колонки и диски	В театрах изменение освещения свидетельствует о том, что пора занять свои места. Вы можете воспользоваться с той же целью музыкой. В начале мероприятия, во время перерывов и во время ланча музыка может стать источником дополнительной энергии
Освежитель воздуха	Иногда в залах для совещаний возникает затхлый или неприятный запах. Баллон освежителя воздуха поможет устранить это неудобство

Материалы для игры «Коробочка» (на каждый стол)

- Два-три образца упаковочных коробок (например, из-под завтраков быстрого приготовления).
- Одна чистая белая коробка на каждого участника.
- Маркеры с тонким наконечником.
- Большие золотистые наклейки в виде звездочек.
- Три пары ножниц.
- Три катушки скотча.
- Цветные маркеры.
- Ленточки разного цвета – красный/голубой/зеленый.
- Разного рода наклейки (ваше дело – чтобы они были!).
- Нож для разрезания картона.
- Степлер.
- Игрушки – мячики и всякие забавные вещи для поднятия настроения.

Материалы для игры «Купи функцию» (на каждый стол)

- Образцы продукции (наличие настоящего изделия повышает эффективность игры; если взять предыдущий пример, у вас должен быть блендер Blendz).
- Достаточная сумма денег в конвертах для раздачи участникам.
- Список материалов.

Материалы для игры «Начни свой день»

- Календари – обычного и крупного формата.

Часто задаваемые вопросы (FAQ)

Вот список часто задаваемых вопросов и ответов на них, выбранных в произвольном порядке.

Игры? А каковы условия выигрыша?

Этот вопрос может задать тот, кто готовит инновационную игру или участвует в ней. Если вы готовите инновационную игру, то расслабьтесь. Несмотря на использование слова «игра», цель не в том, чтобы «выиграть». Цель в том, чтобы *понять*. Выигрыш ждет вас на рынке, когда вы научитесь создавать новаторские, прибыльные и устойчивые продукты и услуги.

Если вы проводите игру и такой вопрос задают вам клиенты, можете считать это большой удачей, потому что это сигнал о том, что им нравится процесс и они хотят «играть» по-настоящему. Просто объясните

им, что задача не в том, чтобы победить, даже если вы предлагаете приз за лучшую упаковку или самую интересную паутину. Задача – в легком и непринужденном исследовании и обсуждении представлений клиентов о вашем продукте.

И вы действительно предлагаете мне делать это с клиентами?

Да. И вы об этом не пожалеете. Если вас действительно смущает та или иная игра, выберите такую, которая предполагает меньшую открытость исследования (например, «Купи функцию»), относительно меньшее количество участников (например, «Покажи и расскажи»), либо хорошее знание продукта (например, «Начни новый день»). Почувствовав себя более уверенно, выбирайте игры с большей степенью открытости исследования и проводите их с большим числом участников.

Согласятся ли мои клиенты участвовать в игре?

Опыт показывает, что большинство клиентов с энтузиазмом воспринимают игры и участвуют в них непредубежденно и с желанием вам помочь. Большинство – но есть и такие, кому не нравится форма той или иной игры или действие в составе маленькой группы. Лучше всего решить эти проблемы на этапе отбора участников. Расскажите клиентам подробнее о своих планах проведения игры, чтобы они могли заранее решить для себя, устраивает ли их такая идея непосредственного участия вместе с другими клиентами в своего рода качественном исследовании рынка.

Какие неприятности могут возникнуть при подготовке игры или во время ее проведения?

Неожиданности часто случаются во время игры, иногда довольно неприятные. Заказанные материалы не поступают вовремя, и приходится среди ночи искать магазин, где можно хоть что-то купить. Раздраженный клиент требует, чтобы вы немедленно решили его проблемы. Конкуренты отказываются от участия из опасения случайно раскрыть коммерческие или профессиональные секреты.

Подготовиться ко всем неожиданностям невозможно, и непредвиденные события могут создать реальные проблемы. Если такое случается, лучше всего поддержать свой профессионализм и вспомнить о главных целях, ради которых вы затеяли игру. Затем примите необходимые ответные действия: смените игру, попросите своего коллегу лично заняться разгневанным клиентом, разведите конкурентов по разным группам и т. д. Хотя ситуация бывает напряженной, мы в Enthiosys считаем, что в большинстве своем участники готовы помочь вам успешно провести мероприятие и пойти вам навстречу в случае затруднений.

**Я не «творческая личность» и несколько застенчив.
Как мне воспользоваться этой техникой?**

Легко. Главный критерий применения данной техники – искреннее желание понять своих клиентов. Еще важнее, что в правильно организованной группе для проведения инновационной игры есть немало ролей, для которых застенчивость оказывается достоинством. Прежде всего на ум приходят функции помощника и наблюдателя, поскольку ни от того, ни от другого не требуется непосредственного общения с клиентами.

