

Dr. Mars Caroline Wibowo. S.T., M.Mm.Tech

MERANCANG PRODUK DIGITAL INOVATIF dengan UX / UI



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK



MERANCANG PRODUK DIGITAL INOVATIF dengan UX / UI

Dr. Mars Caroline Wibowo. S.T., M.Mm.Tech



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

PENERBIT :
YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK
Jl. Majapahit No. 605 Semarang
Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144
Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

ISBN 978-623-8642-60-1 (PDF)



9 786238 642601

Merancang Produk Digital Inovatif dengan UX / UI

Penulis :

Dr. Mars Caroline Wibowo. S.T., M.Mm.Tech

ISBN : 978-623-8642-60-1

Editor :

Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, M.M.

Penyunting :

Dr. Joseph Teguh Santoso, M.Kom.

Desain Sampul dan Tata Letak :

Irdha Yuniyanto, S.Ds., M.Kom.

Penebit :

Yayasan Prima Agus Teknik Bekerja sama dengan
Universitas Sains & Teknologi Komputer (Universitas STEKOM)

Anggota IKAPI No: 279 / ALB / JTE / 2023

Redaksi :

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. (024) 6723456

Fax. 024-6710144

Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

Distributor Tunggal :

Universitas STEKOM

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. (024) 6723456

Fax. 024-6710144

Email : info@stekom.ac.id

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin dari penulis

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas rahmat dan karunia-Nya yang tiada henti, sehingga buku yang berjudul “**Merancang Produk Digital Inovatif dengan UX dan UI**” ini dapat terselesaikan dengan baik. Strategi adalah seni menghubungkan titik-titik, memadukan pelajaran dari masa lalu dengan wawasan tentang masa kini untuk merumuskan prediksi yang lebih baik mengenai masa depan. Sebagai seorang pelaku strategi, Anda dituntut untuk memiliki rasa ingin tahu, objektivitas, dan keberanian untuk mengambil risiko. Seperti seorang pemburu yang cerdas, Anda harus mampu membaca situasi dengan tajam dan menyerang dengan tepat ketika saatnya tiba. Strategi pengalaman pengguna (UX) terletak di persimpangan antara desain UX dan strategi bisnis. Ini adalah pendekatan yang, jika diterapkan dengan cermat, memberikan peluang jauh lebih besar untuk menciptakan produk digital yang sukses dibandingkan hanya mengandalkan harapan dan desain wireframe yang sederhana.

Buku ini membahas pentingnya merancang strategi UX yang tidak hanya fokus pada desain visual atau interaksi, tetapi juga pada penciptaan nilai bisnis yang berkelanjutan. Penulis menekankan pentingnya riset pengguna untuk memahami kebutuhan dan keinginan audiens target, sehingga produk yang dihasilkan benar-benar bermanfaat. Selain itu, buku ini mengajarkan cara menganalisis kompetitor dan tren industri untuk menciptakan keunggulan kompetitif dalam desain produk. Levy juga menekankan pentingnya pengembangan prototipe dan iterasi berkelanjutan untuk mengevaluasi ide dengan umpan balik pengguna. Kolaborasi antar tim, termasuk desainer, pengembang, dan pemangku kepentingan bisnis, sangat penting untuk menciptakan pengalaman yang menyeluruh. Buku ini juga memberikan panduan tentang bagaimana mengimplementasikan UX Strategy dalam berbagai produk digital, dengan memperhatikan pengukuran keberhasilan dan metrik bisnis yang jelas.

Harapan penulis supaya buku ini berguna bagi desainer UX, manajer produk, dan profesional digital yang ingin lebih memahami cara menciptakan produk yang tidak hanya inovatif, tetapi juga berhasil memenuhi kebutuhan pasar dan pengguna.

Semarang, Desember 2024

Penulis

Dr. Mars Caroline Wibowo. S.T., M.Mm.Tech

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Kata Pengantar	ii
Daftar Isi	iii
BAB 1 APA ITU STRATEGI UX ?	1
1.1. Kesalahpahaman Tentang Strategi UX	2
1.2. Jadi, Apa Sebenarnya Strategi UX?	5
1.3. Mengapa Strategi UX Sangat Penting.....	6
BAB 2 EMPAT PRINSIP STRATEGI UX	8
2.1. Menemukan Kerangka Kerja Strategi UX: Pelajaran Dari Proses Penemuan	9
2.2. Pelajaran Yang Diperoleh	11
BAB 3 MEMVALIDASI PROPOSISI NILAI	27
3.1. Membangun Visi Yang Berdasarkan Masalah	27
3.2. Menguji Realitas Pasar	29
3.3. Pasar Dua Sisi	43
BAB 4 MELAKUKAN RISET KOMPETITIF	47
4.1. Belajar Dari Pengalaman, Dengan Cara Yang Sulit	47
4.2. Menggunakan Alat Matriks Analisis Kompetitif	49
4.3. Memahami Arti Persaingan	51
4.4. Mengisi Matriks Dengan Data	56
4.5. Mengapa Kita Sangat Tertutup?	59
4.6. Melakukan Riset Pasar Yang Berfokus Pada UX	68
BAB 5 MELAKUKAN ANALISIS KOMPETITIF	70
5.1. Proposisi Nilai	70
5.2. Analisis Kompetitif Dan Peluang Pasar	74
5.3. Kolom Analisis Setiap Pesaing	79
5.4. Presentasi Dan Hasil Yang Dapat Diperoleh	90
BAB 6 STORYBOARDING VALUE INNOVATION	91
6.1. Waktu Benar-Benar Penting	91
6.2. Pelajaran Yang Dipetik	94
6.3. Manfaatkan Influencer UX	98
6.4. Gangguan Pribadi	103
BAB 7 MEMBUAT PROTOTIPE UNTUK EKSPERIMEN	108
7.1. Pendahuluan	109
7.2. Pelajaran Yang Dipetik	112
7.3. Wizard Of Ozing It	120
7.4. Tools Untuk Prototipe Interaktif	127
BAB 8 MELAKUKAN RISET PENGGUNA GERILYA	131

8.1. Riset Pengguna Gerilya	131
8.2. Riset Pengguna Versus Riset Pengguna Gerilya	134
8.3. Perang Gerilya: Sorotan Pada Juana Galán	136
8.4. Tentang Tidak Menggunakan Perangkat Perekam	144
BAB 9 MENDESAIN UNTUK KONVERSI	155
9.1. Growth Hacker	156
9.2. Menggunakan Alat Matriks Corong	158
9.3. Proses Pengguna	165
9.4. Fungsionalitas Yang Diperlukan	169
9.5. Alat Analitik Untuk Para Ahli UX	172
BAB 10 AHLI STRATEGI DI BIDANG DESAIN	179
10.1. Holly North	179
10.2. Peter Merholz	187
10.3. Milana Sobol	196
10.4. Geoff Katz	203
Daftar Pustaka	213

BAB 1

APA ITU STRATEGI UX ?

Saya telah melihat jarum dan kerusakan yang terjadi, sebagian kecilnya ada pada setiap orang.

Neil Young (1972)

Beberapa tahun yang lalu, seorang insinyur perangkat lunak yang sangat sukses menjadi seorang wirausahawan karena ia memiliki masalah seseorang yang ia kasihan membutuhkan perawatan untuk kecanduan narkoba. Ia memulai perjalanan yang menakutkan yang dihadapi jutaan orang Amerika setiap tahun untuk menemukan perawatan yang tepat di fasilitas yang memiliki reputasi baik. Namun, jalan itu dipenuhi dengan ketidakpastian dan kendala; tidak ada transparansi harga, tidak ada tempat terpusat untuk meneliti fasilitas dengan ulasan yang tidak bias, dan banyak pembohong yang menjalankan fasilitas dengan harga yang terlalu tinggi sambil memangsa orang-orang yang putus asa seperti dirinya. Namun selama penelitiannya, ia menemukan bahwa pusat perawatan yang memiliki reputasi baik juga berjuang dengan hal-hal tertentu: mereka terus-menerus memiliki tempat tidur kosong; mereka mengalami kesulitan memilah rujukan untuk pasien yang tepat; dan merepotkan untuk menagih pembayaran dari perusahaan asuransi. Di akhir perjalanannya, insinyur perangkat lunak tersebut melihat peluang untuk memulai petualangan yang berbeda. Ia dapat memecahkan masalah pasar dan pada saat yang sama membantu orang-orang dengan masalah pribadi yang sangat ia pedulikan. Begitulah lahirnya perusahaan rintisan; idenya untuk menghubungkan pasien yang tepat dengan pusat perawatan yang tepat melalui antarmuka daring.

