

A man in a light-colored jacket is leaning over the hood of a yellow classic car in a car dealership. The car has a small dog sitting on the hood. In the background, there are other cars and signs that say "BAD CREDIT OK", "FINE CARS", "CASH FOR YOUR CAR", and "FINE DEALS".

ВНЕДРЕНИЕ UX-СТРАТЕГИИ

Как перестроить дизайн в компании

ЮРИЙ ВЕТРОВ
MAIL.RU GROUP

UX-СТРАТЕГИЯ
Теория и практика

Юрий Ветров
Mail.Ru Group

МОДЕЛЬ ЗРЕЛОСТИ

ПРОДУКТОВЫЙ ДИЗАЙНЕР
Современное понимание профессии

Юрий Ветров
Mail.Ru Group

РОЛЬ ДИЗАЙНЕРА

ЮРИЙ ВЕТРОВ
MAIL.RU GROUP

ПЛАТФОРМЕННОЕ МЫШЛЕНИЕ
Как перестать плодить документацию и начать жить

ПРОИЗВОДСТВО ПРОДУКТА

ОТ ДИЗАЙН-КОМАНДЫ К ДИЗАЙН-КУЛЬТУРЕ
Как интегрировать дизайнеров

ЮРИЙ ВЕТРОВ
MAIL.RU GROUP

ОТ ДИЗАЙН-КОМАНДЫ К ДИЗАЙН-КУЛЬТУРЕ

ДИЗАЙН С ВЫХЛОПОМ
Целеполагание для дизайнеров

ЮРИЙ ВЕТРОВ
MAIL.RU GROUP

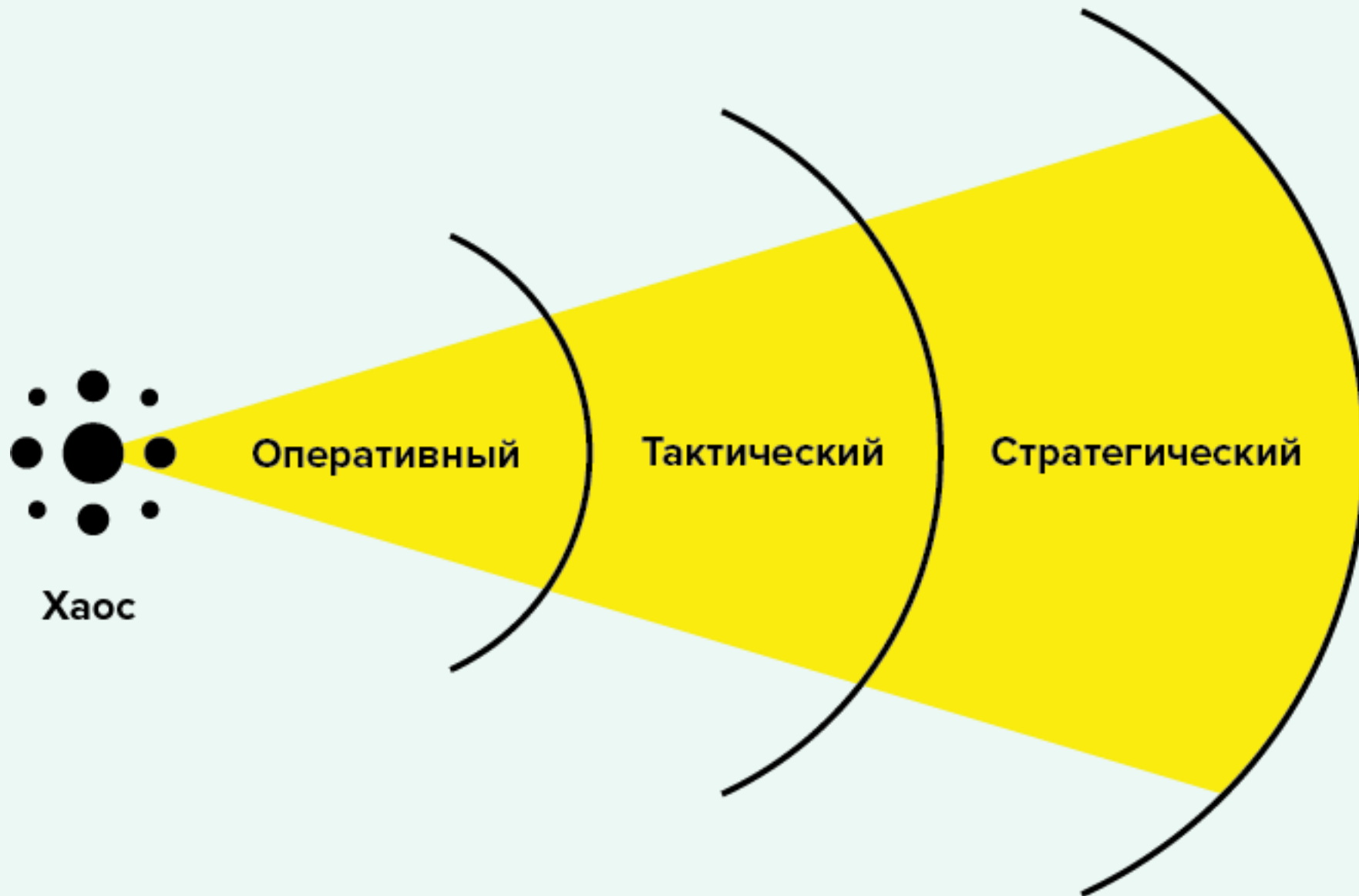
АНАЛИТИКА И ИССЛЕДОВАНИЯ

ВНЕДРЕНИЕ UX-СТРАТЕГИИ
Как перестроить дизайн в компании

ЮРИЙ ВЕТРОВ
MAIL.RU GROUP

КАК ВНЕДРЯТЬ НА ПРАКТИКЕ

3 УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ ИХ



ХОРОШО БЫТЬ ЗДОРОВЫМ И БОГАТЫМ!

Но одного желания мало.

В начале пути всегда есть огромный список того, что не так в компании и её продуктах. Он и сам по себе фрустрирует – видишь огромное количество болевых точек, каждая из которых вгоняет в тоску.

РЕДИЗАЙН ОРГАНИЗАЦИИ

Улучшить продукты через изменения в самой организации, которая их делает

**Мало совершить подвиг в виде
удачного редизайна устаревшего сервиса –
нужно обеспечить повторяемость
хороших результатов.**

1

**ИНТЕРФЕЙСНЫЙ И
ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ
ДОЛГ**

2

**ВИДЕНИЕ
ИДЕАЛЬНОГО
ДИЗАЙНА**

3

**КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ
ПРОДУКТА ЛЕЧИМ**

4

**ОЦЕНИТЬ СЛОЖНОСТЬ
ИЗМЕНЕНИЙ**

5

**ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ
ИЗМЕНЕНИЙ**

6

**ВНЕДРИТЬ
ИЗМЕНЕНИЯ
И ОТСЛЕЖИВАТЬ
ВЫХЛОП**

ПЕРВЫЕ РАДОСТИ

- ❑ **Работать станет легче** – починятся процессные проблемы и повысится кредит доверия.
- ❑ **Уровень дизайна в компании вырастет** – базовое качество сейчас и более сильные вещи в будущем.
- ❑ **Горизонт планирования в дизайне расширится** – захочется продвинуться вперёд ещё дальше.

