



СТРАТОПЛАН
ШКОЛА МЕНЕДЖЕРОВ

www.stratoplan.ru
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](#))

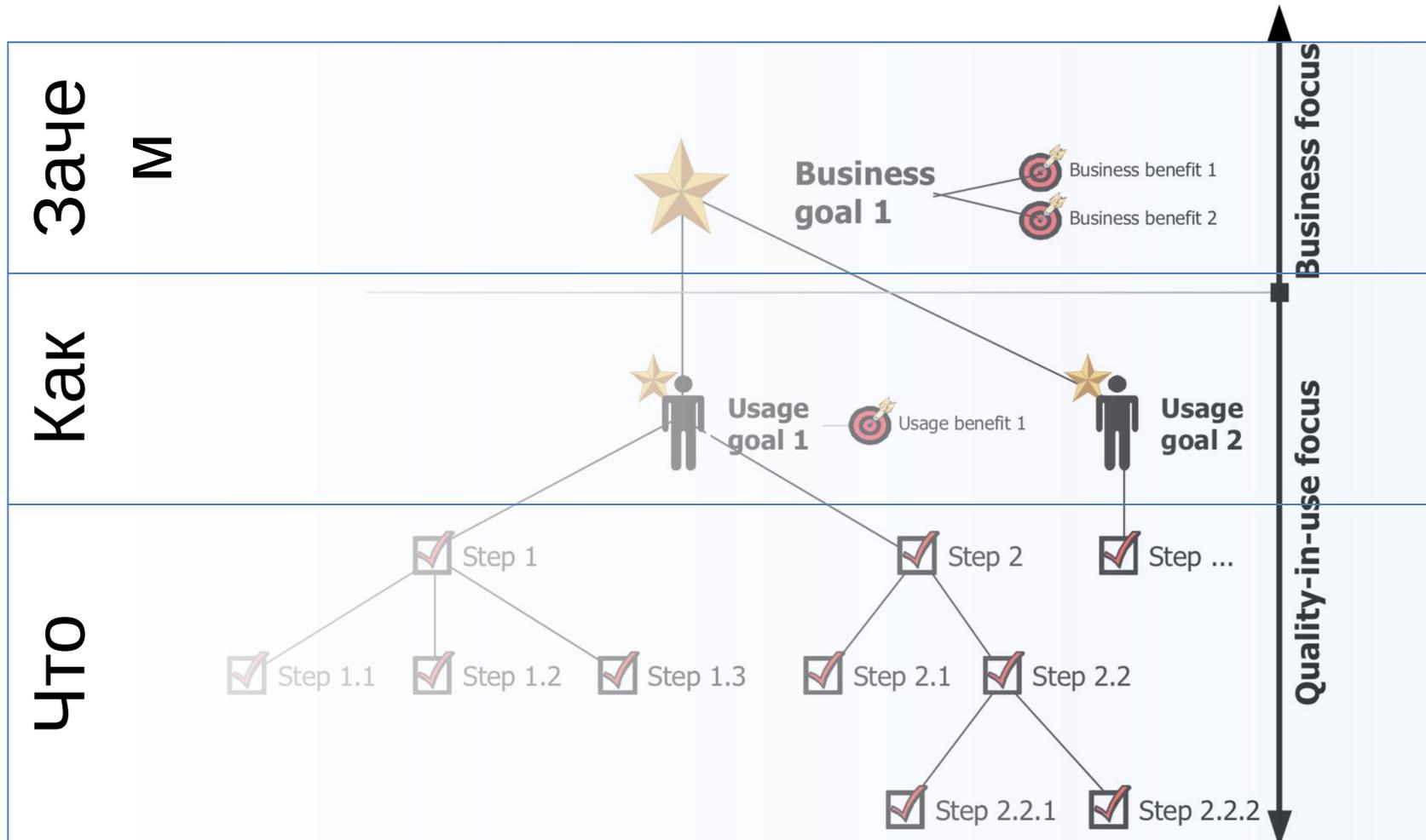
Потери от неудачных ИТ инвестиций только в США \$50-150 млрд. ([Harvard Business Review](#))