**В нашей компании никогда не проводили мероприятий
с участием клиентов или групп пользователей.
Что если клиенты начнут общаться друг с другом?**

В современных условиях, когда существуют блогосфера и Web 2.0, вполне вероятно, что ваши клиенты уже обсуждают ваши продукты и услуги. Поэтому, если у вас действительно вызывают беспокойство возможные разговоры клиентов, которые соберутся в одну группу, это значит, что в вашей организации есть более серьезные проблемы, чем недостаточное знание своих клиентов. Разберитесь с этими проблемами, прежде чем заниматься инновационными играми.

Это – глупое маркетинговое упражнение!

Как только я завершил рассказ об игре «Коробочка» перед группой участников, один из них воскликнул: «Это – глупое маркетинговое упражнение!» Понятно, что меня не устраивало такое начало процесса, особенно ввиду того что автор реплики представлял крупнейшего и престижнейшего заказчика моего клиента и потому мог оказать влияние на остальных участников.

Я глубоко вздохнул и объяснил группе, что игра действительно представляет собой маркетинговое упражнение, которое, как мы надеемся, позволит нам лучше понять, какие надежды наши клиенты связывают с разрабатываемым нами новым продуктом. Я предложил скептически настроенному клиенту «отдаться потоку» и заняться изготовлением упаковки. Он поворчал, очевидно выражая неудовольствие необходимостью помогать маркетингу, и приступил к работе. Его упаковка оказалась одной из лучших и подала много полезных идей группам разработки и маркетинга.

Я был бы рад сказать, что эта история имела счастливое завершение, но это не так. При проведении игры присутствовало несколько руководящих работников, и, несмотря на высокую оценку результатов представителями разработчиков и маркетинга, им запомнилась только первоначальная негативная реакция влиятельного клиента. В итоге провести следующую игру удалось довольно не скоро. В конце концов, это было все-таки сделано с соблюдением особой осторожности при отборе и подготовке участников с учетом имеющегося опыта. В результате все остались довольны.

Я определил, кого нужно пригласить. Как передать им приглашение?

Рекомендуем связаться с ними тем способом, который принят в вашей организации. Если вы работаете с небольшим количеством крупных счетов или клиентов, то, скорее всего, вы можете воспользоваться помощью вашей службы по связям с клиентами и/или организации, управляющей счетами. Если у вас много мелких счетов и/или клиентов, советуем пригласить клиентов, отвечающих выбранному вами критерию, просто по телефону.

Нужно ли предлагать участникам денежное вознаграждение?

Это сложный вопрос, на который нет однозначного ответа. Главное основание предложить деньги – это дать клиентам понять, что вы цените их время и участие в игре и хотите облегчить им возможность посещения вашего мероприятия. Главное основание не предлагать денег – это желание видеть таких клиентов, которые мотивированы помочь вам совершенствовать ваши продукты и услуги, потому что в результате они сами смогут лучше выполнять свою работу. Обычно чаще платят клиентам за участие на рынке «бизнес для потребителя» (B2C), при низких ценах на продукты или услуги и для товаров широкого потребления. Мало платят на рынках «бизнес для бизнеса» (B2B) и «бизнес для профессионалов» (B2P), где продукты дороги или узко специализированы.

Мы советуем раздать клиентам небольшие подарки в знак вашей признательности по окончании игры. Стоимость этого «небольшого подарка» может быть пропорциональна той сумме, которую ваши клиенты тратят на ваши товары и услуги. В секторе B2C небольшим подарком могут быть часы или рубашка для гольфа. В секторе B2B мы встречались с «сувенирами» ценой в несколько сотен долларов (самое дорогое, что я видел, – это сумка для гольфа с заказной вышивкой). В некоторых играх, например в «Коробочке», можно предложить приз за самую необычную упаковку.

Наибольший эффект преподнесения подарков клиентам возникает тогда, когда эти подарки отражают их интересы. Один из рецензентов книги отметил, что часы в качестве подарка – это, по его мнению, стильно, а какие-либо принадлежности для гольфа ему не нужны, потому что он не играет в эту игру. Он прав. Если вы решили раздать подарки, их нужно тщательно и осмысленно выбирать.

Я только что провел инновационную игру, и объем собранных данных меня просто ошеломил. Помогите!

Спокойно. Мы заметили, что те, у кого нет опыта проведения инновационных игр, часто недооценивают объем данных, который будет получен, и время, которое потребуется для их обработки и представления результатов в наглядном виде. Если объем полученных данных кажется неподъ-

емным, проведите обработку в два этапа. Сначала быстро отберите данные, касающиеся наиболее важных, как вам кажется, вопросов. Обычно мы делаем это сразу после игры. Затем просмотрите данные еще раз, более тщательно, в подтверждение выбранных перед тем вопросов.

Нужно ли обладать «особыми творческими качествами», чтобы применять инновационные игры?

Нет. Не нужно быть «творческой личностью», «умелым оратором» или необычайно общительным человеком, чтобы проводить инновационные игры. Единственное требование – иметь искреннее желание понять своих клиентов и быть готовым к использованию новых подходов.

Как провести потрясающую инновационную игру

Не каждый рождается выдающимся ведущим, поэтому приводим несколько дополнительных советов по успешному проведению инновационной игры.

