



**СТРАТОПЛАН**  
ШКОЛА МЕНЕДЖЕРОВ

[www.stratoplan.ru](http://www.stratoplan.ru)  
[my.stratoplan.net](http://my.stratoplan.net)

# Impact mapping

# Исходные предпосылки

---

Бизнес и ИТ не мыслят одними категориями продукта

---

Инвестиции в ИТ продукты и решения постоянно растут

---

68% проектов заканчиваются неудачей ([ZDNET](#))

---

Потери от неудачных ИТ инвестиций только в США \$50-150 млрд. ([Harvard Business Review](#))

---

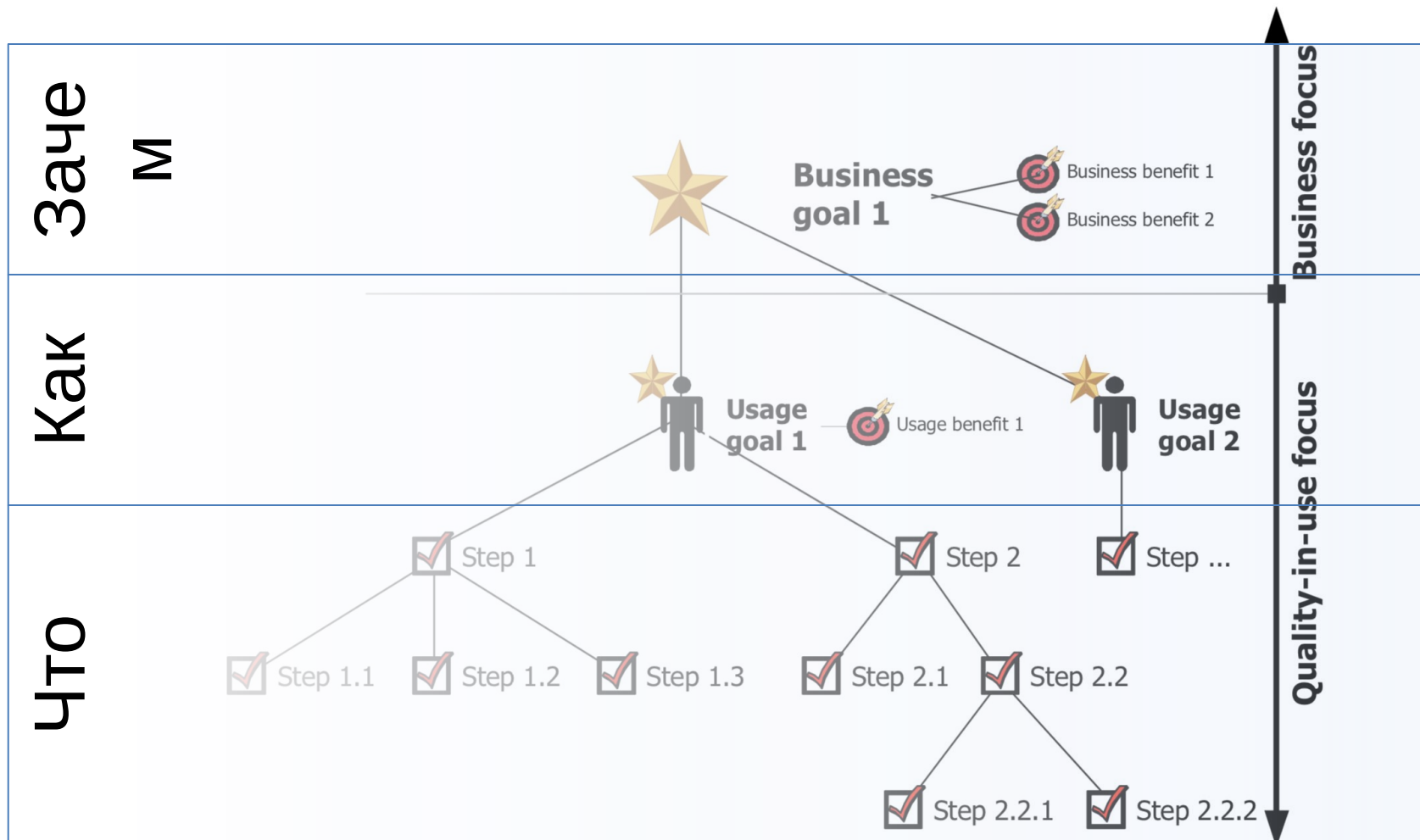
2.5% компаний завершают все свои проекты в срок ([Gallup](#))