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

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

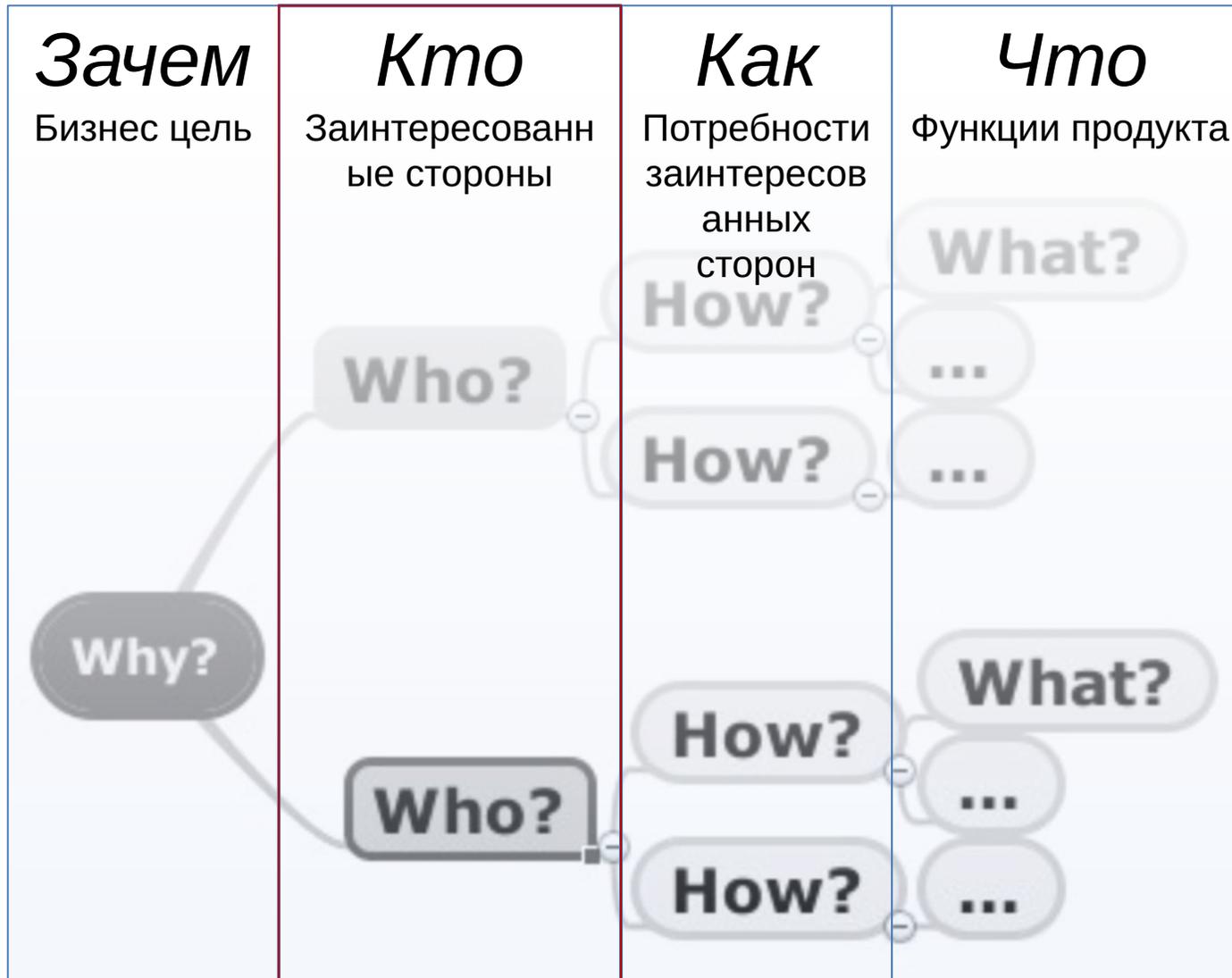
Исходные предпосылки