Ваша цель: понимание

Запомните, что ваша главная задача – лучше понять своих клиентов. Для ведущего это означает необходимость придерживаться испытанных приемов ведения игры: непредвзято выслушивать участников, не поддаваться желанию возглавить обсуждение, не оправдывать сделанных ранее решений и не давать никаких обещаний на будущее. Быть хорошим ведущим нелегко, особенно когда разгневанные клиенты дают выход своему раздражению или утратившие чувство реальности клиенты требуют от вас того, что, как часто понимают они сами, невозможно сделать при нынешних технологиях и имеющихся ресурсах. Старайтесь не забывать, что согласившиеся на участие в инновационной игре клиенты сами причислили себя к тем, кто желает разделить вместе с вами успех.

Потренируйтесь до начала игры

Некоторые из описанных в этой книге игр проводить довольно легко, например игры «Коробочка», «Покажи и расскажи» или «Ученик». Другие, такие как «Воспоминание о будущем», «Я и моя тень» и «Удиви клиента», оказываются несколько сложнее, обычно из-за больших трудностей при подготовке. В данном случае уместно сказать, что «совершенство достигается путем практики», и если вы совсем не уверены в себе, попробуйте потренироваться на своих коллегах или с группой преданных клиентов и только потом «выходите в прямой эфир». Попрактиковавшись, вы станете чувствовать себя гораздо увереннее.

Выделите для игры достаточно времени

В процессе написания этой книги я несколько раз пытался вывести какое-нибудь простое правило для расчета времени, необходимого для проведения каждой игры. И не смог. Слишком многими параметрами определяется необходимое время. Какая игра проводится? Сколько клиентов принимает участие? Сколько всего игр? Как вы будете вести игру? Будет ли клиентам позволено говорить неограниченно долго или вы будете соблюдать регламент? Хотя будет неправильным совсем отказать от ответа на этот вопрос. Поэтому вместо твердых правил я предложу вам несколько принципов, хорошо мне помогавших:

- Если в группах от 3 до 12 участников, планируйте проведение не более двух игр в течение половины рабочего дня при продолжительности каждой игры *не менее 90 минут*.
- Если в группах больше 12 участников, планируйте проведение одной игры в течение половины рабочего дня.

Выделите себе побольше времени на игру. В спешке вы можете упустить важные детали. Это только кажется, что наблюдать за клиентами легко. Дышите ровно. Будьте спокойны.

Дайте своим клиентам возможность не спешить

Одна из худших ошибок – предложить клиентам провести игру и потребовать, чтобы они сразу ее начали. Дайте им морально подготовиться. Чаще всего такие игры составляют столь резкий контраст с характером обычных совещаний или моделей фокус-групп, что клиенты начинают сомневаться, туда ли они попали! Объявив правила игры, дайте клиентам немного времени, чтобы обдумать ваши предложения. Будьте готовы ответить на вопросы, следите, не смутился ли кто-нибудь, но главное – проявляйте терпение.

Всем сохранять спокойствие

К ведущему игры предъявляется особое требование – сохранять всеобщее спокойствие, пока клиенты готовятся начать игру. Я считаю это настолько важным, что всегда делаю соответствующее напоминание перед самым началом мероприятия. Дело в том, что после того как ведущий объяснит условия игры, пользователи неизменно проявляют одинаковую реакцию: они молча думают о предстоящей игре. Это молчание может продолжаться минут десять, вызывая растущее напряжение среди наблюдателей и других сотрудников, которые ждут, когда же клиенты приступят к делу. Клиенты могут почувствовать это напряжение, и если кто-то не сдержится, игра может быть сорвана. Ведущие, вы обязаны следить, чтобы этого не произошло!

Качество, а не количество

Вы ничего не добьетесь, если проведете в течение дня пять игр, но в такой спешке, что не обратите внимания на ту подробную информацию, которую обязательно выдадут вам клиенты. Сосредоточьтесь на качестве. Одна качественно проведенная игра даст вам массу информации. А если вы заинтересованы в своих клиентах, то позднее проведете и новые игры. Зачем же спешить?

Тихая музыка

Тихий музыкальный фон во время работы клиентов действует благоприятно. Современная музыка, джаз, фортепьяно, Моцарт – годится все, если не слишком громко. Во время перерывов или ленча сделайте звук громче и зарядите зал энергией популярной музыки. Музыка обеспечивает важные акустические сигналы, обозначающие распорядок дня и проводимые игры. Как и подарки, выбор музыкальных композиций должен быть очень индивидуальным: одним нравится кантри, а другим – рэп или хип-хоп. Постарайтесь соблюдать нейтральность при выборе музыки и будьте готовы сменить стиль, если вас попросят об этом клиенты.

Электронная почта может подождать

Пока клиенты работают, не раскрывайте свой ноутбук, не возитесь с КПК. Они подождут. Клиенты – нет. Не забывайте, что вы должны реально что-то записать на принесенных с собой карточках 12×20 см для последующего обзора наблюдений. Если вы занимаетесь своей почтой или играете на КПК, значит, вы не ведете наблюдение. Клиенты это замечают, а потому начинают вести себя иначе: зачем им стараться высказать свое мнение, если оно явно вас не интересует?

