

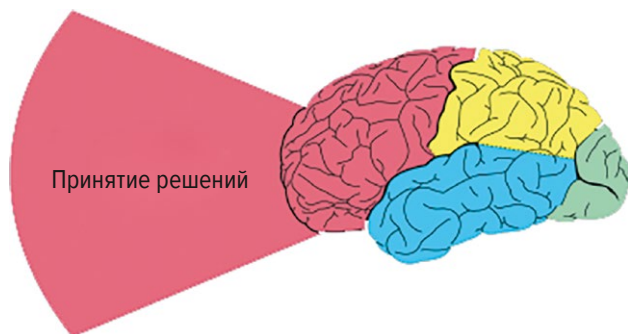
## Глава 13

# Принятие решений: по следу из хлебных крошек

Когда заходит речь о принятии решения, мы стремимся выяснить, какие задачи пользователи ставят перед собой и какие решения они принимают на пути к конечной цели (рис. 13.1), к чему они стремятся и какая информация нужна им, чтобы сделать выбор.

Изучая процесс принятия решения, мы задаем вопросы, похожие на те, что перечислены ниже.

- Чего пользователь пытается добиться?
- Что собой представляет процесс принятия решений в целом?
- Какая информация требуется пользователям для решения их задач и принятия решения?
- Что им необходимо на каждом этапе решения задачи?



**РИС. 13.1.**  
Принятие  
решений

- В каких случаях они теряются и довольствуются минимально приемлемым вариантом?
- К каким решениям они склоняются «по умолчанию», считая их разумными?

### Что я делаю? Цели и маршруты

Мы хотели бы сфокусироваться на всех промежуточных целях, которые необходимо достичь потребителям для того, чтобы добраться из исходной точки до своей конечной цели.

Конечная цель ваших потребителей может состоять в приготовлении торта, но, чтобы ее реализовать, им придется совершить путешествие с несколькими остановками по дороге. Во-первых, необходимо достать рецепт, затем купить все необходимые ингредиенты и соединить их в соответствии с рецептом. Последний тоже предусматривает множество действий: включить духовку, подобрать подходящую по размеру форму для выпечки, просеять муку, смешать сухие ингредиенты и т. д. Нам нужно составить перечень всех микрошагов, связанных с нашими продуктами, а также выяснить, каким образом мы могли бы поддержать пользователей в принятии окончательного решения или в достижении цели.

### Деловая ситуация: оплата в интернет-магазине

**Проблема.** По заказу одного из клиентов мы проводили наблюдение за группой пользователей, пытавшихся выяснить, какое средство платежа (PayPal, Stripe или другие) лучше использовать. Проведя интервью, мы составили список вопросов или проблем, с которыми столкнулись пользователи, и — как вы уже наверняка догадались — записали их на стикерах: «А вдруг мне потребуется помощь?», «Как это работает?», «Будет ли это работать на сайте моего любимого интернет-магазина прямо сейчас?» Пользователям требовалось принять очень много микрорешений и получить ответы на множество вопросов, прежде чем они были готовы приступить к действиям и воспользоваться одной из платежных систем.

**Рекомендации.** Выявив все промежуточные цели и упорядочив их, мы можем быть уверены в том, что дизайн наших продуктов поддерживает пользователей в достижении их целей, своевременно давая ответы на интересующие их вопросы. Это помогает пользователям с доверием относиться к вашим продуктам и услугам и принимать решения, в конечном счете обеспечивая им более качественный пользовательский опыт: они чувствуют, что принимают решения на основе надежной информации.

### Дайте и мне немного! Своевременно удовлетворяемые потребности

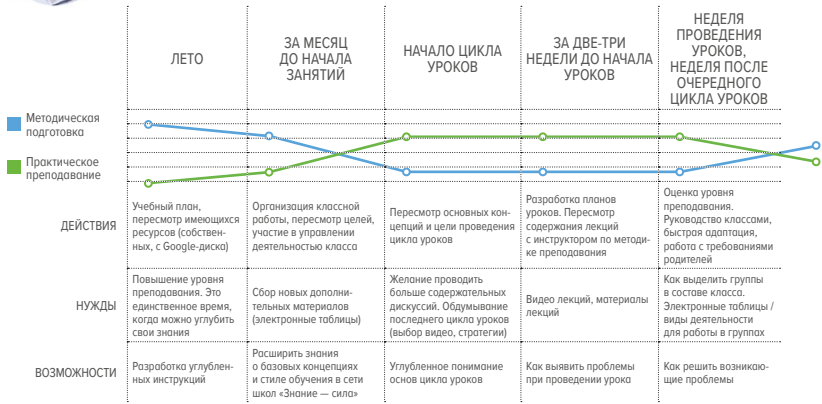
Возможно, из главы 5 вы помните, что в процессе принятия решения мы можем быть очень восприимчивыми к сомнительным психологическим воздействиям (именно поэтому я никогда не позволяю себе садиться в машину, которую не собираюсь покупать). При широком выборе возможностей мы часто теряемся и соглашаемся на какой-то минимально приемлемый вариант. Именно поэтому люди, скорее всего, купят блендер за 349 долларов, если он расположен в ценовом ряду между блендерами за 1299 и 499 долларов соответственно. Выбор среднего варианта кажется людям приемлемым. Разрабатывая продукты или услуги, мы должны помнить об этой классической проблеме и стремиться выяснить, что именно кажется нашим пользователям «приемлемым вариантом».