---

17% крупных ИТ проектов в виду плохого состояния ставили под угрозу существования компании ([Calleam](#))

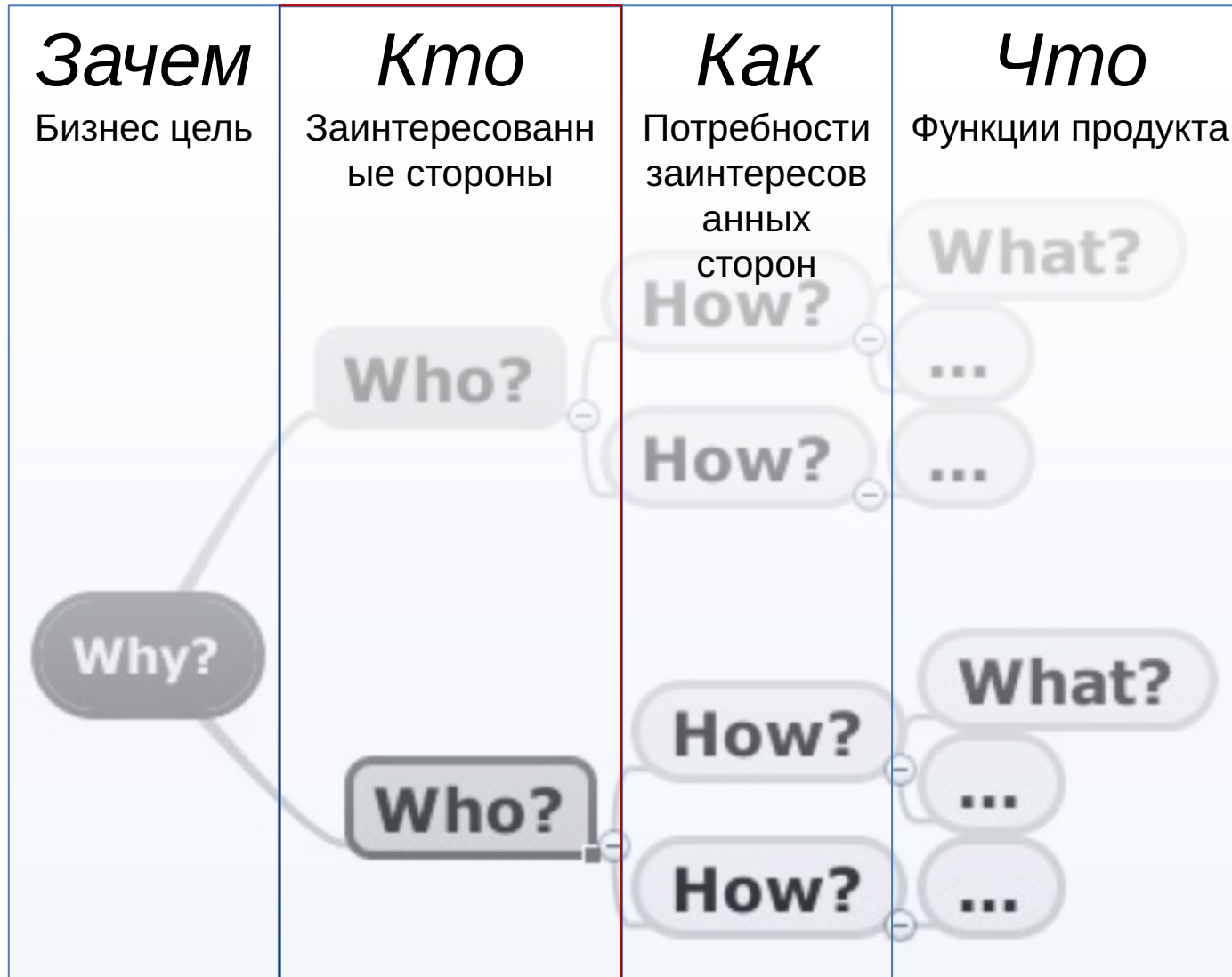
# Исходные предпосылки

2002, "From Business to Buttons", Mijo Balic, Johan Berndtsson, Ingrid  
Концепция «Целевых карт»