О-о... Этого я не ожидал

Иногда инновационные игры получают неожиданное направление. В этом тоже состоит их привлекательность. На самом деле при правильном ведении игры в ней присутствует некоторый элемент непредсказуемости. Если по складу своего характера вам трудно «отдаться потоку» вместе с клиентом, подумайте еще раз, стоит ли вам пытаться руководить инновационной игрой. Возможно, вам больше подойдет другая роль.

Записывайте результаты

Даже если у вас есть фотоаппарат с высоким разрешением, желательно делать описания всего, что создают клиенты. Это облегчит в будущем обработку результатов игры, потому что вы сможете выполнять над тек-

стом разные операции – перемещения, объединения и поиска. Это также облегчит вам поиск в документах ключевых фраз, произнесенных клиентами.

Пошлите отчет участникам

Они были так добры, что приняли участие в вашем мероприятии, так будьте так добры, пошлите им экземпляр итогового отчета! Отсюда следует, что нужно сделать два отчета: один для клиентов, с цифровыми фотографиями, и другой для внутреннего употребления, с наблюдениями и комментариями ваших коллег, а также рекомендациями по использованию результатов игры при дальнейшем развитии ваших продуктов и услуг.

Поблагодарите

Необязательно платить клиентам или подкупать их щедрыми подарками, хотя знаки вашего внимания могут оставить приятную память о мероприятии. Но что вы непременно должны сделать – так это сказать спасибо по завершении, что бы вы сами ни услышали от них. И если вы сделаете это неискренне, они это почувствуют.

Наберитесь опыта, а потом экспериментируйте

Хотя не должно возникать проблем при модификации данных техник в зависимости от конкретных условий, старайтесь воздерживаться от нее, пока не наберетесь опыта применения методов в том виде, как они здесь описаны.

Хороший ведущий

Хороший ведущий – тот, кто может посмеяться над собой и над нелепыми ситуациями, иногда возникающими во время игры. Если действительно верить, что будет весело, что вы посмеетесь и заодно выясните, чего в действительности хотят ваши клиенты, то так оно и будет. Надеюсь почитать на форумах о ваших впечатлениях от проведения инновационных игр.

Заключение

Впервые мысль написать эту книгу посетила меня летом 2003 года, когда я помогал QUALCOMM Wireless Business Solutions (QWBS) составить план учебного семинара по продажам. Семинар был необычен, поскольку мы собирались пригласить клиентов, которые рассказали бы торговым представителям о том, какие элементы торгового процесса были действительно эффективны. Семинар не должен был занять весь день, поэтому в QWBS спросили меня, чем еще можно заняться с клиентами.

Неудивительно, что я предложил провести какую-нибудь из простых игр, придуманных мной для выяснения потребностей и желаний клиентов. Как написала в своем предисловии Джоан Уолтман, QWBS преодолела начальный скептицизм и получила в результате игр со своими клиентами ценные сведения. Поразмыслив об этом опыте, я решил, что в нем есть зародыш того, что может превратиться в ценную книгу для тех, кто хочет лучше понять своих клиентов. Надеюсь, что вы со мной согласитесь.

Еще важнее, что, будучи одним из тех, кто работает в компаниях, посвятивших себя созданию лидирующих на рынке продуктов на основе углубленного изучения своих клиентов, я рассчитываю, что завершение чтения этой книги станет для вас началом применения инновационных игр.

Если мне когда-либо посчастливится побывать у вас в офисе, то надеюсь увидеть несколько ярких упаковочных коробок на книжном шкафу, а также плакаты с паутиной и календари для игры «Начни новый день», развешанные по стенам. Полагаю, что неподалеку я увижу фотографии и красочные описания ваших клиентов из игры «Я и моя тень», пока буду слушать ваш рассказ об изделиях, полученных вами во время игры «Покажи и расскажи». Где-то внизу мне попадется на глаза истрепанный экземпляр «Инновационных игр», в котором уже нет нужды после стольких игр, проведенных вами с клиентами. А до того времени я с удовольствием прочитаю о ваших впечатлениях на форуме инновационных игр на www.innovationgames.com.