В ИДЕАЛЬНОМ МИРЕ...

Нужно идти не просто от идей по починке дизайна, а от проблем бизнеса.

Но на ранних этапах изменений организационных проблем так много, что половина из предложенных идей обязательны к внедрению. Да и в целом на старте вам скорее нужно просто выжить, доказав свою состоятельность.



ОПЫТ MAIL.RU GROUP

Когда я пришёл в середине 2011 года, мой коллега Алексей Сергеев уже успел доказать топ-менеджменту важность хорошего дизайна. Его усилиями за пару лет появилась первая в подразделении дизайн-команда, началось юзабилити-тестирование, обновились несколько ключевых продуктов. Моей задачей было масштабирование успеха с новой командой, а Алексей ушёл заниматься продуктовой стратегией.

ДОВЕРИЕ НА ВСЕХ УРОВНЯХ? НА САМОМ ДЕЛЕ НЕТ

Хотя важность хорошего дизайна и доказана топ-менеджерам, далеко не все менеджеры продуктов прониклись ей. Да и в целом на среднем уровне управления и среди конечных исполнителей нужно сформировать доверие к дизайнерам.

Я осознал это не сразу.

НЕ ВСЁ ИДЕАЛЬНО, НО ПРОДУКТЫ СТАЛИ СИЛЬНО ЛУЧШЕ

Я регулярно подвожу итоги года и можно проследить, как проходили изменения:

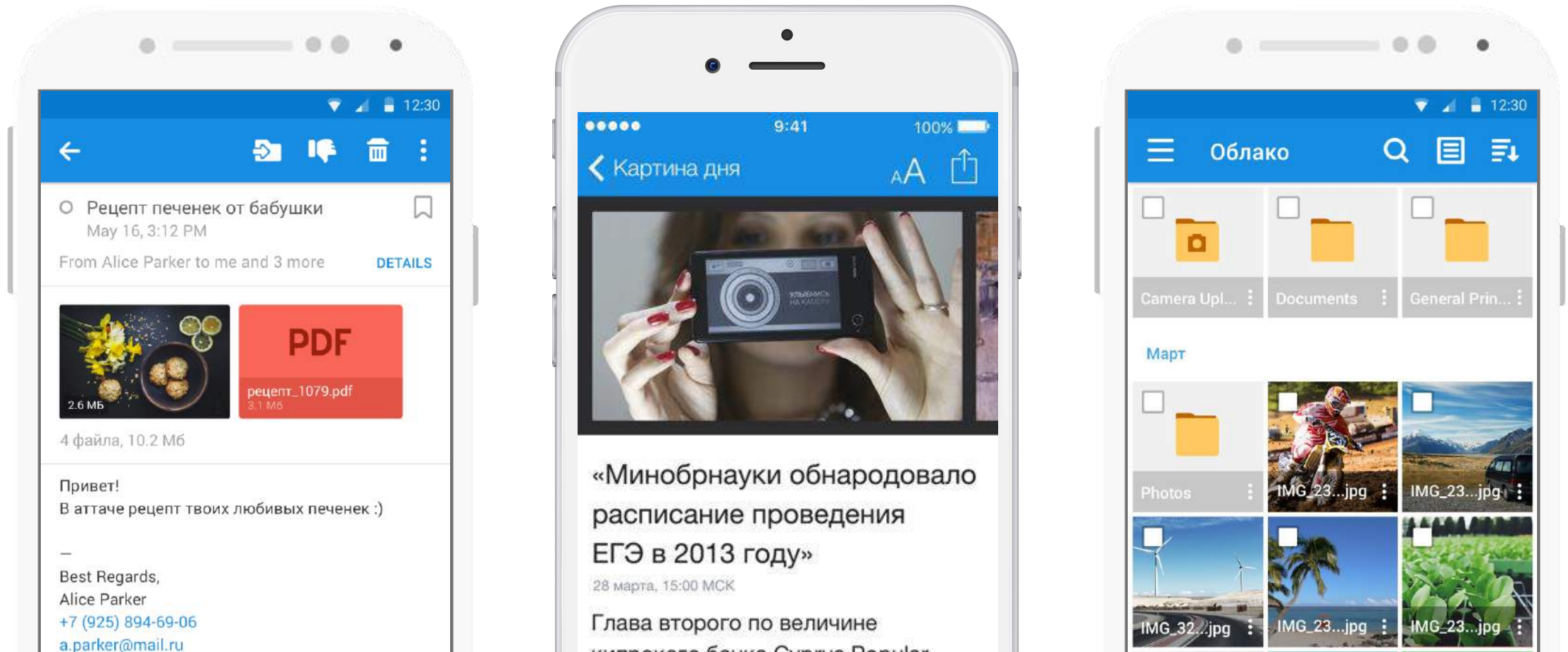
<u>2016</u> : 44 запуски и редизайна	<u>2013</u> : 50
<u>2015</u> : 31	<u>2012</u> : ~28
<u>2014</u> : 42	<u>2011</u>