Karena produknya berpotensi untuk mendobrak pasar, ia mampu mengumpulkan tim yang solid dan mendapatkan modal investasi. Ia mengembangkan hubungan dengan fasilitas rehabilitasi yang memiliki reputasi baik. Ia mengembangkan basis data untuk mencocokkan tempat tidur kosong dengan orang-orang yang membutuhkannya. Ia mengembangkan cara untuk memeriksa setiap fasilitas guna memastikan bahwa hanya yang terbaik yang disertakan dalam basis data. Dan, tentu saja, ia dan timnya mengembangkan situs web yang ditujukan untuk konsumen guna memperoleh pelanggan.

Mereka tidak membiarkan apa pun terjadi secara kebetulan. Mereka juga melakukan beberapa survei daring dengan orang-orang yang pernah mencari perawatan di masa lalu. Mereka menyewa firma hubungan masyarakat, pemasaran, dan pengoptimalan mesin pencari (SEO). Mereka membeli iklan di media cetak dan daring; berbicara dengan para pakar industri; dan menemukan banyak mitra bisnis yang tertarik dengan proposisi nilai mereka dan ingin menjadi bagian darinya.

Ketika situs tersebut aktif, mereka menjalankan banyak kampanye iklan daring menggunakan Facebook dan Google untuk mempromosikan penghematan finansial dan ulasan kaya data yang bisa didapatkan pelanggan dengan menggunakan layanan mereka. Dari kampanye ini, hanya sedikit lalu lintas yang masuk ke beranda mereka dan kemudian keluar.

Terkadang, pengguna mendaftar dengan layanan tersebut. Terkadang, mereka bahkan kembali. Namun selama 18 bulan, tidak ada yang memesan pusat perawatan melalui situs web mereka.

Tim insinyur perangkat lunak tahu bahwa apa pun yang mereka lakukan, itu tidak berhasil. Mereka punya buktinya: jutaan dolar dihabiskan untuk membangun produk yang tidak mendatangkan satu pun pelanggan. Investor dan mitra bisnis mereka mulai cemas. Humas mereka terus menemukan media yang tertarik dengan konsep tersebut, tetapi media tersebut tidak akan memuat cerita tersebut tanpa adanya aktivitas di situs tersebut. Namun, mereka memiliki banyak fitur dan fungsi yang dibangun di antarmuka mereka untuk membantu pengguna membuat keputusan terbaik. "Pasti pengalaman pengguna," hipotesis tim, itulah sebabnya mereka mendatangi saya.

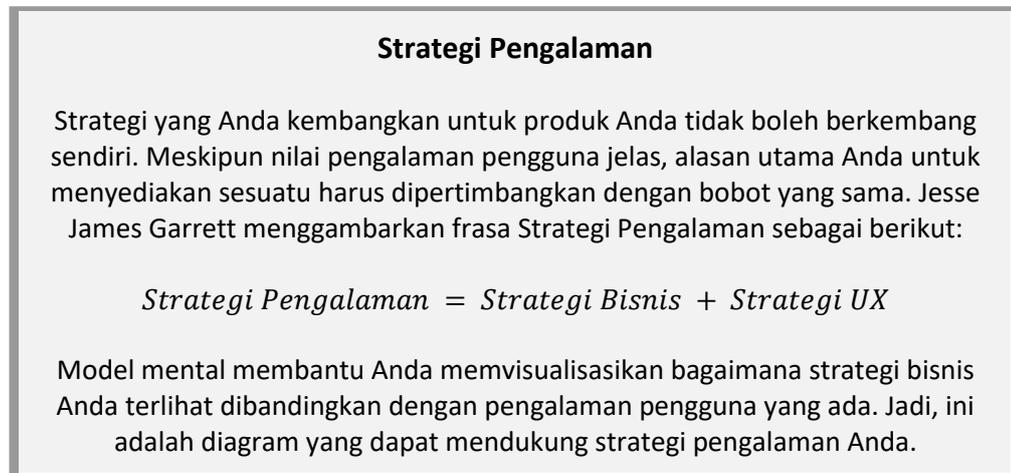
Seperti banyak pembuat produk sebelumnya, mereka meminta tim pengalaman pengguna (UX) saya untuk mendesain ulang "tampilan dan nuansa" situs, secepatnya. Lagi pula, mereka perlu memenuhi kekhawatiran yang berkembang dari mitra bisnis mereka, dan karena mereka memiliki banyak fungsi yang mengakar, mereka merasa akan mudah bagi tim saya untuk membangunnya. Namun kami menolak, karena mereka tidak hanya membutuhkan desain UX baru.

1.1 KESALAHPAHAMAN TENTANG STRATEGI UX

UX adalah istilah umum yang mencakup banyak disiplin ilmu, dan strategi UX terletak di suatu tempat di persimpangan antara desain UX dan strategi bisnis. Namun, garis-garis tersebut tidak ada dalam ruang hampa. Sebaliknya, garis-garis tersebut ada dalam struktur anatomi yang rumit dengan banyak titik untuk dihubungkan. Inilah sebabnya mengapa ada begitu banyak interpretasi berbeda yang beredar di sekitar strategi UX. Saya pertama kali menemukan istilah "strategi UX" pada tahun 2008 dalam sebuah buku UX tingkat lanjut berjudul *Mental Models* karya Indi Young. Saat buku itu ditulis, Young berupaya membantu desain UX naik ke tingkat berikutnya. Oleh karena itu, ia menawarkan manifesto mini kepada para pembacanya, yang dapat Anda lihat pada Gambar 1.1.

Saya benar-benar ingin memahami apa arti strategi UX, tetapi selain fakta bahwa perbedaan antara strategi "pengalaman" dan strategi "pengalaman pengguna" tampaknya hanya satu kata, buku ini tidak membahas lebih dalam persamaan abstrak ini. Selama karier saya, mulai dari bekerja dengan agensi interaktif besar hingga perusahaan, saya telah mendengar banyak konsep teoritis lain tentang maksud strategi UX. Dan itu adalah sesuatu yang ingin saya hindari dalam buku ini: perselisihan semantik tentang apa arti "strategi" atau apakah kerangka teoritis memiliki aplikasi praktis. Penting bagi kita untuk menghindari pertempuran yang berujung pada perdebatan semacam ini. Perdebatan ini hanya membingungkan klien dan pemangku kepentingan kita, dan inilah yang akhirnya terjadi pada awal tahun 2000-an ketika ada begitu banyak perdebatan tentang perbedaan antara praktik "desain pengalaman pengguna" versus "desain interaksi".

Namun, salah tafsir, jika bisa dilakukan, dapat berguna dalam memberikan titik dasar untuk kontras. Jadi, mari kita singkirkan yang besar.



Gambar 1.1. Sidebar dari buku Mental Models © 2008 Rosenfeld Media, LLC

Kesalahpahaman 1: Strategi UX adalah tentang mengidentifikasi "Bintang Utara"

Realitanya; Bintang Utara bukanlah bintang paling terang di galaksi, tetapi telah digunakan untuk navigasi sepanjang sejarah karena lokasinya yang "tetap" di langit. Dalam konteks era digital, sebuah tim mengidentifikasi titik tetap tersebut sebagai tujuan rencana permainan mereka dan kemudian menetapkan arah untuk mencapainya. Pendekatan strategi bisnis tradisional ini dapat berhasil untuk menggerakkan tim dalam perusahaan besar yang bergerak lambat. Namun, bagaimana jika solusi Anda adalah produk digital inovatif yang akan diluncurkan di pasar konsumen yang bergerak cepat dan penuh ketidakpastian? Ini memerlukan proses yang gesit proses yang bervariasi dan berulang dengan umpan balik berkelanjutan di beberapa titik sepanjang jalan. Anda tidak menginginkan Bintang Utara untuk memandu strategi UX Anda; sebaliknya, Anda menginginkan tujuan atau titik yang akan dituju setiap kali Anda mengubah haluan.