# Effect mapping

2011, "Specification by example", Gojko Adzic



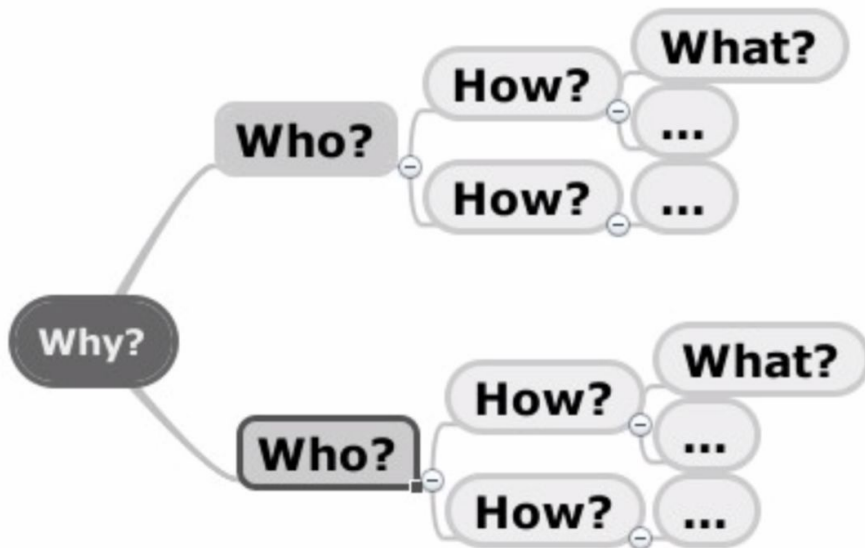
Приоретизация целей  
Эксперименты  
Цикличность  
...