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



Effect mapping

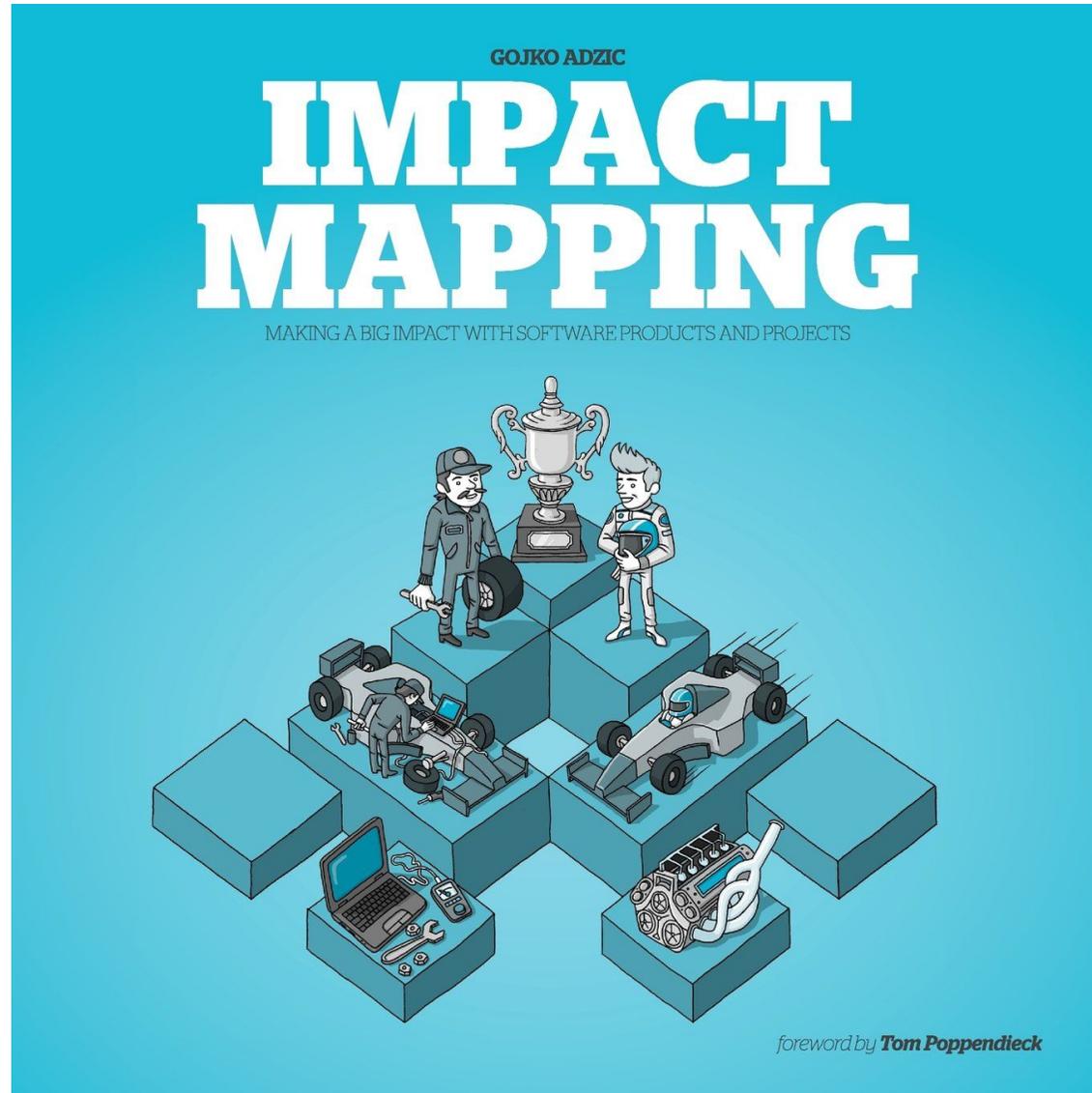
2011, "Specification by example", Gojko Adzic