Kesalahpahaman 2: Strategi UX adalah "cara strategis" untuk melakukan desain UX

Realitas; Saya kira kebalikannya adalah, apa, melakukan desain UX yang tidak strategis? Desain UX dan strategi UX adalah dua hal yang berbeda. Saat Anda melakukan desain, Anda menciptakan sesuatu. Saat Anda melakukan strategi, Anda membuat rencana permainan sebelum menciptakan sesuatu. Salah satu cara untuk menjelaskannya adalah dengan mengganti kata "produk" dengan "pengalaman pengguna". Seorang ahli strategi produk memikirkan semua kemungkinan untuk produk dan mendefinisikannya setelah meneliti calon pelanggan dan pesaing yang ada. Dia memikirkan berapa biaya pembuatan dan harga jual produk, dan bagaimana produk tersebut akan didistribusikan ke berbagai segmen pelanggan. Sebaliknya, seorang desainer produk benar-benar membuat sesuatu. Keduanya adalah disiplin ilmu yang terpisah.

Terlalu sering, saya melihat desainer UX mengerjakan produk tanpa diberi tahu tentang strategi bisnis secara keseluruhan. Mereka tidak menyadari apa yang telah mereka terima dalam dokumen persyaratan bisnis. Kesenjangan ini adalah alasan mengapa gerakan

Lean UX begitu populer; Ia menganjurkan agar desainer UX mengambil peran kepemimpinan yang lebih besar ("mendapatkan tempat di meja strategi") dengan menjadi perekat yang menyatukan tim lintas fungsi.

Kesalahpahaman 3: Strategi UX hanyalah strategi produk

Realitas; Kesalahan penafsiran 2 menunjukkan kesamaan antara ahli strategi produk dan ahli strategi UX. Namun, itu tidak berarti bahwa Anda dapat dengan mudah mengganti yang satu dengan yang lain (bahkan jika orang tua saya menganggap adik laki-laki saya [seorang direktur/manajer produk] dan saya melakukan hal yang sama untuk mencari nafkah). Orang-orang yang merancang pengalaman berbelanja di dunia nyata dari Target fisik serta produk-produk di toko itu memikirkan serangkaian masalah yang sangat berbeda dari orang-orang yang merancang Target.com.

Namun, strategi UX lebih dari sekadar satu produk digital atau pengalaman daring. Strategi ini mencakup lusinan produk, layanan, dan platform digital yang berbeda; strategi ini menghubungkan semua anggota keluarga antarmuka digital. Berikut ini beberapa contoh yang perlu dipertimbangkan:

1. **Apple:** iMac, iPod, Mac Store fisik, iTunes, iCloud, dan sebagainya
2. **LinkedIn:** Desktop, seluler, dan Premium
3. **Adobe:** Photoshop, Illustrator, dan di cloud
4. **Amazon:** Prime, AWS, Kindle, sebagai kreator konten, dan sebagainya

Strategi UX mempertimbangkan semua titik sentuh dan menyatukannya ke dalam ekosistem yang mulus antara pembeli dan penjual melalui desain UX. Strategi ini memperhitungkan seluruh perjalanan pengguna melalui corong.

Kesalahpahaman 4: Strategi UX terkait erat dengan strategi merek

Realitanya; strategi merek adalah bagaimana, apa, di mana, kapan, dan kepada siapa Anda berencana mengomunikasikan dan menyampaikan pesan merek Anda melalui saluran distribusi Anda. Aspek-aspek strategi merek dapat membantu menentukan aspek-aspek desain UX produk Anda, dan sebaliknya. Namun, upaya dan tujuan pencitraan merek ini mudah disamakan dengan strategi UX. UX yang buruk sebenarnya dapat menurunkan "nilai merek" suatu produk, tetapi tidak demikian sebaliknya. Bahkan merek yang paling terkenal pun tidak dapat mengatasi UX yang buruk suatu produk.

Dalam buku mereka *Lean Entrepreneur*, Brant Cooper dan Patrick Vlaskovits mengatakan, "Pemasaran dapat meningkatkan kesadaran terhadap produk, tetapi jika produknya buruk, itulah yang akan dibicarakan." Terapkan pemikiran ini pada Google. Google memiliki merek yang fantastis. Sekarang, pikirkan tentang produk-produk seperti Google+, Buzz, dan Wave. Produk-produk ini konsisten dengan strategi merek Google, tetapi mereka sendiri gagal menghadapi pengawasan publik. Ketika produk-produk ini diluncurkan, mereka membingungkan pengguna dan gagal untuk mendapatkannya. Mereka gagal dalam "Gambaran Besar", yaitu memecahkan dilema pengguna tentang cara berkomunikasi dengan berbagai jaringan orang melalui berbagai produk.

Hal penting lainnya yang perlu diingat adalah bahwa desain UX yang solid tidak lagi membedakan merek. Bagi perusahaan seperti Google, pengguna berasumsi bahwa UX akan

baik. Google tidak perlu mengumumkannya lagi, dan ketika hasilnya buruk, hasilnya akan semakin mengejutkan. Itulah sebabnya strategi UX menjadi lebih ampuh. Seiring pertumbuhan dan perluasan properti digital perusahaan, Anda perlu terus mengubah dan menggeser rencana permainan, menerapkan strategi Anda ke semua layanan online secara efektif, andal, dan tanpa hambatan. Sebuah produk membutuhkan UX yang baik, apa pun yang terjadi.

1.2 JADI, APA SEBENARNYA STRATEGI UX?

Strategi UX adalah proses yang harus dimulai terlebih dahulu, sebelum desain atau pengembangan produk digital dimulai. Ini adalah visi solusi yang perlu divalidasi dengan calon pelanggan nyata untuk membuktikan bahwa solusi tersebut diinginkan di pasar. Meskipun desain UX mencakup banyak detail seperti desain visual, pesan konten, dan seberapa mudah bagi pengguna untuk menyelesaikan tugas, strategi UX adalah "Gambaran Besar". Ini adalah rencana tingkat tinggi untuk mencapai satu atau lebih tujuan bisnis dalam kondisi ketidakpastian.

Tujuan dari setiap strategi adalah untuk membuat rencana permainan yang melihat posisi Anda saat ini dan kemudian membantu Anda mencapai tujuan yang sebenarnya Anda inginkan. Strategi Anda harus sesuai dengan kekuatan Anda dan memperhatikan kelemahan Anda. Strategi harus bergantung pada taktik empiris dan ringan yang dengan cepat menggerakkan Anda dan tim Anda (karena jujur saja, Anda mungkin tidak melakukan ini sendirian) menuju tujuan yang Anda inginkan. Strategi yang solid adalah perbedaan antara keberhasilan dan kegagalan. Dalam dunia produk digital, kekacauan keterlambatan waktu, peningkatan biaya, dan pengalaman pengguna yang buruk diperburuk ketika tidak ada visi produk bersama di antara anggota tim.