~20 ПРОДУКТОВ В МОЁМ ПОДРАЗДЕЛЕНИИ

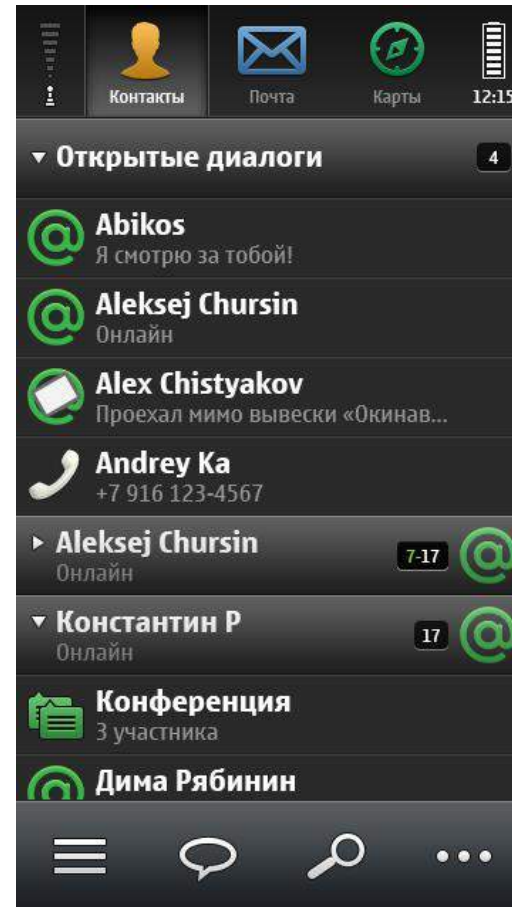
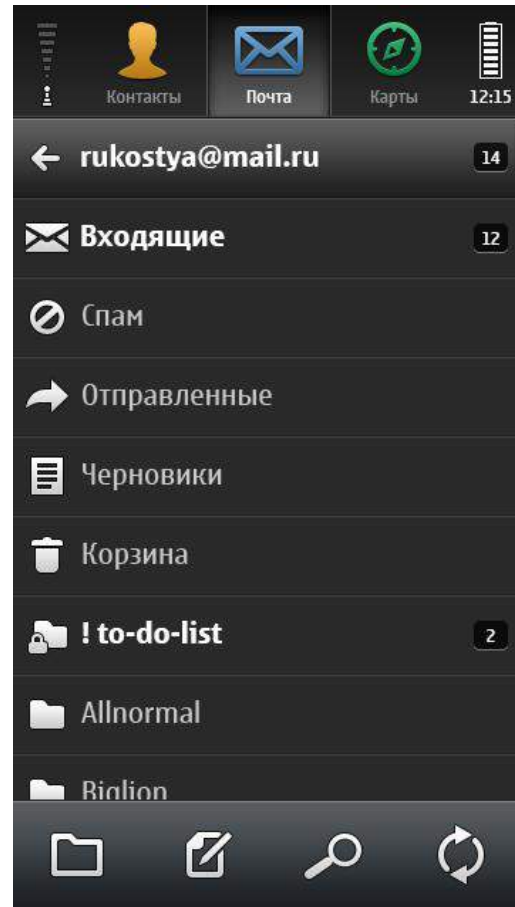
- Productivity: Почта, Облако, Календарь, Mail.Ru для бизнеса
- Медиапроекты: Авто, Гороскопы, Дети, Добро, Здоровье, Леди, Кино, Медиатор, Недвижимость, Новости, Ответы, Погода, Спорт, ТВ, Hi-Tech, SEOsAn
- Мобильные продукты: VeerCar, Artisto
- Главная страница и общепортальные правила для Mail.Ru и My.com.

МОБИЛЬНЫЕ ПРИЛОЖЕНИЯ СЕЙЧАС

Почта Mu.com и Mail.Ru, Новости, Облако, Гороскопы, Веерсат и другие. Лидеры по загрузкам и рейтингам.