Люк Хоманн

Алфавитный указатель

100-процентное зрение 168

игра 168

материалы 170

обработка результатов 173

подготовка 169

принцип работы 169

В

ведущий, член команды 66

видеосъемка 153

вопросы, формулировка для

инновационных игр 51

Воспоминание о будущем 98

игра 98

материалы 101

обработка результатов 103

подготовка 100

принцип работы 98

выбор инновационных игр 35, 53

Д

денежное вознаграждение для

участников 208

И

инновации, ориентированные

на клиентов 35

инновационные игры

временные рамки 57

выбор 53

количество участников 54

модификация 191

на этапе генерации перспективных

идей 79

обработка и анализ полученных

данных 52

обработка результатов 73

организация 35

отличие от других видов

исследований рынков 48

планирование 59, 187

подбор команды для проведения 64

подготовка 55

последующие действия 51, 52

привлечение профессиональных

ведущих 67

процесс проведения 50

совместное использование с другими

инновационными процедурами 81

способы применения 35

этапы подготовки 61

инновационные игры и

консультативный совет клиентов 82

инновационные игры и процедура

инноваций 78

инновационные игры и управление

требованиями к продукту 82

инструменты и шаблоны 187

исследование рынка 37

сочетание методов 45

К

как передать приглашение

клиентам 208

Карес, Джеймс П. 49

карточки для регистрации

наблюдений 69

Катер 178

игра 178

материалы 181

обработка результатов 184

подготовка 180

принцип работы 178

качественное исследование рынка 47

клиенты

выбор 46

как передать приглашение 208

- отбор для игры 61, 187
- приглашение на игру 62
- когнитивный диссонанс 158
- конечные и бесконечные игры 49
- консультативный совет клиентов 82
- контекстные диаграммы 107
- Коробочка 114
 - игра 114
 - материалы 117
 - обработка результатов 120
 - подготовка 115
 - принцип работы 114
- Купи функцию 124
 - игра 124
 - материалы 130
 - обработка результатов 131
 - подготовка 125
 - принцип работы 124

Л

Леффингуэлл, Дин 116

М

Макверри, Эдвард 81
Мелло, Шейла 81
метод контекстных диаграмм 107
модификация игр 191
мозговой штурм 158
Мур, Джеффри 43

Н

наблюдатель, член команды 68
направленное исследование рынка 35
Начни новый день 134

- игра 134
- обработка результатов 141
- подготовка 136
- принцип работы 134

О

обработка результатов инновационных игр 73
организатор, член команды 65
организация инновационных игр 35
основные материалы для игр 203
отбор участников для игры 187
отчеты о проведении инновационных игр 76

П

Паутина 106

- игра 107
- обработка результатов 111
- подготовка 108
- принцип работы 107
- связи продукта 108

первичные и вторичные данные 41
Пикок, Стив 180
планирование инновационных игр 59, 187

- ошибки 72

планировщик, член команды 64
Подстриги дерево 88

- игра 88
- материалы 92
- обработка результатов 95
- подготовка 89
- принцип работы 88

Покажи и расскажи 144

- игра 144
- материалы 146
- обработка результатов 147
- подготовка 145
- принцип работы 144

пример пригласительного письма 198
пример расписания проведения инновационной игры 192
процедура эффективного исследования рынка 39
прямые и косвенные клиенты 46

Р

расписание проведения инновационной игры, пример 192
распорядитель, член команды 65
расчет времени для игр 210

С

связи продукта 108
сегментирование рынка 42
состав команды для проведения игр 64
статистическая значимость в сложных бизнес-архитектурах 43
степень открытости исследования 53

Т

требования к продукту
и инновационные игры 82

У

Удиви клиента 158
 игра 158
 обработка результатов 160
 подготовка 159
 принцип работы 158
Ученик 162
 игра 162
 обработка результатов 164
 подготовка 163
 принцип работы 162

Ф

фотограф, член команды 71

Х

Хайсмит, Джим 116

Ч

часто задаваемые вопросы 205

Э

этнографические исследования 151

Я

Я и моя тень 150
 видеосъемка 153
 игра 150
 материалы 153
 обработка результатов 155
 подготовка 152
 принцип работы 151

Иностранные термины

AirIT 191
AirTransportIT 129
Aladdin Knowledge
 Systems 129, 180, 190
dogfooding 165
Emerson Climate Technologies 190
Extreme Data Sheet 116
PROPworks 191
Rally Software Development 198
SOFA 39
Vision Box 116

По договору между издательством «Символ-Плюс» и Интернет-магазином «Books.Ru – Книги России» единственный легальный способ получения данного файла с книгой ISBN 978-5-93286-112-7, название «Бизнес-игры. Создание революционных продуктов с помощью клиентов» – покупка в Интернет-магазине «Books.Ru – Книги России».

Если Вы получили данный файл каким-либо другим образом, Вы нарушили международное законодательство и законодательство Российской Федерации об охране авторского права. Вам необходимо удалить данный файл, а также сообщить издательству «Символ-Плюс» (piracy@symbol.ru), где именно Вы получили данный файл.

ПОДСТРИГИ ДЕРЕВО



*Придайте своему продукту форму,
которой ждет рынок*

ВОСПОМИНАНИЕ О БУДУЩЕМ



*Выясните, что входит в понятие «успех»
у ваших клиентов*

ПАУТИНА



Выясните взаимосвязи продукта

КОРОБОЧКА



*Выявите самые привлекательные
характеристики продукта*

Цель: Выяснить, что входит в понятие «успех» у ваших клиентов

Действия: Раздайте клиентам по несколько листов бумаги. Предложите им вообразить, что они перенесли куда-то в будущее и что они почти непрерывно пользовались вашим продуктом с сегодняшнего дня и до этого момента в будущем (он может отстоять на месяц, квартал, год или – при стратегическом планировании – даже на пять или десять лет; выберите тот интервал, который соответствует задачам вашего исследования). Теперь попросите их переместиться во времени еще немного дальше – еще на день, неделю, месяц. Попросите клиентов как можно подробнее описать, что именно в вашем продукте сделало их счастливыми (или удачливыми, или богатыми, или защищенными, или проницательными – выберите те прилагательные, которые лучше всего подходят к вашему продукту).