Seperti jenderal yang baik, Anda perlu mengembangkan strategi itu. Itulah sebabnya kami meyakinkan perusahaan rintisan yang terkepung dari insinyur perangkat lunak kami untuk mundur dan merumuskan kembali rencana permainan mereka. Berikut ini adalah hasil yang dicapai strategi UX langsung kami dalam waktu sekitar satu bulan:

Kami mempertanyakan semua penelitian terkini dan menemukan banyak di antaranya didasarkan pada asumsi bisnis, bukan data pengguna yang faktual. Inilah sebabnya klien mengizinkan tim saya untuk menunda desain ulang. Kami melakukan penelitian pengguna gerilya menggunakan prototipe Produk Minimum yang Layak (MVP) dengan klien yang duduk di meja. Dengan mendengar langsung dari calon pelanggan mereka, klien mengakui bahwa segmen pelanggan mereka sebenarnya bukan "semua orang" yang ditipu oleh pusat perawatan yang buruk. Sebaliknya, mereka telah membangun model bisnis yang membutuhkan saluran pemasaran langsung yang ditargetkan pada segmen pelanggan kaya. Kami bereksperimen pada proposisi nilai baru dengan menguji akuisisi pelanggan dengan halaman arahan. Ini membantu membuka pikiran klien terhadap model bisnis lain yang memungkinkan, seperti solusi bisnis-ke-bisnis (B2B).

Tentu saja, banyak temuan yang sangat menyedihkan bagi klien. Mereka telah menghabiskan banyak waktu dan uang untuk membangun produk yang tidak berfungsi.

Awalnya mereka menyalahkan "pengalaman pengguna" situs mereka. Namun dengan melihat gambaran yang lebih besar, kami menunjukkan kepada mereka betapa banyak UX mereka sebenarnya terhambat oleh hal-hal lain di luar antarmuka digital.

1.3 MENGAPA STRATEGI UX SANGAT PENTING

Model mental adalah model konseptual dalam pikiran seseorang tentang cara kerja suatu hal. Misalnya, ketika saya berusia 10 tahun, saya percaya bahwa ibu saya mendapatkan uang tunai dengan pergi ke bank, menandatangani secarik kertas, lalu menerima uang dari teller. Ketika saya berusia 20 tahun, saya percaya bahwa saya perlu membawa kartu bank dan kode kunci untuk mengakses ATM untuk mendapatkan uang tunai. Namun, jika Anda bertanya kepada putra saya yang berusia 10 tahun tentang cara mendapatkan uang tunai, ia akan menyuruh Anda pergi ke supermarket dan meminta kasir untuk memberikan sejumlah uang saat Anda membayar belanjaan. Model mental tahun 2015 untuk mendapatkan uang tunai sangat berbeda dari model mental tahun 1976. Hal itu karena teknologi baru dan proses bisnis baru bersatu untuk menawarkan cara yang lebih efisien bagi orang-orang untuk menyelesaikan tugas. Model mental yang basi telah dijungkirbalikkan. Kehidupan menjadi lebih baik!

Inilah mengapa saya senang bekerja dengan perusahaan rintisan, karena para pengusaha adalah pengambil risiko terbesar dari semuanya. Mereka berhenti dari pekerjaan tetap mereka dan terjun ke satu ide besar yang mereka minati. Insinyur perangkat lunak kami adalah tipe orang seperti itu setelah mengalami pengalaman pribadi yang sulit, ia ingin memecahkan masalah agar orang lain tidak perlu merasakan penderitaannya. Ia ingin mengubah pola pikir.

Meskipun membayangkan produk inovatif itu menyenangkan, sulit untuk membuat orang mengubah perilaku mereka. Pelanggan harus melihat nilai dalam cara baru sebelum mereka mempertimbangkan untuk meninggalkan yang lama. Merancang produk baru untuk memecahkan dilema serius bukanlah hal yang mudah. Anda harus bersemangat dan setidaknya sedikit gila untuk menghadapi semua rintangan yang pasti akan menghalangi.

Namun, semangat untuk memecahkan masalah, mengubah dunia, dan menjadikannya tempat yang lebih mudah untuk ditinggali itulah yang menghasilkan produk yang mengubah permainan. Dan semangat ini tidak terbatas pada pengusaha yang berhenti dari pekerjaan tetap mereka. Semangat ini juga memberi semangat kepada orang-orang yang memiliki jabatan seperti manajer produk, desainer UX, atau pengembang. Mereka adalah orang-orang yang juga bersemangat menggunakan teknologi untuk merancang produk yang diinginkan pelanggan. Ketika Anda mempertemukan orang-orang seperti ini, Anda memiliki sarana yang diperlukan untuk membuat keajaiban terjadi dan menghancurkan model mental yang sudah ketinggalan zaman. Karena waktu di bumi terbatas, mengapa Anda ingin membangun hal lain?

Tujuan saya dalam buku ini adalah untuk mengungkap praktik strategi UX sehingga Anda dapat melakukannya. Anda akan dapat segera menerapkan teknik strategi UX ke proyek Anda dalam berbagai lingkungan kerja agar Anda dan tim tidak kewalahan, apa pun keterbatasan yang Anda hadapi. Saya akan menunjukkan kepada Anda bagaimana hal itu

dapat terjadi melalui berbagai kasus bisnis. Anda akan bertemu dengan beberapa mantan klien saya insinyur perangkat lunak yang disebutkan sebelumnya, seorang produser Hollywood, dan seorang pengusaha bernama Jared yang ingin menghilangkan kebutuhan akan mata uang dengan platform daring transaksionalnya. Anda akan bertemu dengan dua siswa saya Bitu dan Ena yang berpartisipasi dalam magang UX di mana mereka mengejar proposisi nilai yang dibuat-buat untuk mendokumentasikan proses strategi UX saya.

Saya bahkan akan menelusuri kembali garis keturunan keluarga saya, karena saya tahu saya termotivasi untuk menjadi pengusaha setelah melihat dan belajar dari orang tua saya. Anda akan melihat bagaimana perjalanan ini menjadi hadiah, tidak peduli apakah Anda guru, siswa, atau pembuat. Anda juga akan melihat bahwa tidak peduli proyek atau keadaannya, merancang produk seperti berada di rollercoaster, dan satu-satunya cara untuk menjaga produk tetap pada jalurnya adalah dengan menggunakan teknik strategi yang empiris dan hemat biaya.

Sebagai ahli strategi UX, saya dibayar untuk membantu klien saya menghadapi dilema dan mengejar mimpi. Inilah sebabnya mengapa keterampilan pemecahan masalah yang solid sangat penting untuk menguasai strategi UX. Strategi melampaui sifat abstrak desain dan masuk ke ranah pemikiran kritis. Pemikiran kritis adalah pemikiran disiplin yang jelas, rasional, berpikiran terbuka, dan diinformasikan oleh bukti. Pemangku kepentingan produk dan pengusaha menggunakan pemikiran kritis dalam strategi UX untuk membantu mereka menghubungkan titik-titik di antara semua titik pelanggan, kebutuhan mereka, dan solusi yang ingin mereka selesaikan menggunakan teknologi.

Dengan cara inilah ahli strategi UX harus sama-sama bersemangat tentang teknologi, karena Internet terus menawarkan kepada konsumen pasokan opsi digital yang tak terbatas. Setiap klik, geser, dan arahkan kursor merupakan keputusan yang dapat dibuat oleh pengguna. Mereka memiliki pilihan yang jumlahnya sangat banyak untuk membeli atau tidak membeli, menyukai atau mencela, membagikan atau melupakan, melengkapi atau membatalkan. Anda perlu mengetahui fitur apa yang ditawarkan dan bagaimana orang benar-benar menggunakannya. Anda perlu memahami semua perangkat, platform, dan aplikasi terbaru dan yang akan datang sehingga Anda dapat mempertimbangkan penerapannya untuk solusi Anda. Anda dan tim Anda perlu melakukan segala yang Anda bisa untuk memastikan bahwa Alice akan jatuh ke lubang kelinci dan masuk ke Negeri Ajaib.