# Impact mapping

2012, "Impact mapping", Gojko Adzic



# Impact mapping -> Mind mapping.



---

**Why** Зачем это делаем? Цель бизнеса

---

---

**Who** Кто нам помогает и мешает достичь цель

---

---

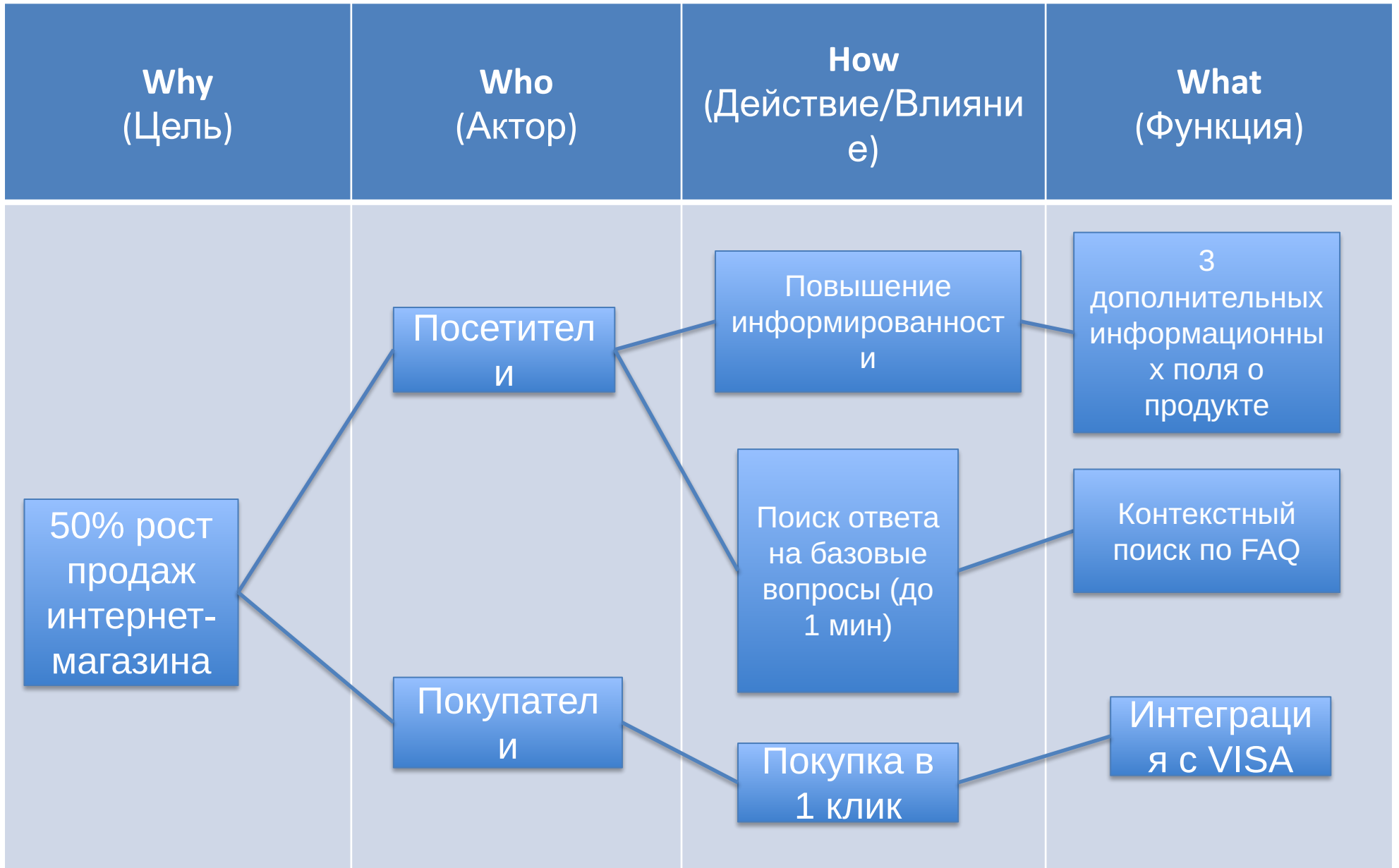
**How** Как действия должны предпринять заинтересованные стороны для достижения цели

---

---

**What** Что конкретно делает команда

---



# Бизнес-цель - WHY

- SMART:  
**S**pecific, **M**easurable, **A**ction-oriented, **R**ealistic and **T**imely.

- Что измеряем?
- Как?
- Когда?
- Какими инструментами
- Минимальный результат? Желаемый?



# Акторы - WHO

- Кто помогает
- Кто мешает
- Что им важно в продукте
- Какие их проблемы решаем

- Кто важнее
- Удовлетворение чьих интересов выгоднее

# Воздействие - HOW

---

Что выбранные акторы должны сделать, чтобы мы достигли нашу цель?

---

А что еще?

---

Что им надо делать чаще?

---

Что делать реже или не делать совсем?