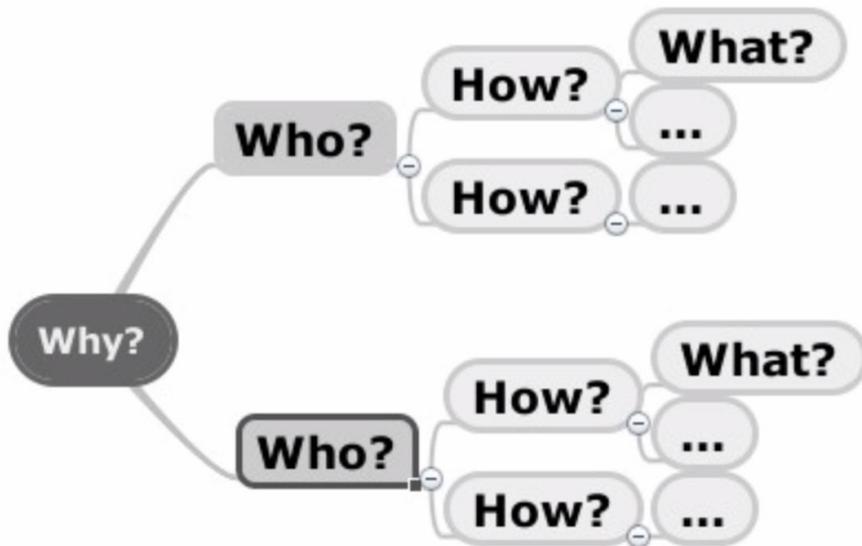
Приоретизация целей
Эксперименты
Цикличность
...

Impact mapping

2012, "Impact mapping", Gojko Adzic



Impact mapping -> Mind mapping.