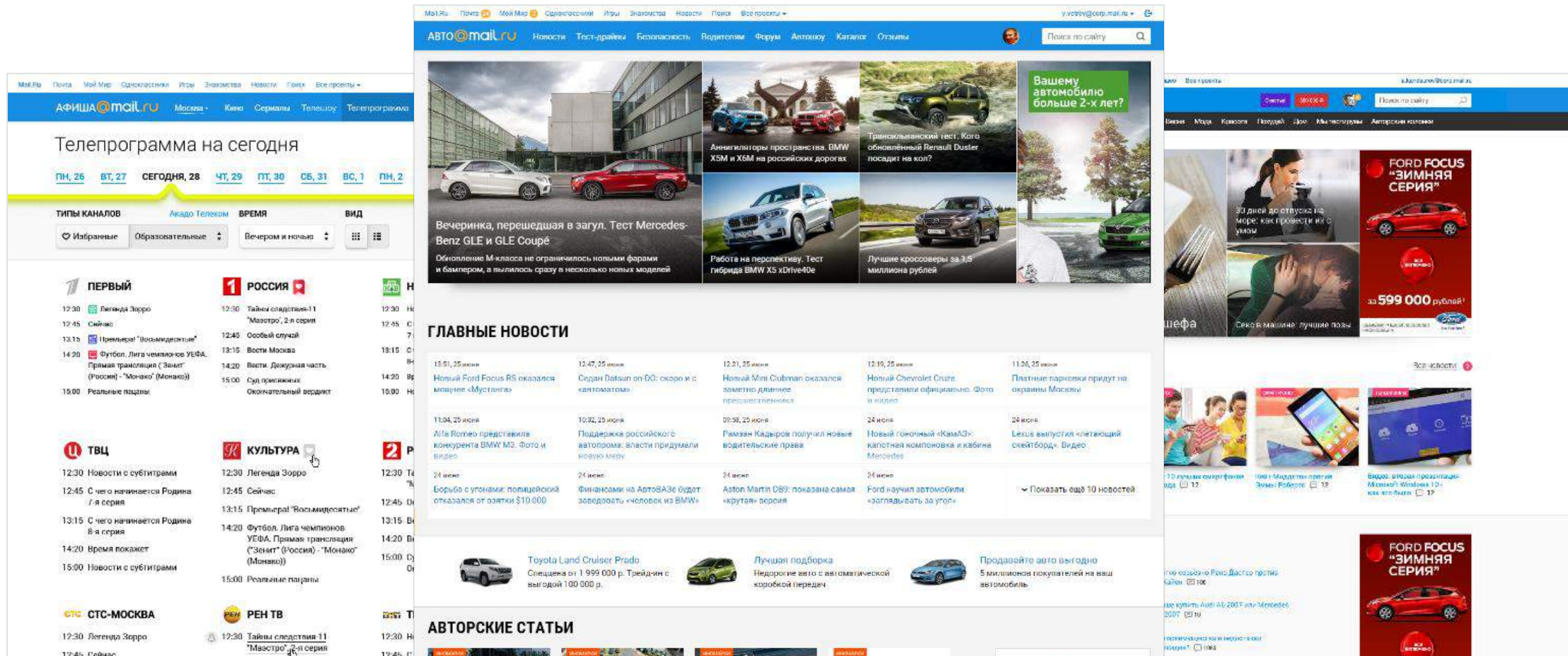


МОБИЛЬНЫЕ ПРИЛОЖЕНИЯ РАНЬШЕ



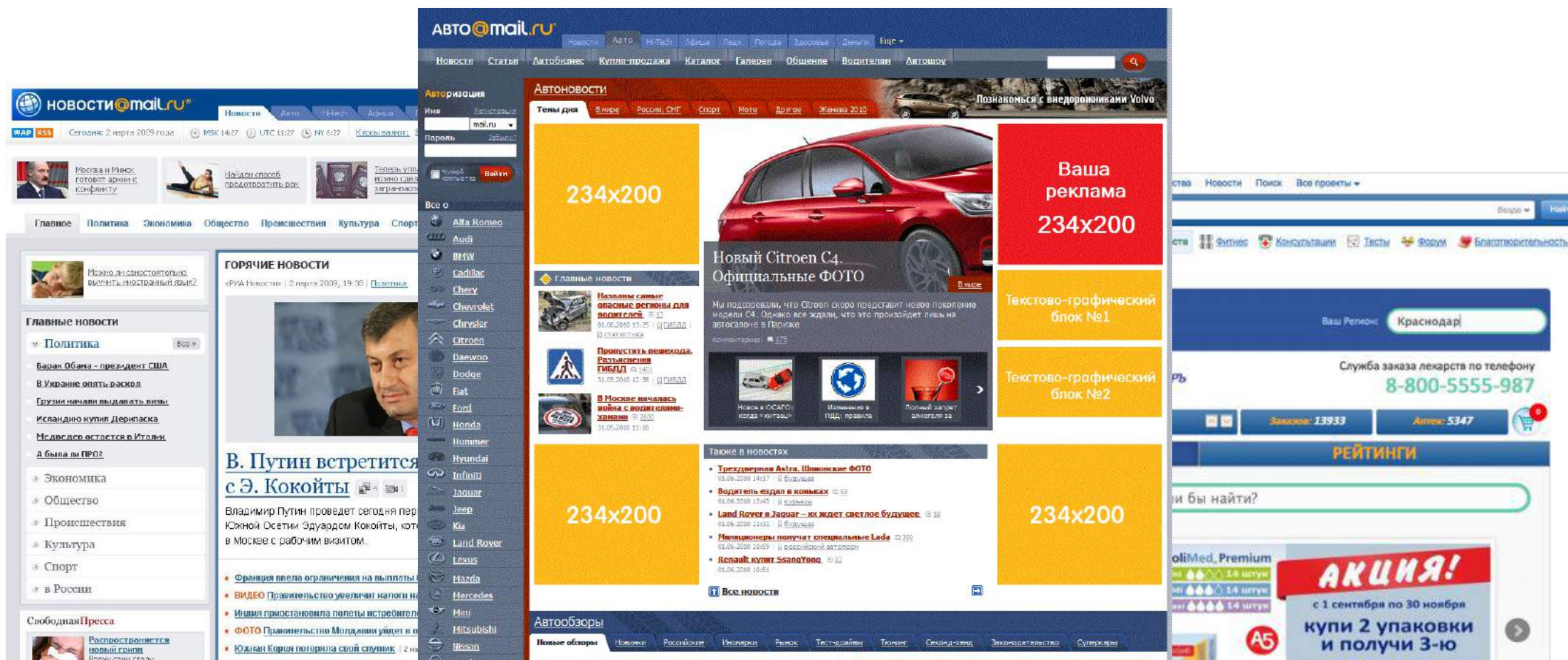
МЕДИАПРОЕКТЫ СЕЙЧАС

Дизайн-система, объединяющая 9 продуктов (остальные на подходе). Единый подход к интерфейсу, новые сервисы.



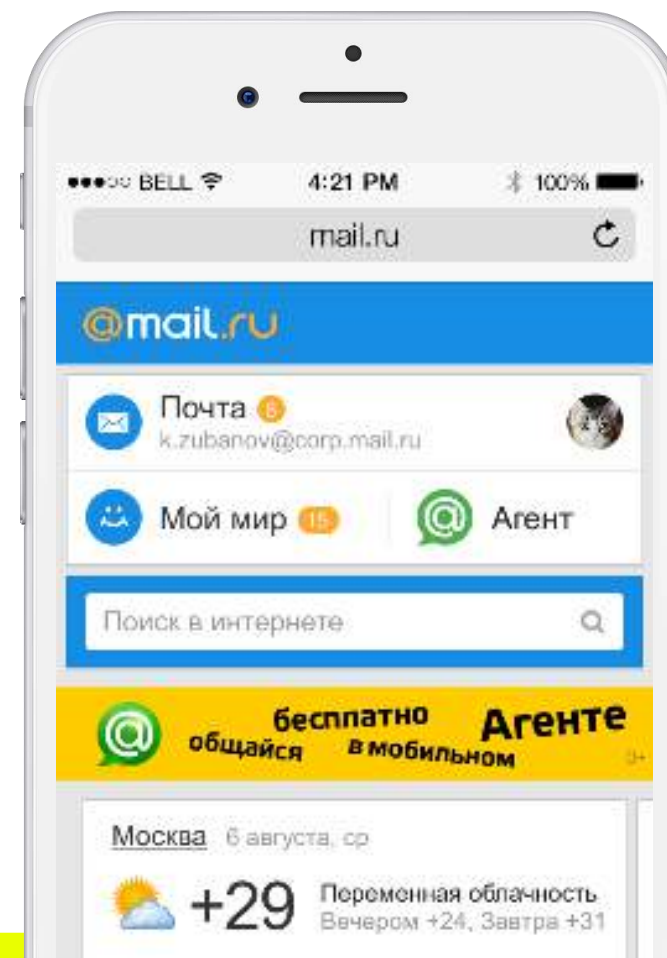
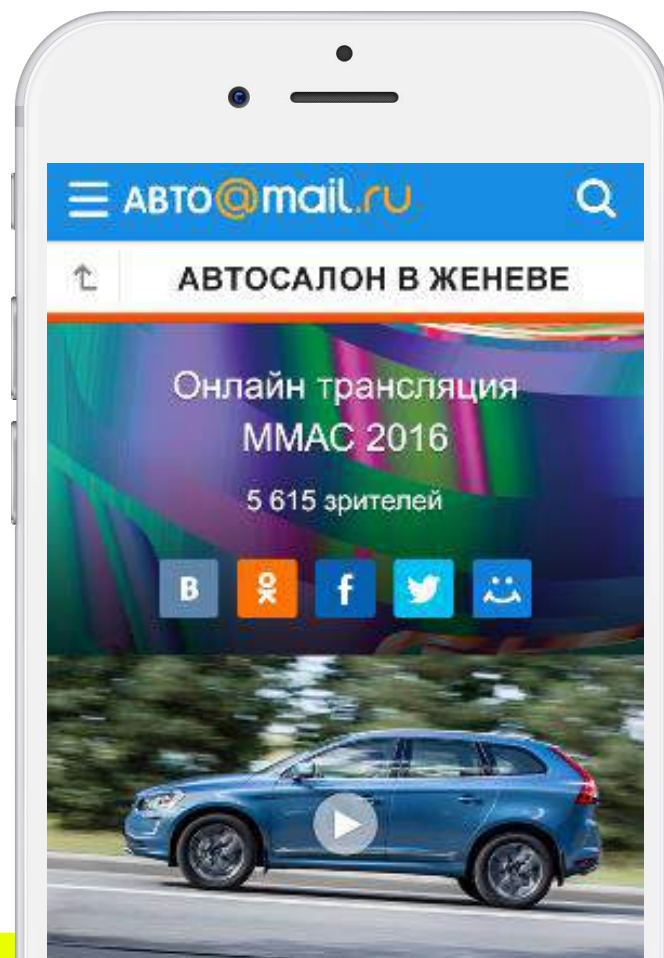
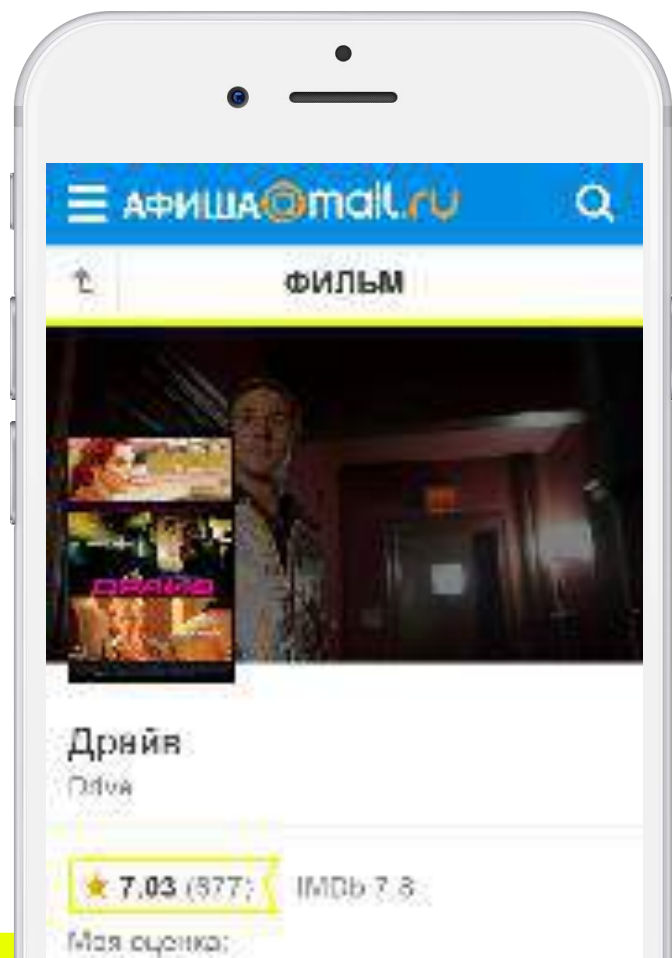
МЕДИАПРОЕКТЫ РАНЬШЕ