Замечание. Очень важно точно сформулировать вопрос. Вы получите разные результаты, если спросите «Что должна делать система?» вместо «Что система сделала для вас?». Не верите – убедитесь сами.

Цель: Придать своему продукту форму, которой ждет рынок

Действия: Сначала нарисуйте большое дерево – на белом картоне или большом листе бумаги, либо напечатайте изображение дерева в виде большого постера. Толстые ветви представляют основные функциональные области вашей системы. Листья, которые находятся внутри дерева, представляют функции, имеющиеся в текущей версии. Листья, помещаемые внутри кроны дерева, представляют новые функции. Вне контура дерева находится будущее. Напишите новые функции на карточках, которым желательно придать форму листьев. Предложите клиентам расположить желаемые функции вокруг дерева, формируя его крону. Получит ли дерево гармоничный вид? Не пойдет ли рост главным образом в сторону одной ветви, вероятно, представляющей главную функцию? Не укрепится ли хилая часть кроны? Как известно, корни дерева (это ваша система поддержки и работы с клиентами) должны идти вширь хотя бы до краев кроны. А что получилось у вас?

Цель: Выявить самые привлекательные характеристики продукта

Действия: Предложите своим клиентам представить себе, что они торгуют вашим продуктом на ярмарке, в розничной торговой точке или на открытом рынке. Дайте им несколько картонных коробок и попросите придумать такую упаковочную коробку, которую сами захотели бы купить. На коробке можно изображать все что угодно – маркетинговые слоганы, которые им понравятся, картинки, ценовые предложения. Они могут изготовить сложные коробки с помощью материалов, которые вы им предоставите, или просто написать фразы и слоганы, показавшиеся им интересными. Когда коробка будет готова, попросите автора продать ее вместе с вашим продуктом вам и другим присутствующим клиентам.

Цель: Выяснить взаимосвязи продукта

Действия: Напишите название своего продукта или услуги в центре круга. Попросите своих клиентов изобразить другие продукты или услуги, которые, по их мнению, имеют отношение к вашему продукту. Пока они будут рисовать эти продукты и услуги, задавайте им вопросы относительно того когда, где и зачем они понадобились. Попросите их соединить линиями различные продукты и услуги. Предложите воспользоваться выделением цветом, толщиной или стилем, чтобы отметить существенные связи (например, важные связи можно отметить более жирной линией или другим цветом). Игру «Паутина» хорошо проводить вместе с «Начни свой день». После того, как ваши клиенты опишут, когда и где они пользуются вашим продуктом, следующим этапом может быть изучение различных взаимосвязей между продуктами и услугами, которыми они пользуются в течение дня.

КУПИ ФУНКЦИЮ



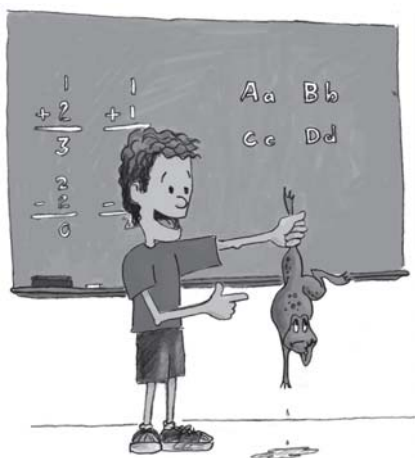
Установите приоритеты функций

НАЧНИ НОВЫЙ ДЕНЬ



Выясните, как и когда клиент применяет ваш продукт

ПОКАЖИ И РАССКАЖИ



Выявите самые главные артефакты, создаваемые вашим продуктом

Я И МОЯ ТЕНЬ



Выявите скрытые потребности своих клиентов

Цель: Выяснить, как и когда клиент применяет ваш продукт

Действия: Попросите своих клиентов описать ежедневные, еженедельные, ежемесячные и ежегодные события, связанные с применением вашего продукта, на календарях размера плаката или с помощью простых графиков на больших листах бумаги. Предложите им привязать события к временным рамкам, уместным для вашего продукта: началу или концу дня или недели, периодическим событиям типа дней рождения, особым событиям, происходящим однократно (например, профессиональной конференции), либо неудачно складывающимся дням, когда им требуется помощь. Пока они этим занимаются, внимательно следите, в какое время суток ваш продукт оказывает им помощь либо, наоборот, вызывает затруднения.

Цель: Установить приоритеты функций

Действия: Создайте список потенциальных функций продукта и назначьте цену каждой из них. Как и в случае реального продукта, цена может основываться на стоимости разработки, ценности для клиентов или других факторах. Она может совпадать с той ценой, которую вы реально собираетесь назначить, но это не обязательно. Клиенты покупают функции, которые хотят видеть в следующей версии вашего продукта, на условные деньги, которые вы им выдаете. Постарайтесь установить для каких-нибудь функций столь высокую цену, чтобы их никто не мог купить. Предложите клиентам объединить свои средства, если они хотят купить некие особо важные и/или дорогие функции. Это стимулирует обсуждение клиентами того, какие функции наиболее важны.