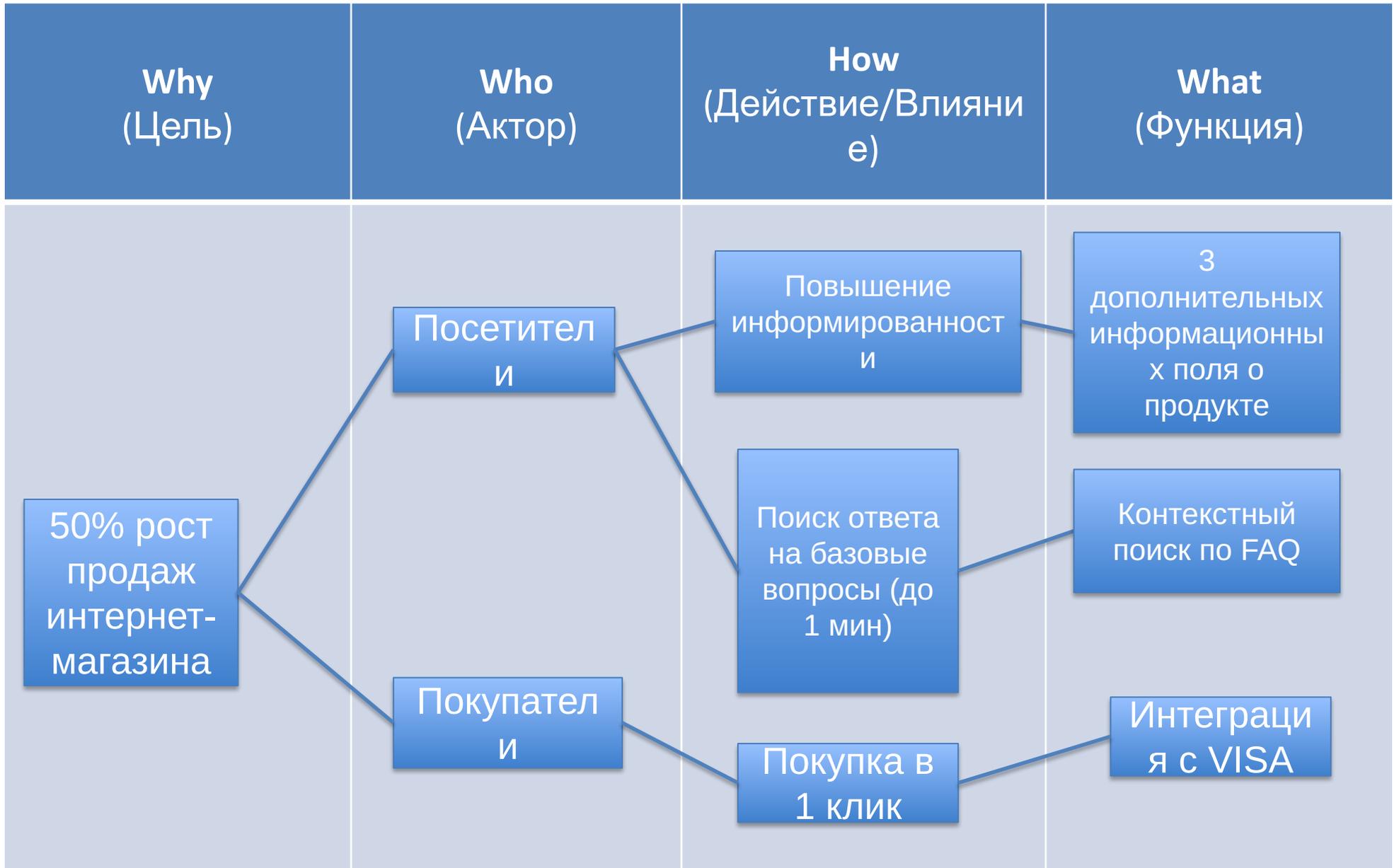


Why Зачем это делаем? Цель бизнеса

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:
Specific, **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?