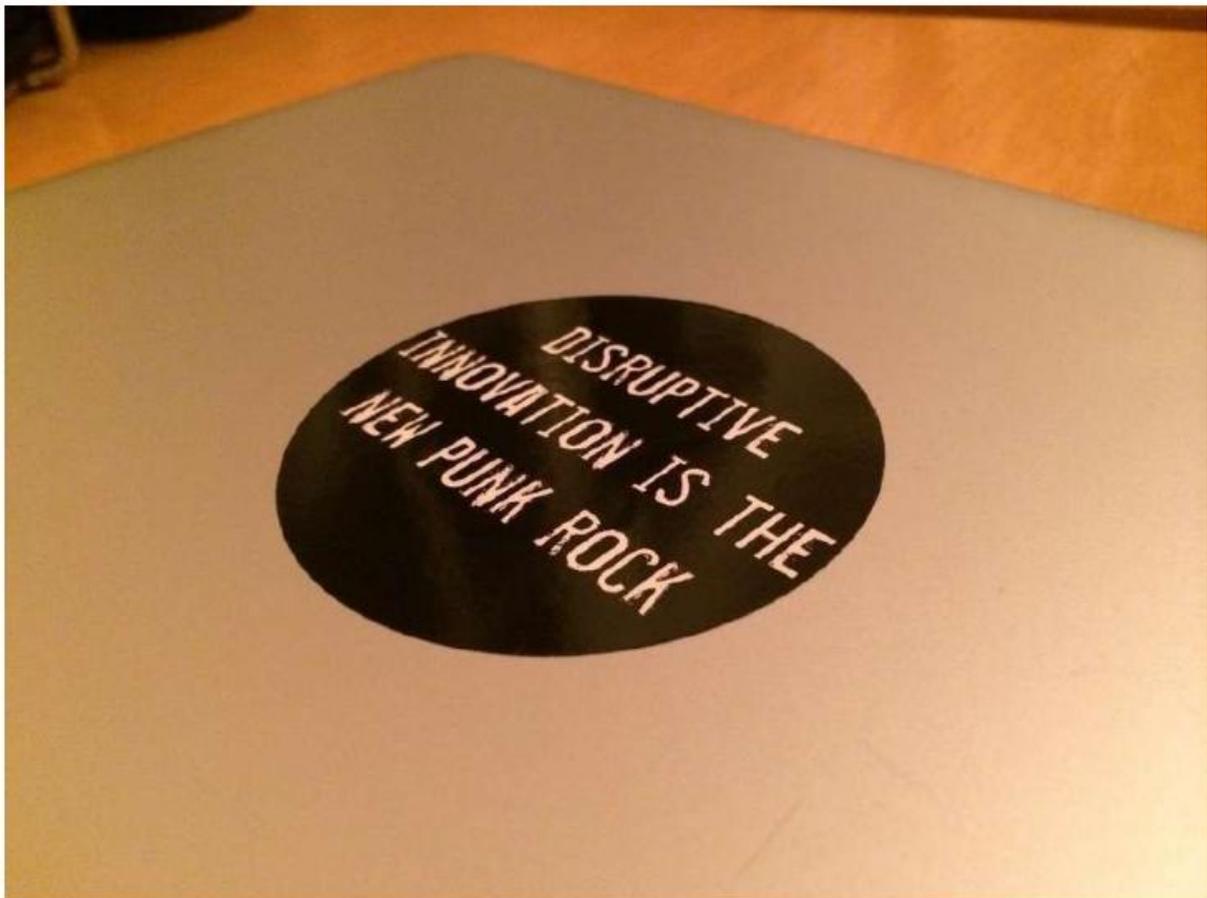
BAB 2

EMPAT PRINSIP STRATEGI UX

“Dalam perang, jadikan tujuan utama Anda adalah kemenangan, bukan kampanye yang panjang.”

—Sun Tzu, Art Of War

Strategi ux yang luar biasa adalah sarana untuk mencapai disrupsi di pasar melalui inovasi model mental dan agar saya tidak melupakan hal ini, saya menempelkan stiker yang ditunjukkan pada Gambar 2.1 pada tutup laptop saya.



Gambar 2.1. Stiker Pada Tutup Laptop

Karena apa gunanya menghabiskan waktu dan tenaga untuk membuat produk digital yang tidak unik? Atau, paling tidak, merupakan alternatif yang jauh lebih baik daripada solusi yang ada saat ini di pasar daring? Untuk mencapai disrupsi tersebut, kita memerlukan kerangka kerja untuk menghubungkan semua titik yang akan membangun strategi UX yang kohesif. Dalam bab ini, saya akan menguraikan prinsip terpenting yang perlu Anda pahami agar berhasil menerapkan alat dan teknik dalam buku ini. Anggap saja ini sebagai pengantar untuk membuat Anda dan tim berpikir seperti ahli strategi UX.

2.1 MENEMUKAN KERANGKA KERJA STRATEGI UX: PELAJARAN DARI PROSES PENEMUAN

Di dunia digital, strategi biasanya dimulai pada fase penemuan. Ini adalah saat tim menggali lebih dalam penelitian untuk mengungkap informasi penting tentang produk yang ingin mereka bangun. Saya selalu suka menganggap fase penemuan mirip dengan proses penemuan praperadilan yang digunakan oleh pengacara di Amerika Serikat. Untuk menghindari "persidangan dengan penyergapan," pengacara dapat meminta untuk melihat bukti dari penasihat hukum lawan guna menyiapkan bukti tandingan yang cukup. Dengan cara ini, para pengacara mencoba menghindari kejutan, dan Anda, sebagai pembuat produk, juga harus ingin melakukannya secara strategis.

Kesempatan pertama saya untuk mempraktikkan strategi UX terjadi pada tahun 2007. Saat itu, saya adalah pimpinan UX di Schematic (sekarang Possible) untuk desain ulang situs web *Oprah.com*. Bersama dengan pimpinan tim lainnya, saya terbang ke Chicago untuk memulai fase penemuan kami. Sebelum momen itu, 15 tahun pengalaman profesional saya difokuskan pada desain antarmuka dan mengintegrasikan teknologi baru (seperti Flash) ke dalam antarmuka untuk menciptakan produk "canggih". Sering kali, saya diberi dokumen persyaratan besar yang mencantumkan ratusan fitur "penting". Atau, saya diberi ringkasan proyek yang tipis dengan perbandingan cantik yang menyatakan apa yang harus dicapai produk akhir.

Dari sana, saya membuat peta situs atau aplikasi yang memenuhi serangkaian skenario pengguna tertentu yang memungkinkan interaksi tersebut. Berdasarkan dokumen-dokumen ini, saya hanya dapat menyimpulkan apakah kreasi saya memecahkan masalah atau tidak karena biasanya sudah terlambat pada saat itu untuk menantang alasan di balik visi produk. Saya hanya diminta untuk mendesainnya tepat waktu dan sesuai anggaran. Namun pada tahun 2007, sangat menarik untuk menyaksikan direktur UX kami, Mark Sloan, menyatukan belasan pemangku kepentingan yang saling berselisih tidak, Oprah tidak hadir di halaman yang sama. Mark menggunakan teknik membangun konsensus seperti peta afinitas, pemungutan suara titik, dan pemeringkatan paksa[8] untuk membantu kami memahami semua bagian yang berbeda konten dan fungsionalitas penting yang akan membentuk sistem yang harus kami digitalkan. Peluang penemuan ini membantu kami (para pemangku kepentingan dan tim produk) dalam mengkaji tujuan kami untuk membuat platform yang lebih baik bagi jutaan penggemar setia Oprah di dunia.

Seminggu kemudian, setelah semua lokakarya, tim produk dan saya mempresentasikan ringkasan penemuan yang mendefinisikan visi produk. Ringkasan tersebut berisi hasil yang umum seperti persona pengguna, analisis peta konsep, dan daftar fitur yang direkomendasikan. Karena para pemangku kepentingan ingin segera memulai, mereka segera menyetujuinya. Tim digital kami mulai menjalankan fase implementasi, yang memakan waktu lebih dari enam bulan dengan serah terima yang penuh emosi. Ada ratusan halaman kerangka kerja dan spesifikasi fungsional yang dipertukarkan antara pemangku kepentingan, desainer, dan pengembang.