Игру лучше всего проводить так, чтобы в группе было от четырех до семи участников, тогда появится больше возможностей слияния финансовых средств в результате переговоров. В отличие от «Коробочки», игра «Купи функцию» базируется на списке функций, которые, в основном, уже есть в вашем перспективном плане развития продукта.

Цель: Выявить скрытые потребности своих клиентов

Действия: Ходите за своими клиентами теперь, в то время как они работают с вашим продуктом или услугой. Буквально. Сядьте или встаньте рядом и смотрите, что они делают. Время от времени задавайте им вопросы: «Зачем вы это делаете?», «О чем вы думаете?». Возьмите фотоаппарат и снимайте основные этапы работы и контекст, в котором она выполняется. Попросите по экземпляру важнейших артефактов, созданных или использованных вашими клиентами во время работы. Приведите других клиентов и предложите им выступить с рассказом о том, что делает клиент, и помочь вам задавать уточняющие вопросы по поводу причин того, что клиент действует определенным образом. Попросите других клиентов рассказывать во время игры, действуют ли они таким же способом, как тот клиент, за которым вы наблюдаете, и следите за обсуждением вашими клиентами различных подходов, применяемых ими при работе с вашими продуктами или услугами.

Цель: Выявить самые главные артефакты, создаваемые вашим продуктом

Действия: Попросите клиентов принести с собой примеры или артефакты, созданные или модифицированные с помощью вашего продукта либо услуги. Попросите их рассказать, каково значение этих артефактов, где и как они используются. Например, если ваш продукт – это программа для обработки счетов, попросите их показать счета, отчеты или таблицы, которые они сделали с помощью вашего продукта. Если вы изготавливаете обувь для бега, попросите клиентов принести несколько пар поношенных туфель и рассказать обо всех своих забегах.

Особенно отмечайте все, что окажется для вас неожиданным. Есть ли такие вещи, которые вы рассчитывали увидеть созданными или модифицированными клиентами, но не смогли? Какие вещи из тех, что можно делать с помощью вашего продукта или услуги, не используются? Что было использовано непредусмотренным образом? О чем это говорит вам?

УДИВИ КЛИЕНТА



Воспользуйтесь экстремальными функциями, чтобы сделать революционные открытия

УЧЕНИК



Вырабатывайте способность опереживать клиента

100-ПРОЦЕНТНОЕ ЗРЕНИЕ



Узнай приоритеты своего клиента

КАТЕР



Выясните, что в вашем продукте или услуге не нравится клиентам

Цель: Выработать сочувствие к положению клиента

Действия: Предложите группе своих разработчиков выполнить «работу» той системы, которую они создают. Если вы разрабатываете новую малярную ленту, попросите разработчиков поработать с настоящими малярами и использовать ленту на практике. Если разрабатывается профессиональная печь, предложите разработчикам заняться кулинарией вместе с профессиональным поваром – и не в учебном классе, а в настоящем ресторане, где они столкнутся с реальными проблемами приготовления пищи. Если они создают программное обеспечение управления технологическим процессом для организации, занимающейся доставкой мебели, пусть реально выполнят такую доставку. Они непосредственно познакомятся с теми проблемами, с которыми сталкиваются клиенты, и смогут почувствовать, насколько сложным бывает их решение.

Цель: Воспользоваться экстремальными функциями, чтобы выявить скрытые возможности прорыва

Действия: Напишите на карточках несколько функций продукта, по одной на каждой карточке. Например, если вы изготавливаете переносной МРЗ-плеер, добавьте такие функции, как «варит кофе», «раскалывает бетон» или «делает укладку шерсти собаке». Если вы выпускаете программу начисления зарплаты, попробуйте добавить такие функции, как «планирует воссоединение семей» или «обновляет паркетный пол». Если вы строите офисное здание, поставьте в фойе ванну. Что произойдет, когда клиент обнаружит одну из этих нелепых функций?

Цель: Выяснить, что в вашем продукте или услуге не нравится клиентам

Действия: Нарисуйте на листе белого картона или плотной бумаги катер. Вам хочется, чтобы катер двигался быстро. К сожалению, несколько якорей удерживают его на месте. Катер – это ваша система, а функции, которые не нравятся вашим клиентам, – это его якоря.

Клиенты пишут на карточках, что их не устраивает, и крепят карточки под катером в виде якорей. Они могут также оценить, насколько быстрее двигался бы катер без этого якоря, и сделать на карточке соответствующую запись. Оценка скорости – это в действительности оценка страданий. Клиенты могут также комментировать якоря, установленные другими клиентами, выражая свое согласие по существенным вопросам. Когда клиенты завершат постановку якорей, сделайте обзор всех карточек и подтвердите, что вам понятно, какие функции системы клиентам хотелось бы изменить.

Цель: Узнать приоритеты своего клиента

Действия: При подборе очков вам часто предлагают сравнить два варианта стекол, предлагая их вам по очереди. Это займет некоторое время, но в итоге вы остановитесь на том, что лучше подходит для ваших глаз. С помощью такого варианта можно помочь своим клиентам определить, какая очередность функций лучше всего им подходит, поскольку клиентам часто трудно бывает определить, какие функции для них более ценные, особенно если предлагать им для сравнения сразу несколько функций одновременно.