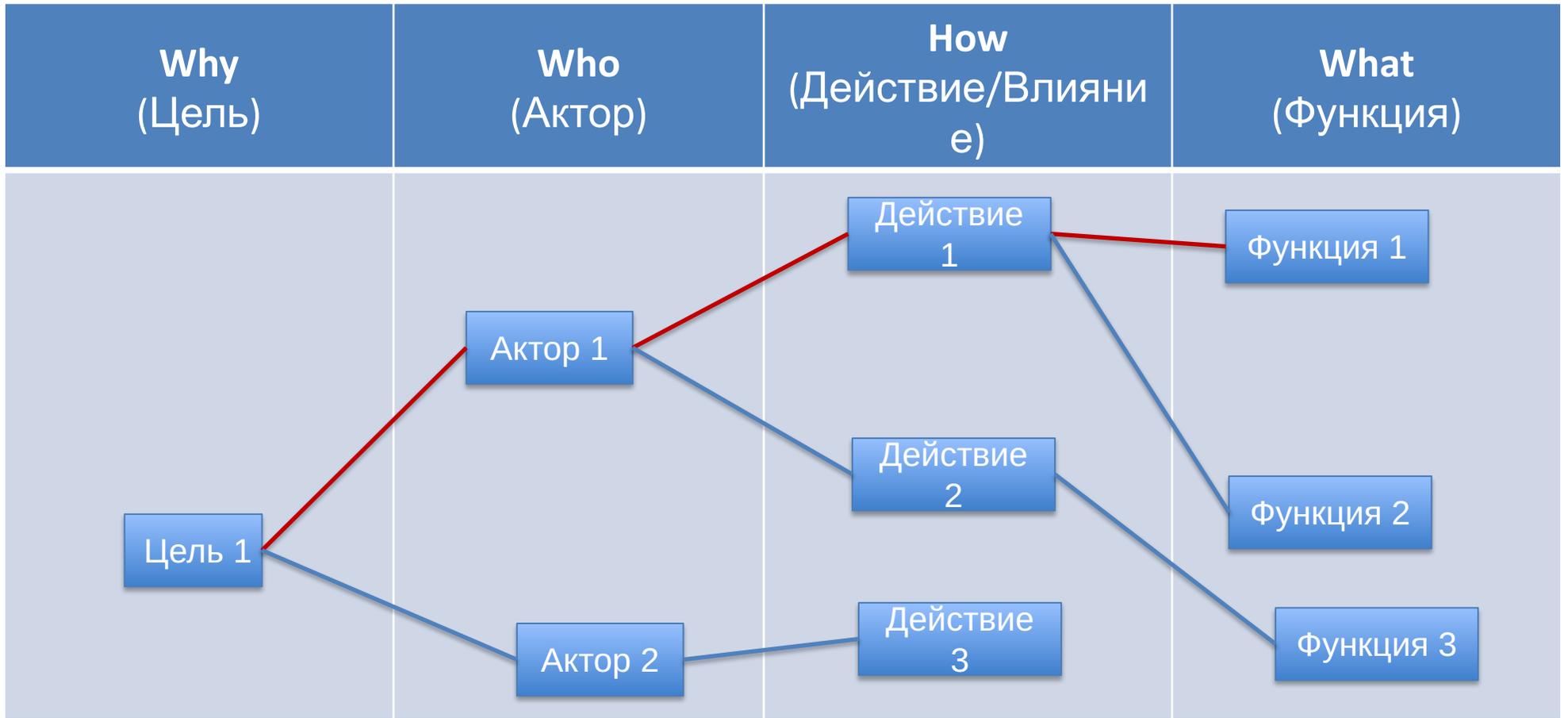
Функции - WHAT

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

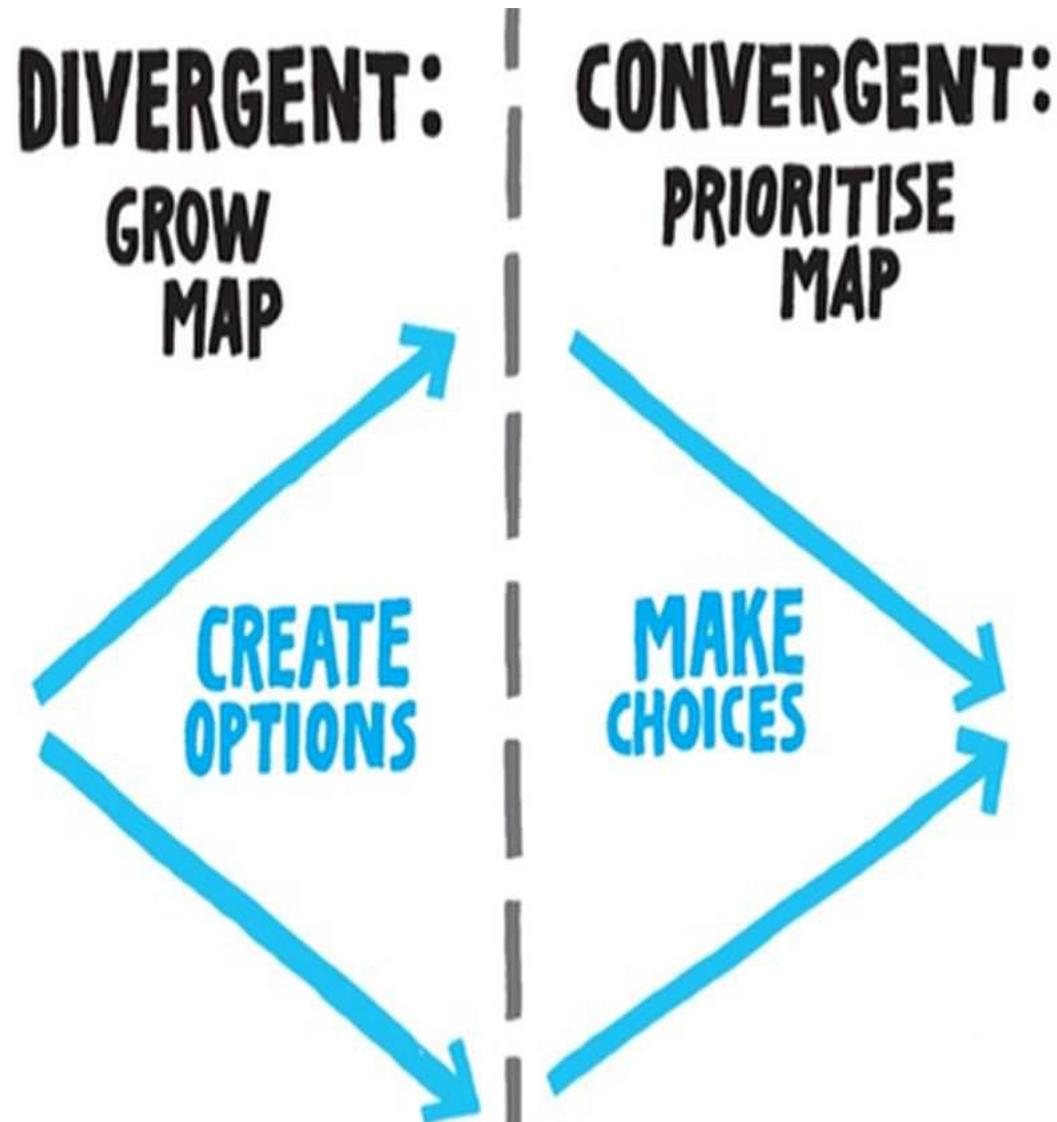
Не торопиться предлагать решения и не критиковать сразу