Namun, ringkasan penemuan tersebut tidak pernah dirujuk lagi. Persona dan solusi yang diusulkan tidak pernah divalidasi oleh pelanggan yang ada. Para pemangku kepentingan kembali berjuang untuk mendapatkan apa pun yang dapat mereka raih untuk unit bisnis tertentu. Namun, ada hal baik yang muncul dari fase penemuan itu bagi saya: Saya adalah seorang desainer UX yang akhirnya merasakan seperti apa strategi UX yang potensial. Saya hancur. Saya tidak dapat membayangkan hanya menjadi monyet kerangka kerja lagi.

Setahun kemudian, situs yang didesain ulang diluncurkan. Saya tidak pernah melihatnya karena saya telah pindah ke agensi interaktif lain (BESAR) dengan klien terkenal lainnya. Di posisi baru saya, saya dapat memfokuskan energi saya lebih langsung pada fase penemuan proyek di mana riset pengguna dan strategi bisnis diberi bobot lebih. Saya juga memiliki tempat di meja untuk membantu membentuk strategi UX dan memutuskan bagaimana visi produk harus diimplementasikan. Saya tidak perlu lagi merasa tertipu karena menghabiskan begitu banyak waktu untuk membangun produk yang tidak saya pahami secara mendalam tentang segmen pelanggan dan model bisnisnya.



Gambar 2.2. Empat prinsip strategi UX yang direpresentasikan sebagai piring di meja makan

Saat ini, saya menjalankan praktik saya sendiri yang mengkhususkan diri dalam strategi UX, dan sejak fase penemuan pertama saya, saya telah belajar banyak tentang cara menjadikannya proses kolaborasi intens yang berulang, ringan, dan empiris di antara para pemangku kepentingan, desainer, pengembang, dan sebagainya. Karena ketika semua orang berbagi visi produk, Anda dan tim Anda benar-benar memiliki peluang untuk mengubah aturan main bagi produk, perusahaan, dan pelanggan masa depan Anda.

Namun, saya ingin mengakui bahwa metodologi saya adalah versi strategi UX saya dan mungkin berbeda dari strategi para ahli lainnya. Itulah tepatnya mengapa saya menyertakan Bab 10, yang berisi profil orang-orang yang saya hormati yang juga telah mempraktikkan strategi dan desain UX. Namun, Anda juga akan melihat bahwa kami memiliki banyak kesamaan. Itulah yang terjadi ketika disiplin atau metodologi baru muncul: orang-orang akan menemukan pendekatan mereka sendiri, tetapi bahkan dalam perbedaan tersebut, ada jaringan ikat yang mengikat mereka bersama-sama untuk membuat strategi UX dapat dikenali dan unik. Jadi, dengan semua yang telah dikatakan, mari kita perkenalkan kerangka strategi UX saya, seperti yang disajikan pada Gambar 2.2.

Rumus yang penulis gunakan adalah :

Strategi UX = Strategi Bisnis + Inovasi Nilai + Riset Pengguna yang Tervalidasi + Desain UX yang Mematikan.

Ini adalah empat prinsip yang membentuk kerangka kerja saya. Saya telah melihatnya diterapkan setiap hari sejak fase penemuan pertama saya. Tidaklah cukup untuk memahami pasar Anda jika Anda tidak berbicara langsung dengan pelanggan Anda. Tidaklah cukup untuk memvalidasi bahwa produk Anda berfungsi jika Anda tidak menciptakan sesuatu yang unik. Cukup baik saja tidak cukup baik, dan hanya mengidentifikasi prinsip-prinsip ini tidak akan cukup untuk membuat tim Anda berkembang. Anda perlu memahami bagaimana prinsip-prinsip tersebut berinteraksi dan memengaruhi satu sama lain. Kemudian, trik sebenarnya adalah menjaga agar keempat prinsip ini tetap berputar di udara saat Anda mempelajari teknik dan alat dalam bab-bab berikutnya.

2.2 PELAJARAN YANG DIPEROLEH

Fase penemuan adalah tempat strategi UX dimulai. Strategi UX didasarkan pada empat prinsip: strategi bisnis, inovasi nilai, riset pengguna yang tervalidasi, dan desain UX yang hebat. Hasil dari fase penemuan harus didasarkan pada data empiris, seperti mendapatkan masukan langsung dari pengguna target sebelum langsung beralih dari ide ke wireframe dan pengembangan. Bagaimana sebuah tim menjalankan fase penemuan dapat menjadi faktor penentu antara bagaimana sebuah produk pada akhirnya akan memberikan nilai riil melalui UX yang hebat dan menciptakan nilai riil bagi para pemangku kepentingan.

Prinsip 1: Strategi Bisnis

Strategi bisnis adalah visi utama perusahaan. Itulah alasan perusahaan itu ada. Strategi bisnis memastikan pertumbuhan dan keberlanjutan jangka panjang organisasi. Strategi bisnis adalah dasar bagi kompetensi dan penawaran inti, yang merupakan produk. Dalam buku ini, saya akan menggunakan istilah "produk" untuk merujuk pada produk digital dan layanan digital.

Strategi bisnis adalah hal yang memberi arahan kepada pembuat produk untuk tumbuh di pasar sambil mengalahkan pesaing. Strategi bisnis mengidentifikasi prinsip-prinsip panduan perusahaan tentang bagaimana perusahaan akan memposisikan dirinya dan tetap

mencapai tujuannya. Agar hal ini terjadi, bisnis harus terus mengidentifikasi dan memanfaatkan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif sangat penting bagi keberadaan perusahaan dalam jangka panjang.

Dalam buku klasiknya, *Competitive Advantage*, Michael E. Porter memaparkan dua cara paling umum untuk mencapai keunggulan kompetitif: kepemimpinan biaya dan diferensiasi. Keunggulan di balik kepemimpinan biaya berasal dari penawaran harga terendah untuk produk dalam industri tertentu. Baik itu mobil, televisi, atau hamburger termurah, ini adalah cara tradisional perusahaan mencapai dominasi di pasar. Bagaimanapun, membiarkan sektor swasta bersaing tanpa regulasi pemerintah adalah inti dari ekonomi pasar bebas! Maksud saya, lihatlah kesuksesan besar toko-toko seperti Walmart dan Target. Mereka dapat menawarkan harga terbaik dan pilihan barang dagangan terlengkap kepada konsumen. Namun, apa yang terjadi ketika harga mencapai titik terendah? Maka, persaingan haruslah tentang apa yang membuat produk menjadi lebih baik.

Hal ini membawa kita pada jenis keunggulan kompetitif kedua Porter: diferensiasi. Karena kita adalah penemu produk yang berencana untuk membangun teknologi yang disruptif, di sinilah letak kekuatan kita yang sebenarnya. Dengan diferensiasi, keunggulan didasarkan pada produk baru atau unik atau aspek unik dari produk yang akan dibayar lebih mahal oleh pelanggan karena nilai yang dipersepsikan. Sebagai konsumen, kita memilih satu produk daripada yang lain berdasarkan hal-hal yang kita hargai secara pribadi, mulai dari kegunaan produk hingga seberapa banyak kesenangan yang kita peroleh darinya. Nilai yang dipersepsikan itulah yang mengubah kafe kecil dan secangkir kopi sederhana menjadi kisah sukses Starbucks yang luar biasa di Seattle. Ada alasan mengapa orang membayar \$5 untuk kafe latte pengalaman yang juga terkandung dalam produk tersebut. Dimulai saat pelanggan melangkah masuk ke toko dan berakhir saat orang tersebut membuang cangkir dan lengan bajunya ke tempat sampah.

Saat ini, diferensiasi UX adalah pengubah permainan produk digital. Pengalaman pengguna yang berbeda telah sepenuhnya merevolusi cara kita berkomunikasi dengan dunia. Pertimbangkan seperti apa dunia sebelum mikroblog. Saat dirilis pada tahun 2006, Twitter membingungkan pengguna dengan batasan 140 karakternya. Namun, batasan tersebut ternyata menjadi keuntungan yang berharga, terutama terkait pembaruan. Saat ini, pengguna tidak memeriksa outlet berita tradisional untuk pembaruan instan; mereka malah memeriksa Twitter. Ketika Badai Sandy menghantam Pantai Timur pada tahun 2012, listrik padam, tetapi lebih dari 20 juta Tweet terjadi di antara pengguna, penduduk di badai, dan outlet media dan pemerintah. Saya tahu saya menghabiskan beberapa waktu di Twitter, men-tweet ke teman-teman di New York tentang pembaruan badai yang saya lihat di TV dari rumah saya di Pantai Barat.