### Деловая ситуация: график работы учителя

**Проблема.** Мы наблюдали за группой учителей, стремясь выяснить, какие возможности продолжения образования и экспертной поддержки в деле совершенствования своих преподавательских навыков и стратегий они ищут в разное время года. Мы установили, что характер желаемой экспертной поддержки радикально различался в зависимости от сезона (см. рис. 13.2).



## Периоды профессиональной деятельности учителя Себастиана



**РИС. 13.2.**

Карта пути преподавателя по академическому году

**Рекомендации.** Летом у преподавателей больше свободного времени, чтобы познакомиться с новыми концепциями и фундаментальными исследованиями, связанными с философией образования. Это лучшее время для того, чтобы сфокусироваться на собственном профессиональном развитии, а также проанализировать *причины*, стоящие за применением тех или иных методов обучения. Однако прямо перед началом учебного года им требуется более практическая помощь. Вскоре ученики выйдут на занятия после трехмесячного перерыва, и внимание учителей сконцентрируется на организации их работы — совместно с их родителями. В этот период преподавателям необходима исключительно практическая информация — например, по использованию электронных таблиц. В этот период они принимают микрорешения вроде следующих: «Могу ли я распечатать эту электронную таблицу прямо сейчас? Стоит ли ее распечатывать вообще? Можно ли использовать электронные таблицы на хромбуке?»\*. В течение учебного года их беспокоит не столько вопрос «Почему?», сколько вопрос «Как?».

\* Chromebook — линейка ноутбуков, работающих под управлением операционной системы Chrome OS.

причем часто они соглашаются на первое более или менее приемлемое решение, если оказываются перегружены информацией. Основываясь на этих находках, мы сумели порекомендовать принципиально отличные типы контента в разное время года.

### **Проложите мне курс: этапы принятия решения**

Мы хотим знать не только общее решение, принятое потребителем (например, покупать ли новую машину), но и все микрорешения, которые он принимает на пути к главному: «Есть ли в машине держатели для кружек? Понравится ли моей дочери в ней ездить? Поместится ли доска для серфинга? Можно ли установить багажник на крыше?»

Своевременность информации играет важнейшую роль в принятии этих микрорешений. Определив перечень вопросов, мы хотим знать, когда потребителю потребуется принять решение по каждому из них. Обычно он делает это, последовательно отвечая на вопросы. Именно поэтому, например, большинство интернет-магазинов размещают информацию об условиях доставки в конце, а не нагружают посетителя избыточной информацией с самого начала, когда он просто осматривается.

Мы также хотим знать, что, с точки зрения пользователей, они могут предпринять, чтобы наладить взаимодействие с системой и решить свою проблему. В когнитивной нейропсихологии это называется «операторы в проблемном поле»: они описывают те рычаги в нашей голове, которые мы переключаем для того, чтобы добраться из нынешнего местоположения в место назначения. Реальное проблемное поле может оказаться таким же или отличным от того, которое известно потребителям, в зависимости от уровня их компетенции в данном вопросе.

### **Примеры из практики**

Вернемся еще раз к нашим находкам на стикерах. Приведем те из них, которые имеют отношение к принятию решений (рис. 13.3–13.7).

*Обеспокоен: «Что, если кресло за 5000 долларов повредят во время доставки?»*

Люди, высказывающие такие опасения, обычно не сделают ни шагу, пока не получат ответы на все беспокоящие их вопросы. Возможно, вы считаете, что здесь замешаны эмоции — страх или беспокойство, но важнее в данном случае то, что это одна из тех микропроблем, которую пользователю требуется решить на пути к конечной цели. Она вполне способна стать препятствием, поэтому наша задача — дать пользователю решение, которое его удовлетворит, потому что только после этого он нажмет кнопку «Купить».