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

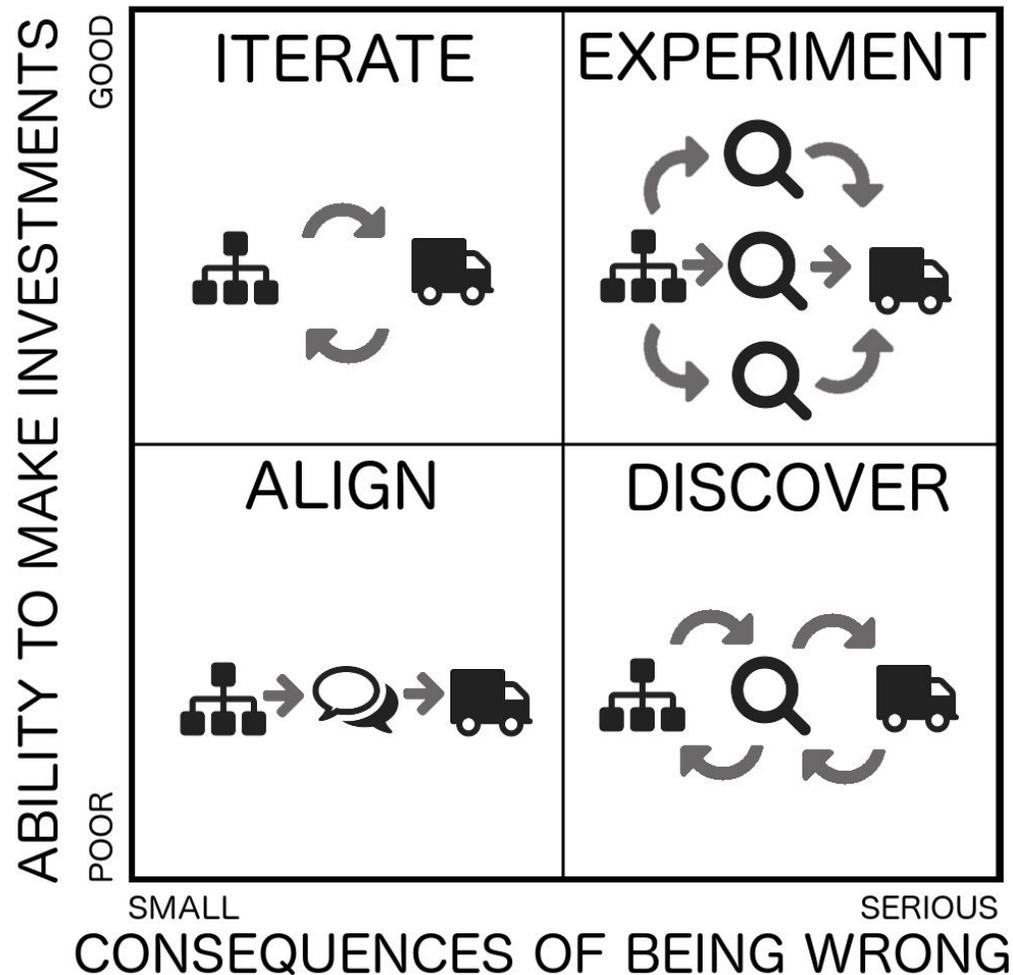
Не подвергать сомнению

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