Каждый сам по себе, в не самом современном виде.

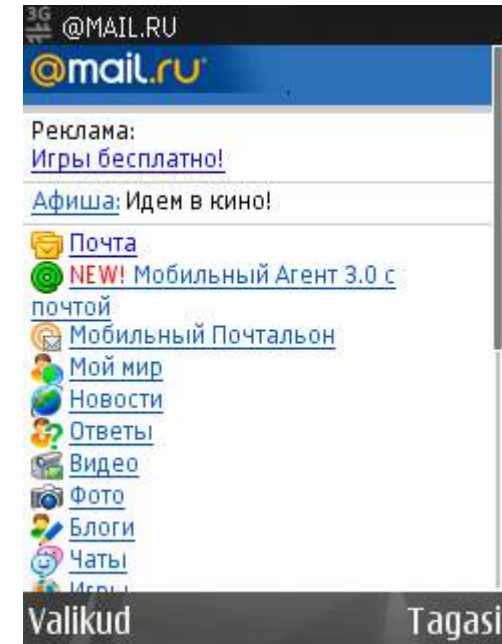
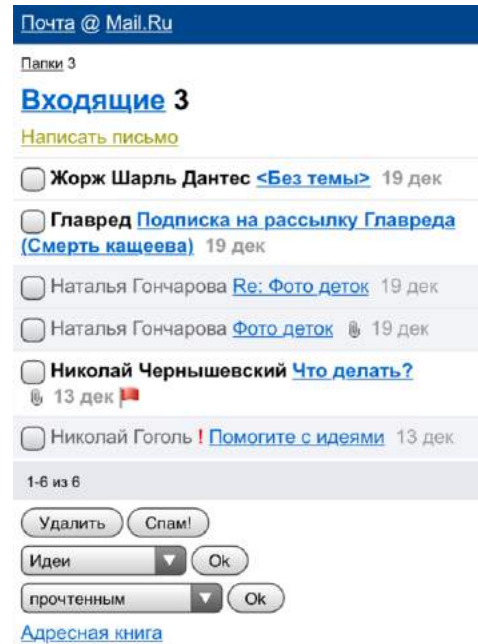
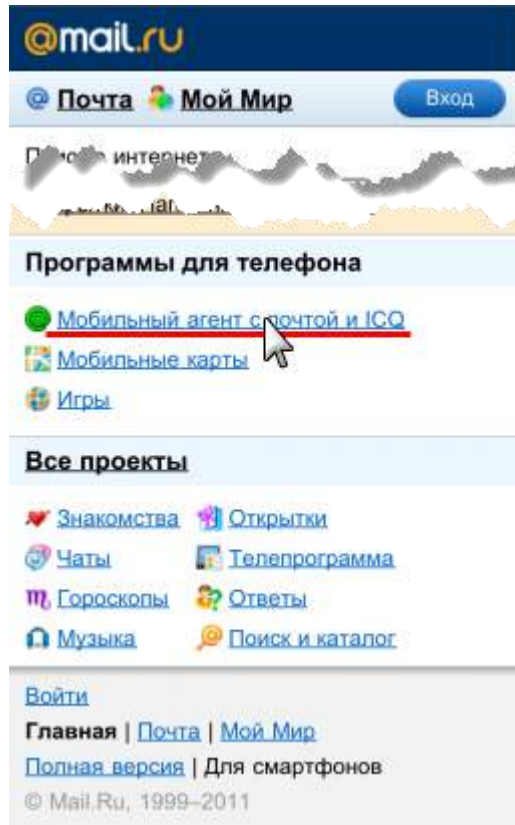


МОБИЛЬНЫЙ ВЕБ СЕЙЧАС

Дизайн-система, объединяющая 14 продуктов. Единый подход к интерфейсу, гарантирующий качество и скорость.



МОБИЛЬНЫЙ ВЕБ РАНЬШЕ



MY.COM

Новый бренд – проще делать хорошо без наследия, когда не нужно учитывать старые наработки.

my.com

my.com

my.com

SIMPLE. FAST. SECURE.
SUPPORTS EVERY EMAIL SERVICE

▶ [Watch the video](#) about how it works

An expert way to manage
all email accounts

and nearly every **IMAP/POP3** service

Share this page

Входящие 2

Jhon Smith 14:14
Re: myChat meeting notes
Take a look at these screens. New cool background and icons. I've ... 59

Carol Mitchell 12:05
Skiing this weekend?
Hi! Any plans for the weekend? let's go skiing! Weather should be exelent. PS: ...

10:09
MYMAIL
John Smith
myChat meeting

ДИЗАЙН-СИСТЕМА



ПЕРЕМЕННЫЕ

ХЭЛПЕРЫ

ТИПОГРАФИКА

ИЗОБРАЖЕНИЯ

СЕТКА

ГАЙДЛАЙНЫ

ПРИНЦИПЫ ДИЗАЙНА

БЛОКИ

АНИМАЦИЯ

ФИРМЕННЫЙ СТИЛЬ

ACCESSIBILITY

Переменные

Долой захадркоженные значения!

Для таких распространенных параметров, как цвета, размеры, бордеры и тени мы используем переменные. Они позволяют, дать осмысленное название значению, которое отражало бы его смысл и область применения.