# Функции - WHAT

---

Какая функция изменить поведение пользователя/покупателя

---

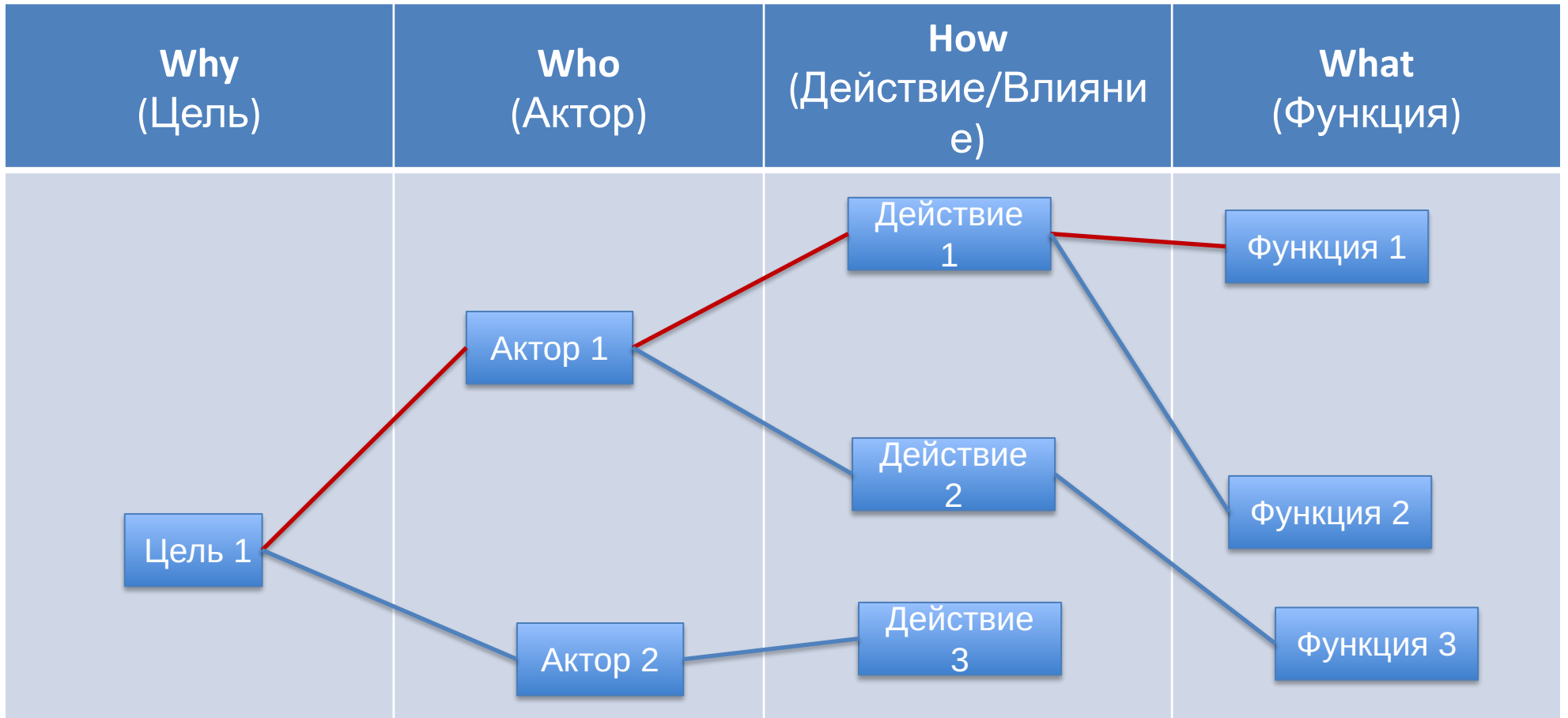
Возможно ли ее сделать в ближайшее время

---

Какова ее стоимость

---

Какой сегмент охватывает



*“Never aim to implement the whole map.  
Instead, find the shortest path through the map to the goal!”*

Gojko Adzic. “Impact Mapping: Making a big impact with software products and projects.”

# Смысл инструмента

---

Синхронизация целей участников

---

Не допускать score creep (расползания содержания в виде «хотелок» и «бантиков»)