Напишите названия функций на больших карточках. Перемешайте карточки и сложите надписями вниз. Возьмите первую карточку с верха пачки и прикрепите ее на стену. Возьмите следующую карточку и спросите у клиентов, какова важность записанной на ней функции – больше или меньше, чем у той, которая уже на стене. Если больше, прикрепите карточку над первой, если меньше – под ней. Повторяйте процесс, пока не кончатся все карточки, – и у вас появится 100-процентное зрение на то, чего в действительности желает ваш рынок.



Пол ГРИНБЕРГ

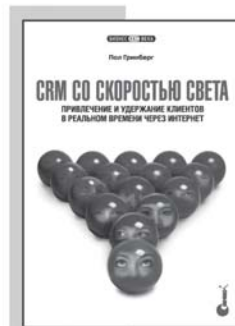
CRM со скоростью света

Привлечение и удержание клиентов в реальном времени через Интернет

528 стр., книга в продаже

Система CRM (Customer Relationship Management – управление взаимоотношениями с клиентами) – методология, получающая все большее признание: расходы на CRM закладываются в бюджеты, ее подход привлекает сотни компаний из списка Fortune 1000 и десятки тысяч других компаний во всем мире, а теперь и в России. Сейчас это не просто дополнительное преимущество в мире бизнеса, а необходимый инструмент выживания. Закон «клиент всегда прав» снова вступил в силу. Но что такое CRM и как она меняет стратегию компаний? Мир так быстро преобразуется, что путь бизнеса неисповедим. Как CRM влияет на этот путь? Это по-прежнему жгучий вопрос в сфере корпоративного управления, и бестселлер «CRM со скоростью света» дает на него ответ.

Признанный эксперт и аналитик CRM, Пол Гринберг, описывая современную ситуацию, показывает, как поставить CRM на службу вашему бизнесу. Книга отражает растущую зрелость рынка CRM. Обсуждаются стратегии успеха, а также изменения в корпоративной культуре, необходимые для привлечения и удержания клиента с помощью новейших технологий, несмотря на яростную конкуренцию.



Томас МАК-НАЙТ

А полетит?

Как узнать, есть ли у вашей бизнес-идеи крылья, прежде чем вы прыгнете

248 стр., книга в продаже

Жизнеспособен ли проект? Это вопрос №1, и на него приходится отвечать каждому, у кого возникает бизнес-идея. Систематизированный подход, предлагаемый одним из лучших консультантов в области предпринимательства, позволяет узнать ответ еще до того, как вы вложите средства. Оценочный лист – первый интуитивный инструмент оценки и совершенствования любой бизнес-идеи. С его помощью вы сможете оценить реализуемость своей идеи по 44 ключевым элементам и получите ответ всего за 30 минут. Автор предлагает методично совершенствовать идею, чтобы повысить ее шансы на успех. При анализе реализуемости идеи следует учитывать влияние товаров, услуг, конкуренции, ценообразования, стратегии, менеджмента, финансирования, операционной деятельности, личностных аспектов и многое другое.

Вы узнаете, что надо оценивать, насколько это важно, как получить необходимую информацию и как повысить оценку. Это позволит вам отработать свою идею, уменьшить риски, защитить себя и своих инвесторов от потери денег, быстро оценить десятки новых идей и значительно повысить свои шансы на успех. И не потратить на консультантов ни копейки!



Издательство "СИМВОЛ-ПЛЮС"

Основано в 1995 году

О нас

Наша специализация – книги компьютерной тематики. Наши издания – плод сотрудничества известных зарубежных и отечественных авторов, высококлассных переводчиков и компетентных научных редакторов. Среди наших деловых партнеров издательства: O'Reilly, Pearson Education, NewRiders, Addison Wesley и другие.

O'REILLY®



New
Riders



Где купить

Наши книги вы можете купить во всех крупных книжных магазинах России, Украины, Белоруссии и других стран СНГ. Однако по минимальным ценам и оптом они продаются:

Санкт-Петербург:

главный офис издательства –

В.О. 16 линия, д. 7 (м. Василеостровская),
тел. (812) 324-5353

Москва:

московский филиал издательства –

ул. Беговая, д. 13 (м. Динамо),
тел. (495) 945-8100

Заказ книг

через Интернет

в розницу: <http://www.symbol.ru>

<http://www.books.ru>

оптом: <http://opt.books.ru>

по обычной почте

199034, С. Петербург, 16 линия, д. 7.
Издательство «Символ-Плюс».

Бесплатный каталог изданий высылается по запросу.

Приглашаем к сотрудничеству



www.symbol.ru

Мы приглашаем к сотрудничеству умных и талантливых авторов, переводчиков и редакторов. За более подробной информацией обращайтесь, пожалуйста, на сайт издательства: www.symbol.ru.

Также на нашем сайте вы можете высказать свое мнение и замечания о наших книгах. Ждем ваших писем!