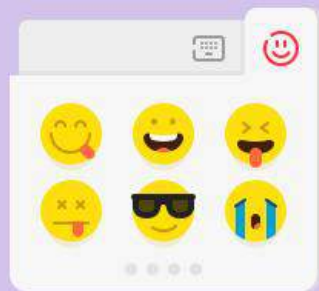
Также переменные выручают в случае, когда мы вдруг решили изменить то или иное значение. В этом случае нам достаточно внести изменение в одном месте и оно автоматически применится везде, где была использована переменная.

Базовые цвета

Основа основ. Эти цвета используются повсеместно, вне зависимости от типа и области применения проекта.

Пример	Название	Значение	Для чего
	<code>\$white</code>	<code>#ffffff</code>	Фон, инверсный цвет для шрифта на темных фонах z-index: 0

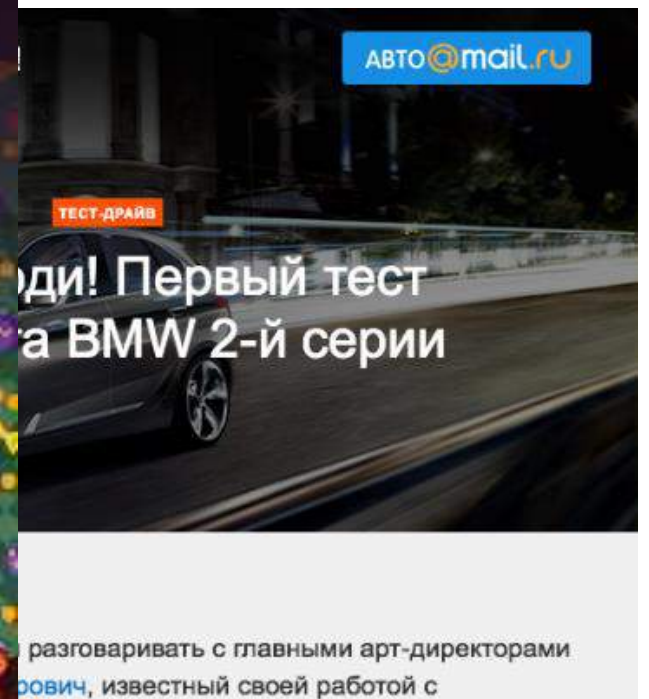
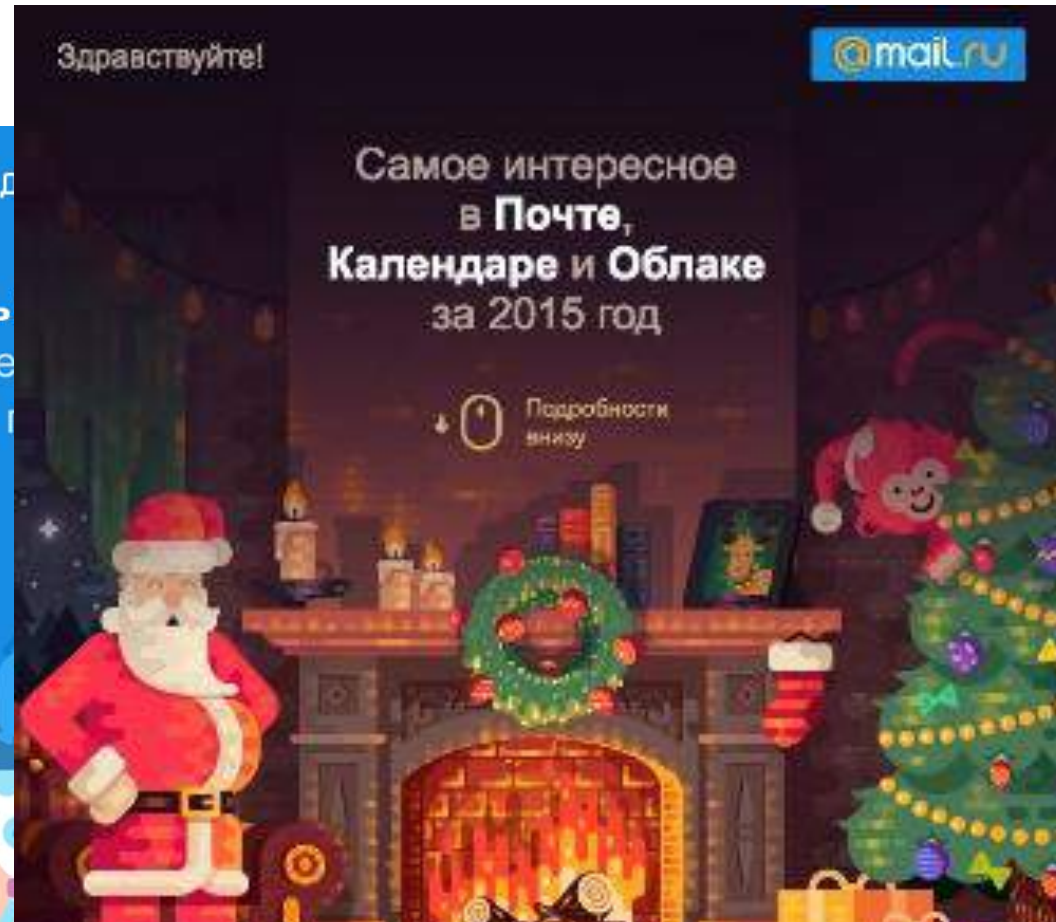
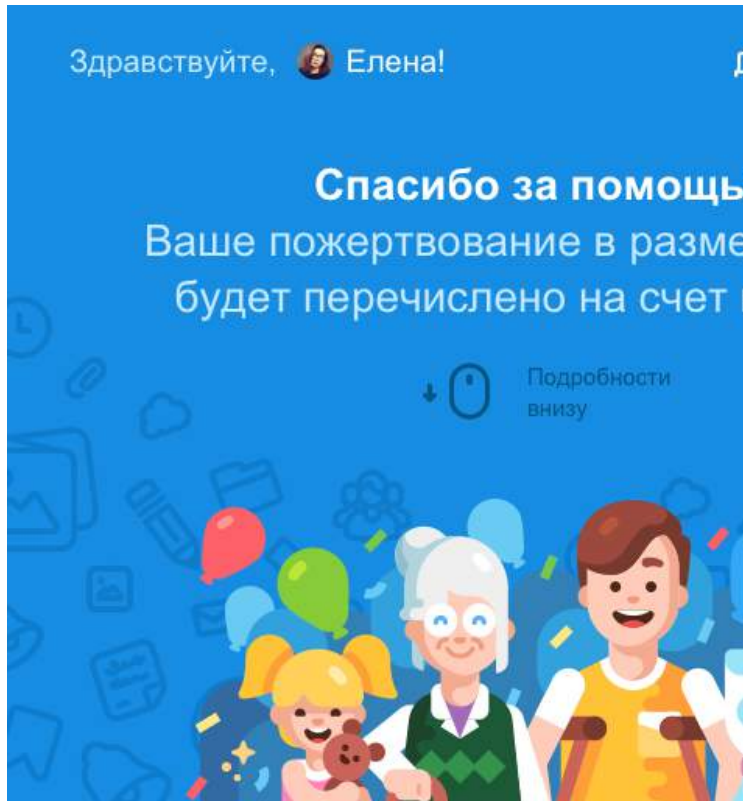
ЕДИНЫЕ ИЛЛЮСТРАЦИИ



ЕДИНЫЕ ПИКТОГРАММЫ



ПРОМО-ПИСЬМА



ПРОМО-САЙТЫ

@mail.ru

А ВЫ ЗАЩИТИЛИ СВОЙ ЯЩИК?