---

Поиск альтернатив

---

Четкая приоритезация

---

Проверка достижимости цели и прогресса

# Из практики – что делать

---

Собрать и бизнес, и разработку

---

Не *выдумывать* цель, а формировать

---

Не торопиться предлагать решения и не критиковать сразу

---

Приглашать тех, кто может помочь

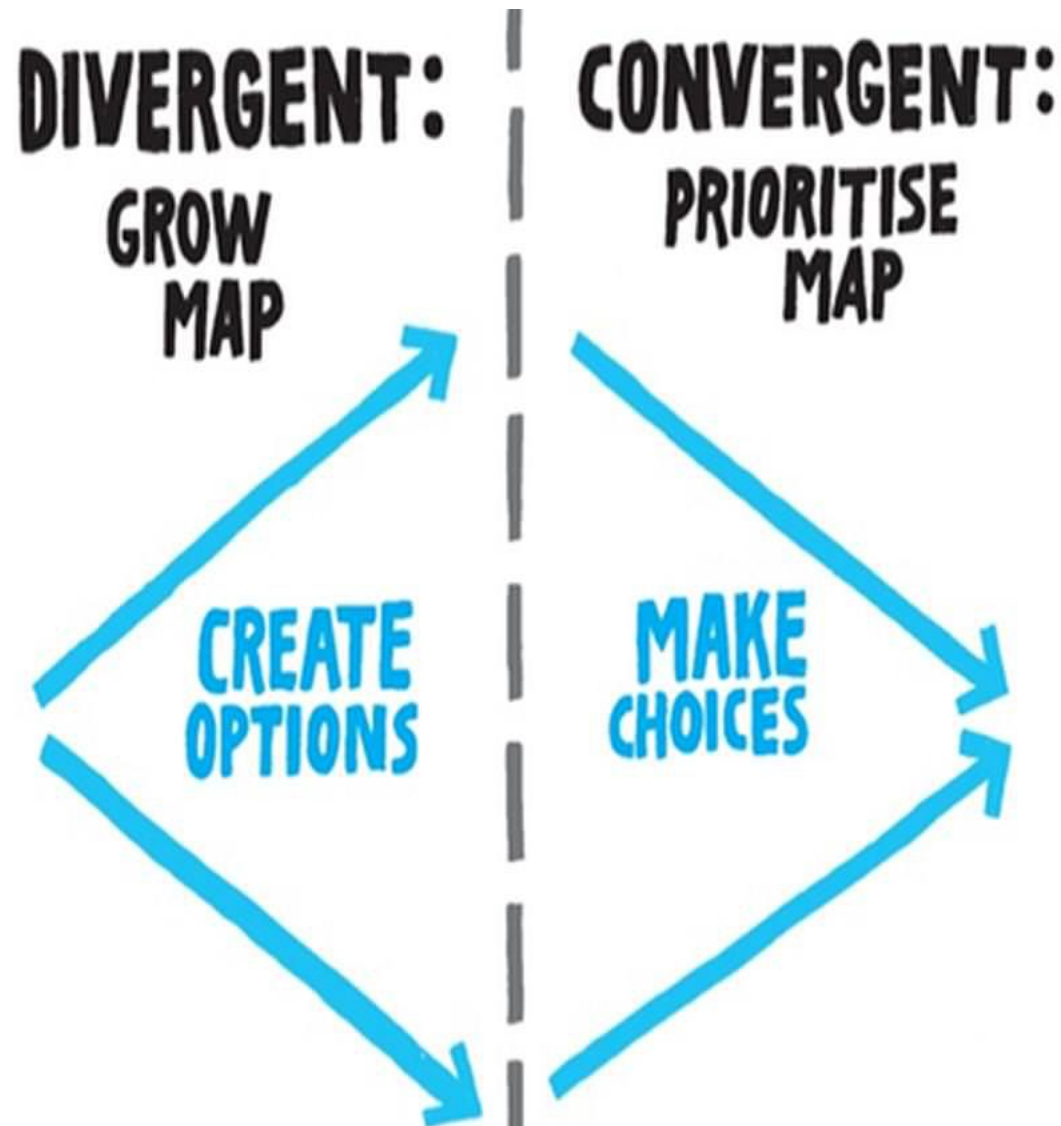
---

Однозначность трактовок (кто пользователи, а кто – покупатели)