Alat lain yang membedakan dirinya dari pesaing dengan diferensiasi UX adalah aplikasi peta Waze. Aplikasi ini menggabungkan lalu lintas sosial dengan navigasi GPS, sehingga memungkinkan pengguna menemukan rute tercepat saat itu ke tujuan mereka. Dengan sekadar berkendara dengan Waze terbuka, pengguna secara pasif menyumbangkan data lalu lintas dan jalan lainnya ke jaringan. Pengguna juga dapat mengambil peran yang lebih aktif

dengan membagikan laporan jalan tentang kecelakaan, jebakan polisi, atau bahaya lain di sepanjang jalan, membantu memberi tahu pengguna lain di area tersebut tentang kejutan apa yang mungkin terjadi di depan mereka. Pada bulan Juni 2013, Waze (perusahaan rintisan Israel) diakuisisi oleh Google seharga Rp. 15,850,188,034,000. Sekarang, Waze masih menawarkan UX yang khas kepada penggunanya, tetapi datanya juga disalurkan ke Google Maps. Jelas, Google menyadari keunggulan kompetitif dari kolaborasi UX dan memilih untuk mengadopsi Waze karena apa yang dapat ditambahkan ke produknya daripada bersaing dengannya.

Keunggulan kompetitif UX penting untuk dipahami di dunia teknologi baru yang berani ini. Secara tradisional, tujuan dari keunggulan kompetitif adalah untuk membuat produk yang mandiri melalui aliran pendapatan. Aliran pendapatan adalah bagaimana perusahaan dibayar. Dan ketika seorang pelanggan membayar lebih untuk produk daripada biaya untuk membuatnya, nilai diciptakan untuk para pemangku kepentingan. Bagi banyak orang, ini adalah inti dari model bisnis suatu produk. Namun, saat ini, diferensiasi UX tidak selalu berarti banyak uang ketika produk Anda memasuki pasar. Sebaliknya, tujuan banyak pengusaha adalah adopsi massal. Produk seperti Facebook tidak menentang pantat kolektif pesaing seperti MySpace atau Friendster karena itu adalah alternatif yang lebih murah. Facebook memenangkan persaingan karena, a) menawarkan UX yang berbeda yang dianggap oleh pengguna sebagai lebih berharga, dan b) semua orang mengadopsinya. Sejak saat itu, Facebook menginovasi model bisnis baru yang bergantung pada monetisasi data penggunanya untuk menjual iklan yang bertarget.

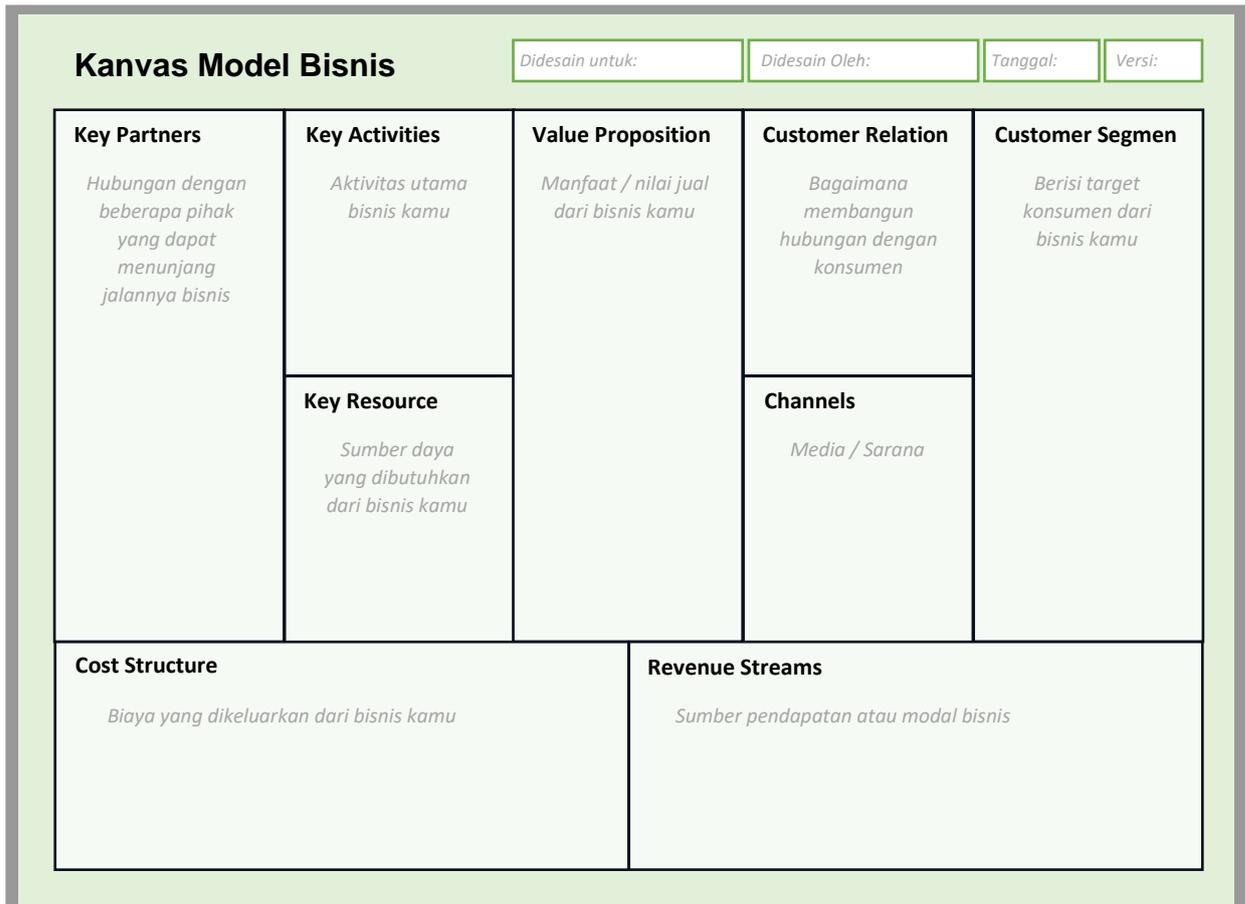
Pada tahun 2013, Waze melakukan hal serupa ketika Google membelinya. Waze menghasilkan banyak uang dengan menjual akses kepada pengguna setianya, dan Google akan menghasilkan banyak uang karena begitu banyak pengguna terus menggunakan aplikasi Waze dan Google Maps. Kedua perusahaan tersebut pada dasarnya mengubah pengguna mereka menjadi pelanggan karena mereka dapat memonetisasinya, dan karena itu, mulai sekarang, saya akan menggunakan istilah "pengguna" dan "pelanggan" secara bergantian. Namun, model bisnis yang baik tidak hanya menentukan aliran pendapatan suatu produk. Model bisnis tersebut juga tidak hanya bergantung pada jumlah pengguna yang sangat banyak yang mengadopsinya. Hal ini sering kali tidak disadari oleh pengusaha teknologi muda. Karena mereka tumbuh di dunia di mana produk seperti Facebook menjadi solven dan menaklukkan dunia tanpa model bisnis yang jelas, mereka tidak menyadari betapa berat perjuangan yang harus mereka hadapi untuk mendapatkan pengguna.

Mereka juga lupa bahwa produk digital yang sangat sukses yang terus menentukan kehidupan kita sehari-hari tidak hanya muncul begitu saja pada model bisnis mereka. Perusahaan-perusahaan yang mengubah permainan ini bereksperimen, menguji, dan gagal sebelum mereka menemukan dan berinovasi dengan tepat. Dan jika Anda, seperti saya, bekerja di Web saat gelembung dot com meletus pada tahun 1990-an, Anda memiliki pengalaman langsung tentang semua risiko yang terlibat dalam menciptakan produk tanpa model bisnis yang terbukti. Ketika uang investasi habis, dan tidak ada lagi yang masuk, hidup menjadi suram.