Жертвами мошенников ежедневно становятся сотни тысяч пользователей абсолютно всех почтовых сервисов. Чаще всего это происходит потому, что многие пренебрегают элементарными правилами интернет-гиgiene.

- Реальные истории
- Что делать?
- Проблемы со входом в почту?
- Проверка надежности
- Привязка мобильного телефона
- Двухфакторная авторизация

ПОХОЖИЕ НА ВАС

Истории простых людей не соблюдавших простые правила поведения при работе в интернете

@mail.ru

Переезд в Почту Mail.Ru в 1 клик

Заходите в **Почту Mail.Ru** любым своим почтовым ящиком. Ваш логин и пароль останутся прежними, но вы сможете использовать весь функционал Почты Mail.Ru. Оставшись пользователем своего ящика вы сделаете свою Почту лучше!

Поехали!

Почему пользоваться интерфейсом Почты Mail.Ru удобно?

ВПЕРЕДИ НЕ МЕНЬШЕ РАБОТЫ

Хочется расстаться с прошлым решительным перезапуском, но это рискованно и не всегда возможно – полно историй необдуманных рывков, когда редизайн губил продукт.

Лучше сначала превратить ад в адекват; из адекватата – сделать что-то современное и трендовое; а после этого уже можно думать о том, как задавать тренды самому.



ПАТТЕРНЫ UX-СТРАТЕГИИ

ТИПОВЫЕ РЕШЕНИЯ ТИПОВЫХ ПРОБЛЕМ

Чек-лист улучшений, который поможет начать или ускорить изменения в вашей компании.

Улучшения будут спускаться от проблем бизнеса к конкретным рецептам для дизайн-менеджеров:

ценность для бизнеса → способ решения → паттерн.



КАЧЕСТВО ПРОДУКТА

**Повысить, чтобы увеличить его ценность
для пользователей и снизить затраты на
поддержку**

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

- ❑ Достойное качество продукта в реализации, не только макетах.
- ❑ Лучшее отношение пользователей к продукту, что выражается в росте ключевых метрик.
- ❑ Меньше ресурсов на поддержание приемлемого уровня качества.

СИМПТОМЫ: ПРОДУКТ

- Визуально развалился интерфейс.
- Не отработывают какие-то функции.
- Непонятны какие-то функции, пользователь не может работать с ними.
- Купленный или только запущенный продукт хуже остальных.

СИМПТОМЫ: ОРГАНИЗАЦИЯ

- ❑ Разработчики невнимательно реализуют макеты.
- ❑ Дизайн выпускается раньше времени, до проверки качества реализации.
- ❑ Дизайнеры выдают не до конца продуманные или неполные макеты, так что разработчикам приходится самим додумывать (а они не специалисты).

РЕШЕНИЕ: КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА НА УРОВНЕ МАКЕТОВ

O: Ответственность шире, чем просто создание макетов

O: Т-образные специалисты

O: Карта навыков и их развития

O: Дизайн-ревью командой

O: Общий инструментарий

T: Креативные методики решения проблем

РЕШЕНИЕ: КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА НА УРОВНЕ РЕАЛИЗАЦИИ

T: Дизайн-система

T: Чек-листы

T: Экспертная оценка с возможностью задержать релиз

T: Юзабилити-тестирование

T: Уменьшение интерфейсного долга

C: Влияние на продуктовый план

C: Повышение общей дизайн-культуры и внимательности разработчиков

РЕШЕНИЕ: КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА НА УРОВНЕ ПРОДУКТА И КОМПАНИИ

T: Уменьшение интерфейсного долга

C: Долгосрочное планирование

C: Клуб дизайн-лидеров

C: Метрики дизайна, завязанные на бизнес

СКОРОСТЬ ВЫХОДА НА РЫНОК

Новых функций и продуктов
при соблюдении приемлемого
уровня качества

РЕШЕНИЕ: УМЕНЬШЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА ИТЕРАЦИЙ

O: T-образные специалисты

O: Карта навыков и их развития

O: Доверенные аутсорсеры

T: Кредит доверия

РЕШЕНИЕ: ПРЕДСКАЗУЕМОСТЬ СРОКОВ И КАЧЕСТВА

О: Планирование (краткосрочное и среднесрочное)

О: Общий инструментарий

Т: Дизайн-система

С: Планирование (долгосрочное)

СНИЖЕНИЕ РИСКОВ ПРИ ВЫХОДЕ НА РЫНОК

**Повысить шансы на успех при запуске
новых продуктов или функций
уже существующих**

РЕШЕНИЕ: ПОИСК ПРОДУКТОВЫХ РЕШЕНИЙ С УЧЁТОМ РАЗНОСТОРОННИХ ТРЕБОВАНИЙ

T: Поиск альтернативных решений проблемы

C: Ко-дизайн

C: Общая дизайн-грамотность

**РЕШЕНИЕ:
ВОЗМОЖНОСТЬ ПРОВЕРИТЬ
ПРОДУКТОВУЮ ГИПОТЕЗУ
НА РАННЕМ ЭТАПЕ**

T: Ранние прототипы и методы их проверки

S: Разведочные пользовательские исследования

РЕШЕНИЕ: СДЕЛАТЬ ПРОДУКТ БОЛЕЕ ЦЕННЫМ И ПОНЯТНЫМ

T: Юзабилити-тестирование

T: Аналитика и эксперименты

C: Карта взаимодействия (Customer Journey Map) и оптимизация всех каналов

C: Метрики дизайна, завязанные на бизнес

УВЕЛИЧЕНИЕ АУДИТОРИИ И ПРИБЫЛИ ПРОДУКТА

За счёт повышения его ценности
для пользователей и бизнеса

РЕШЕНИЕ: ПРОДУКТОВЫЕ ИНСАЙТЫ, ИСХОДЯЩИЕ ОТ ДИЗАЙНЕРОВ

T: Креативные методики решения проблем

S: Метрики дизайна, завязанные на бизнес

S: Разведочные пользовательские исследования для поиска проблем и «окон возможностей»