---

Быть готовым к нескольким итерациям, не выжимать максимум сразу

# Из практики – что делать: пригласить фасилитатора



# Из практики – что НЕ делать

---

Перескакивать через уровни

---

Забывать о метриках

---

Погружаться в технические детали

---

Не подвергать сомнению

---

Приписывать поведение акторам только на своем опыте

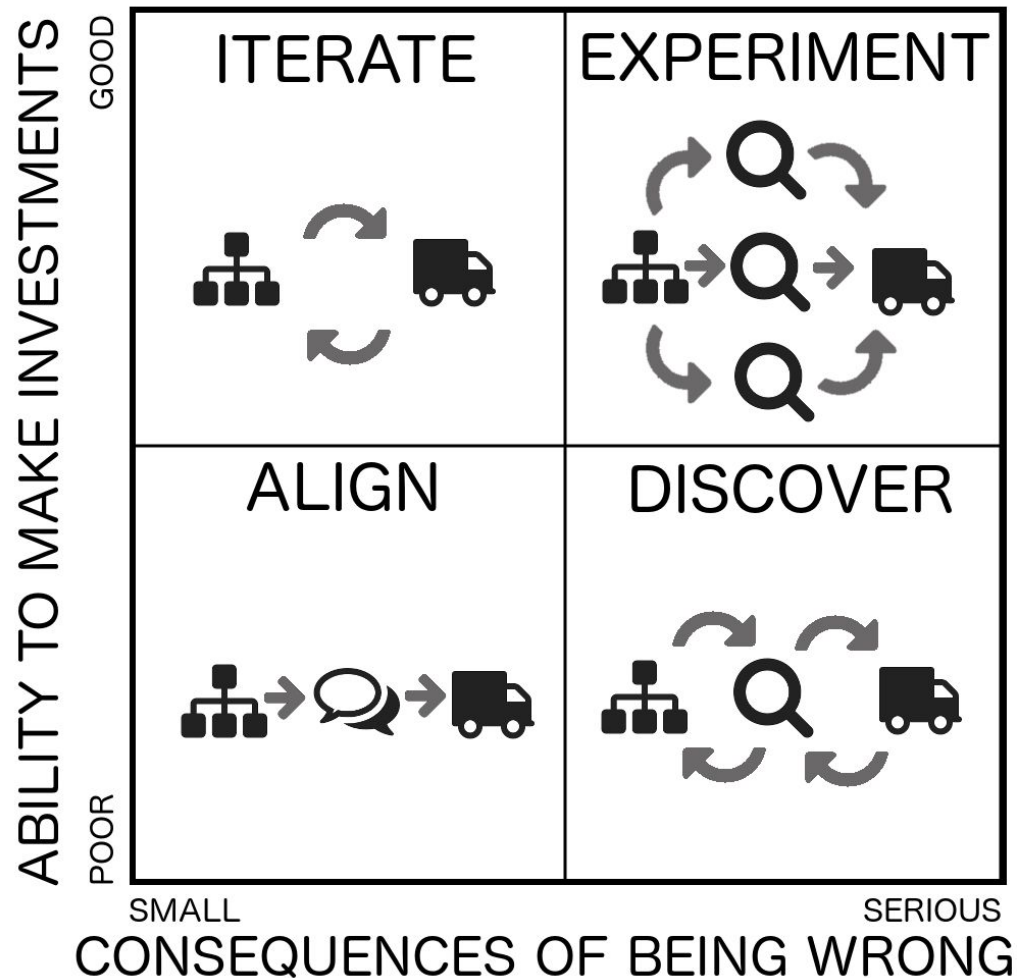
---

Переставать помнить, что на старте много допущений и гипотез – они должны проверяться и измеряться



# Собираем вместе

2014, "Getting the most out of impact mapping",  
Gojko Adzic , Johan Berndtsson , Ingrid Domingues



ABILITY TO MAKE INVESTMENTS

GOOD

## ITERATE

- Внутренние продукты компании
- Крупные коробочные решения и небольшими изменениями
- Быстрая обратная связь
- ИМ помогает сформировывать краткосрочные цели и планировать работу

## EXPERIMENT

- Низкая скорость внедрения продуктов и высокие риски неудачи (мед. оборудование)
- ИМ помогают выявить бизнес-возможности и ключевое решение

## ALIGN

- Большое количество влияющих на решения при наличии ограниченного бюджета и других ресурсов (госсектор)
- ИМ помогает выбрать самое необходимое для инвестирования

## DISCOVER

- Характерно для производства физических объектов/продуктов
- Не могут экспериментировать в продакшине
- ИМ помогает провести исследование, определить влияние и создать прототипы

POOR

SMALL

SERIOUS

CONSEQUENCES OF BEING WRONG

Организации

ABILITY TO MAKE INVESTMENTS

GOOD

## ITERATE

- Команды начинают работу с грубой оценки, карта обретает большую четкость от итерации к итерации

## EXPERIMENT

- Команды пробуют несколько решений перед тем, как выбрать одно и направить усилия на его развитие

## ALIGN

- Команды планируют крупные контрольные точки (milestones) и формируют высокоуровневое видение продукта

## DISCOVER

- Команда прорабатывает решения с достаточно глубоким уровнем детализации перед принятием решения о начале работ

POOR

SMALL

SERIOUS

CONSEQUENCES OF BEING WRONG

Команды