Обеспокоен:  
«Что, если кресло  
за 5000 долларов  
повредят во время  
доставки?»

**РИС. 13.3.**

Наблюдение в процессе исследования: причины, по которым покупатели могут не завершить покупку

*Удивлен, что на странице продукта нельзя ввести информацию о купонах, чтобы получить скидку*

Я часто вижу подобного рода комментарии на сайтах интернет-магазинов (ниже мы рассмотрим эту тему на примере деловой ситуации). В обычном магазине мы обычно отдаем купоны кассиру, прежде чем оплатить товар. Если на сайте интернет-магазина взаимодействие организовано иначе, потребитель может засомневаться, получит ли он скидку. Внезапно оказывается, что покупка по полной цене ему уже неинтересна!

Удивлен,  
что на странице  
продукта нельзя  
вести информацию  
о купонах, чтобы  
получить скидку

**РИС. 13.4.**

Наблюдение в процессе  
исследования: ожидания  
пользователей основаны  
на процессе покупки  
в обычном магазине

*Хочет немедленно выяснить, принимает ли этот сайт  
оплату через PayPal*

Это еще один пример микрорешения, не приняв которое покупатель не может двигаться дальше. Многие люди предпочитают пользоваться каким-то одним способом оплаты, и им с самого начала нужен некий индикатор, позволяющий убедиться, что такой способ доступен. Информацию о способах оплаты потребитель мог бы получить на одном из следующих шагов, но он не станет их делать, пока не примет это микрорешение.

Хочет немедленно  
выяснить, прини-  
мает ли этот сайт  
оплату через PayPal

**РИС. 13.5.**

Наблюдение в процессе  
исследования:  
микрорешение, которое  
принимается до момента  
покупки

*Хотел бы найти легкий способ купить фильм с ноутбука  
и просмотреть его на телевизоре*

Это прекрасный пример классической проблемы, демонстрирующий, как покупатель, стремясь найти решение, движется в проблемном поле. Проблема состоит в том, чтобы приобрести продукт (в данном случае фильм) с помощью одного устройства, а пользоваться им — с помощью другого. В некоторой степени тут можно говорить о проблеме процедуры взаимодействия

покупателя с поставщиком, но я считаю, что ключевой момент в данном случае — это решение проблемы.

Хотел бы найти легкий способ купить фильм с ноутбука и посмотреть его на телевизоре

**РИС. 13.6.**

Наблюдение в процессе исследования:  
конкретная проблема, которую пытается решить покупатель

*Не хочет, чтобы родители знали, что она смотрит по телевизору*

На пути к принятию решения у покупательницы возникают вопросы, связанные с приватностью. Возможно, она не хочет, чтобы родители узнали, что она смотрит фильмы ужасов. Не удостоверившись в этом, она не будет оформлять подписку на канал. Соображения приватности (в частности, связанные с тем, какая информация о потребителях записывается и хранится на сайте, кто имеет к ней доступ, какие уровни приватности предусмотрены) имеют огромное значение в нашем мире больших данных.

Не хочет, чтобы родители знали, что она смотрит по телевизору

**РИС. 13.7.**

Наблюдение в процессе исследования:  
второстепенная проблема, имеющая большое значение для данной покупательницы

### Деловая ситуация: скидки

**Проблема.** Мы сотрудничали с группой, предлагавшей языковые курсы, которые потребители могли приобрести онлайн. Потребителям предлагались скидки, но программисты расположили



код этой функции в самом конце процедуры покупки — так им было удобнее. В результате покупателю, желавшему приобрести трехсот-долларовый языковой курс со скидкой 30%, сначала нужно было поставить галочку под предложением купить курс за полную цену, *затем* ввести код скидки и только после этого убедиться в том, что цена курса снизилась до 200 долларов. Большинство людей чувствовали при этом дискомфорт.

**Рекомендации.** Мы настоятельно рекомендовали перестроить процедуру покупки так, чтобы клиент мог сразу выбрать опцию «Купить со скидкой». Вообще говоря, вопрос о психологических аспектах политики скидок весьма интересен, но это тема отдельной книги.

### Практические рекомендации

- Периодически задавайте участникам вопросы о том, что они делают в данный момент, и старайтесь выявить микрорешения, которые нужно принять пользователю на пути к конечной цели (например, необходимость ввести почтовый индекс, выбрать фильм, выбрать дату, указать свое местонахождение, просмотреть информацию о заполнении зала и выбрать свободные места, а затем забронировать их).
- Проложите весь маршрут принятия решения: почему люди ищут ту или иную информацию, какая информация им нужна или, напротив, не нужна на каждом этапе, а какая потребуется в следующий момент.