S: База знаний об интерфейсе и пользователях

РЕШЕНИЕ: КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

T: Уменьшение интерфейсного долга

C: Ко-дизайн

C: Карта взаимодействия (Customer Journey Map) и оптимизация всех каналов

УСИЛЕНИЕ БРЕНДА

Повысить лояльность существующей аудитории и привлечь новую

РЕШЕНИЕ: ЕДИНСТВО БРЕНДА

T: Дизайн-система

S: Принципы дизайна, идущие от бренда

РЕШЕНИЕ: КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ КОМАНДЫ

С: Клуб дизайн-лидеров

С: Общая дизайн-грамотность

НАЙМ И РАЗВИТИЕ ДИЗАЙНЕРОВ

Привлечь и удержать достаточное
количество специалистов
нужной квалификации

РЕШЕНИЕ: ЗАКРЫТИЕ ТЕКУЩИХ И БУДУЩИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ КОМПАНИИ

О: Лидер дизайна

О: Карта навыков и их развития

**РЕШЕНИЕ:
ПРИВЛЕЧЕНИЕ
БОЛЕЕ СИЛЬНЫХ ДИЗАЙНЕРОВ**

С: HR-бренд

ПЛАНИРОВАНИЕ И ОТСЛЕЖИВАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

На основе ценности для бизнеса
и сложности внедрения



ПОРТРЕТ КОМПАНИИ

Ресурсы, процессы, приоритеты

UX-СРЕДА

В ней будет развиваться UX и её особенности крайне важны для успешности реализации UX-стратегии. Для того чтобы внедрить её, нужно глубоко понимать бизнес компании. У большинства организаций есть свои особенности, так что хотя цели внедрения UX у большинства похожи или одинаковы, реализация стратегии почти всегда уникальна в деталях.

РЕСУРСЫ

- Деньги
- Люди
- Время
- Кредит доверия

ПРОЦЕССЫ

1. Инициация продуктов и их новых возможностей
2. Дизайн и разработка
3. Обеспечение качества
4. Дистрибьюция продукта
5. Поддержка пользователей

ПРИОРИТЕТЫ

- ❑ Тип продукта
- ❑ Бизнес-модель
- ❑ Стадия жизненного цикла компании и продукта

1 ЦЕННОСТЬ ДИЗАЙНА ДЛЯ БИЗНЕСА

Регулярное ранжирование по шкале
критично/терпимо/не важно

ЦЕННОСТЬ ДЛЯ БИЗНЕСА

Ценность	сейчас	через год
<i>Качество продукта</i>	терпимо	критично
Скорость выхода на рынок	критично	терпимо
Снижение рисков при выходе на рынок	терпимо	терпимо
Увеличение аудитории и прибыли продукта	критично	терпимо
Усиление бренда	не важно	терпимо
Найм и развитие дизайнеров	терпимо	терпимо
Осознание ценности дизайна	терпимо	терпимо

ИНТЕРФЕЙСНЫЙ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ДОЛГ

Первый покажет проблемы в продукте,
второй – в организации,
которая создаёт этот продукт

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ДОЛГ

Проблема или идея	Ценность	Уровень	Сложность
Общая дизайн-грамотность: Тренинг для менеджеров и разработчиков	качество, риски, бренд	C	квартал
Медиа-кит по рекламным форматам	качество, скорость, рост	T	месяц
Описать интерфейсный долг	качество, риски, рост	T	месяц
База знаний по трендам	риски, рост	C	месяц
Участие дизайнеров в продуктовых планёрках	скорость, риски, рост	T	месяц
Формат хакатонов	скорость, рост, бренд	T	неделя
Именованние файлов	качество, скорость	O	неделя
Генератор иконок в SVG	качество, скорость	O	квартал
Бенчмарки: Наши продукты и конкуренты	качество, рост	C	квартал

ИНТЕРФЕЙСНЫЙ ДОЛГ

Проблема или идея	Метрики	% аудитории	Сложность
Переделать предупреждение про регион	отношение	20%	неделя
Перенести шаринг из левой колонки	качество	100%	месяц
Заменить пояс новостей на более ёмкий и простой	деньги, качество	20%	неделя
Оптимизировать врез киноафиши на главной	деньги, качество	10%	неделя
Убрать новости из истории просмотра	деньги, качество	5%	неделя
Улучшение интерфейсных текстов	качество	100%	неделя
Обменный пояс не на своём месте	деньги	20%	день
Тянуть блок фильма до конца	качество	—	месяц
Убрать ALL CAPS	качество	—	день

РЕАЛИЗАЦИЯ ПЛАНА

Как выделить время на непродуктивные задачи с отложенным эффектом?



1.

ЧЕРЕДОВАТЬ «НИЗКОВИСЯЩИЕ ФРУКТЫ» С ДОЛГОСРОЧНЫМИ ИНИЦИАТИВАМИ

Первые будут показывать мгновенный эффект и помогут выиграть время на более сложные изменения.



2.

ПРИВЯЗКА ПРОЦЕССНЫХ ЗАДАЧ К ПРОДУКТОВЫМ

Изменение лучше упаковывать вместе с реальной задачей по продукту – и проблема выделения времени решится, и заодно проверка на практике.

3.

ПЛАНИРОВАНИЕ ПО ОКР (OBJECTIVE KEY RESULTS)

Выбираем три крупные темы на квартал, каждую из них описываем в виде цели, решающей проблему, и метрик, показывающих успешность внедрения. Фокус!

Многие организационные изменения многогранны и требуют решения сразу нескольких разнородных задач, чтобы дать нужный эффект.



4.

ПУБЛИЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Среднесрочные и долгосрочные планы полезно делать публичными.

Это поможет сделать понимание проблем общим, заранее посвятить в них команду и менеджмент, а в идеале – зарядить их энтузиазмом по поводу того, каким может быть дизайн в компании.

СТЕНА БУДУЩЕГО

Показывает беклог интерфейсного и организационного долга, а также OKR в виде kanban.



ПИСЬМА КОМАНДЕ

Рассказ о текущих проблемах и планах по их решению.



ВЫВОДЫ

ВСЯ СЕРИЯ В СБОРЕ

- ❑ Как компании становятся более зрелыми в отношении дизайна.
- ❑ Точки фокуса для дизайн-менеджера (правильный найм, дизайн-система, дизайн-культура, целеполагание).
- ❑ Чек-лист, позволяющий внедрить всё это в своей компании.

**Дизайнеры сами должны
инициировать изменения в компании.
Никто не возьмёт вас за руку, не посадит
за стол принятия решений и не скажет –
вот план, осталось только его реализовать.**

Вас нанимают для того, чтобы вы были
опытнее и дальновиднее всех в своём деле
и сами показали,
где проблемы и как их решить.

А после этого – стиснув зубы
прошли через все трудности и невзгоды.

Рассматривайте улучшения в дизайне в разрезе ценности для бизнеса.

Опишите интерфейсный и организационный долг – это первый шаг к выздоровлению.

Изменения в процессе – это непродуктовые задачи. Их нужно уметь проталкивать в план.

Играйте «в долгую». Изменение дизайна в компании – это задача на несколько лет, а не месяцев.

Будьте дизайнерами не только продуктов, но и организации, а также роли дизайна в ней.

P.S.

Думайте о перестройке социо-технической системы, а не просто обновлении нескольких экранов.

Причина плохих продуктов – это плохая машина, которая их производит, так что чинить нужно в первую очередь её.

СПАСИБО!
ЮРИЙ ВЕТРОВ

www.jvetrau.com



twitter.com/jvetrau