Proses konstruksi model bisnis merupakan dasar bagi strategi bisnis. Seperti yang ditulis Steve Blank, model bisnis menggambarkan "aliran antara komponen-komponen utama perusahaan." Kutipan ini berasal dari manifesto Pengembangan Pelanggan Blank, di mana ia menantang para pendiri produk untuk berhenti menulis rencana bisnis yang statis. Sebaliknya, ia mendorong mereka untuk mengadopsi model bisnis yang fleksibel yang mengharuskan semua komponen utama divalidasi menggunakan metode penemuan empiris yang berhadapan dengan pelanggan. Untuk memahami komponen-komponen utama ini, mari kita lihat alat yang disebut Kanvas Model Bisnis.

Dalam buku penting mereka *Business Model Generation*, penulis Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur mendekonstruksi masing-masing dari sembilan blok penyusun penting sebuah model bisnis sehingga para visioner dapat secara sistematis memikirkan logika tentang bagaimana perusahaan pada akhirnya akan menghasilkan uang. Blank juga merujuk pada alat ini dalam karyanya sendiri tentang penciptaan model bisnis. Yang relevan bagi kita dalam buku ini adalah seberapa banyak dari komponen ini yang selaras dengan strategi UX untuk sebuah produk digital. Komponen-komponen tersebut adalah sebagai berikut (lihat juga Gambar 2.3):

1. **Segmen pelanggan:** Siapa saja pelanggannya? Apa perilaku mereka? Apa kebutuhan dan tujuan mereka?
2. **Proposisi nilai:** Nilai apa (baik kualitatif maupun kuantitatif) yang kami janjikan untuk diberikan?
3. **Saluran:** Bagaimana kami akan menjangkau segmen pelanggan kami? Apakah daring atau luring?
4. **Hubungan pelanggan:** Bagaimana kami akan memperoleh dan mempertahankan pelanggan kami?
5. **Aliran pendapatan:** Bagaimana bisnis memperoleh pendapatan dari proposisi nilai? Apakah pelanggan akan membayarnya? Atau adakah pilihan lain?
6. **Sumber daya utama:** Aset strategis unik apa yang harus dimiliki bisnis agar produknya berfungsi? Apakah konten, modal, atau paten? Apakah ini sesuatu yang harus kami kembangkan?
7. **Aktivitas utama:** Hal strategis unik apa yang dilakukan bisnis untuk menyampaikan proposisinya? Apakah kami mengoptimalkan proses bisnis yang sudah ketinggalan zaman? Apakah kami menciptakan platform untuk mempertemukan pelanggan untuk bertransaksi?
8. **Kemitraan utama:** Kemitraan dan pemasok apa yang kami butuhkan untuk menyampaikan proposisi nilai kami?
9. **Struktur biaya:** Berapa biaya utama yang akan dikeluarkan agar model bisnis kami berfungsi? Apakah kita mencoba memangkas biaya dengan membuang sensasi? Apakah ada biaya tetap yang tidak akan hilang?



Gambar 2.3. Kanvas Model Bisnis yang menunjukkan sembilan blok bangunan penting dari sebuah model bisnis

Dengan menggunakan kanvas, para pembuat produk mengumpulkan semua hipotesis mereka tentang produk mereka ke satu tempat. Mereka kemudian merevisinya saat mereka bergerak melalui fase penemuan, dan itu adalah sesuatu yang akan Anda lihat saat kita mengembangkan semua teknik dalam buku ini. Namun, untuk prinsip ini, ini adalah tempat lain di mana kita dapat melihat bagaimana strategi bisnis dan strategi UX benar-benar bersinggungan. Begitu banyak perhatian dari Kanvas Model Bisnis segmen pelanggan, proposisi nilai, aliran pendapatan, dan akuisisi serta retensi pelanggan adalah elemen yang penting untuk menciptakan pengalaman pengguna suatu produk, yang seperti yang telah Anda pelajari, adalah kunci keunggulan kompetitif kita.

Jika Anda tidak melihat hubungan ini, Anda berpotensi berakhir di posisi yang sama dengan insinyur perangkat lunak kita di Bab 1. Model bisnisnya bergantung pada segmen pelanggan kaya untuk menyediakan aliran pendapatan perusahaan, tetapi ia belum mengidentifikasi segmen itu dengan benar sebelum ia membangun produknya. Jika dia tidak menghubungi pengguna tersebut selama tim saya menemukan pelanggan, dia mungkin akan terus maju dengan kampanye yang panjang dan mahal untuk membombardir media dan outlet iklan daring. Hal ini, seperti yang dibuktikan oleh strategi UX tim saya, akan sangat bermasalah karena kampanye tersebut tidak akan menjangkau segmen pengguna yang benar-benar tertarik dengan proposisi nilai.

Hal ini membawa kita pada bagaimana Business Model Canvas juga menyerukan pentingnya kolaborasi antara pemangku kepentingan dan anggota tim dalam fase penemuan. Kategori seperti sumber daya utama dan kemitraan bukanlah sesuatu yang harus dipikirkan oleh manajer produk digital atau desainer UX secara asal-asalan. Sebaliknya, kategori-kategori ini adalah tempat para pemangku kepentingan dapat menawarkan banyak informasi dan prospek. Kategori lain, seperti aktivitas utama, segmen pelanggan, dan proposisi nilai, kemungkinan besar akan bergantung pada panduan tim digital untuk mengarahkan para pemangku kepentingan ke produk terbaik. Namun, tim produk digital juga harus menyadari bahwa kategori yang sama ini memerlukan masukan dari pengguna aktual sebelum hipotesis dapat diubah menjadi fakta, yang ditunjukkan oleh penelitian strategi UX kami kepada insinyur perangkat lunak. Kita perlu menyadari bahwa membangun strategi bisnis bukanlah tentang merumuskan dan mengeksekusi rencana yang sempurna.

Sebaliknya, ini tentang kemampuan meneliti apa yang ada di luar sana, menganalisis peluang, menjalankan eksperimen terstruktur, gagal, belajar, dan mengulang hingga kita menemukan sesuatu yang bernilai yang benar-benar diinginkan orang. Selain itu, seiring dengan meningkatnya skala produk dan pasar yang terus berkembang, strategi bisnis harus gesit. Untuk produk baru, strategi mungkin berkisar pada upaya mendapatkan kecocokan produk/pasar yang cukup untuk mendapatkan pembiayaan, atau meraih pangsa pasar yang cukup sehingga basis pelanggannya menjadi keunggulan kompetitif. Namun, untuk perusahaan yang lebih matang, strateginya adalah tentang membangun proposisi nilai inti perusahaan sambil mencoba mempertahankan infrastruktur dan proses internal perusahaan. Dengan cara inilah model bisnis atau keunggulan kompetitif yang mungkin ada di awal siklus hidup produk mungkin tidak sama di fase selanjutnya. Namun demikian, dalam mengejar target yang terus berubah ini, perusahaan harus terus bereksperimen dengan berbagai penawaran sehingga mereka dapat meningkatkan skalanya, tetap kompetitif, dan terus menawarkan nilai kepada pengguna di pasar yang terus berubah.

Prinsip 2: Inovasi Nilai

Sebagai penemu produk digital, kita harus sangat menyadari semua dinamika pasar digital yang terus berubah. Kita harus memahami bagaimana dan mengapa orang menggunakan perangkat digital mereka dan apa yang menentukan UX yang berhasil dan yang gagal. Ini karena kontak pertama pengguna dengan antarmuka umumnya menentukan keberhasilan atau kegagalan. Ini memberi pengguna kesan pertama mereka tentang inovasi nilai Anda, dan inovasi nilailah yang mengganggu atau menciptakan model mental baru bagi orang-orang. Kita pasti ingin melakukan itu.

Sebelum kita membahas inovasi nilai, mari kita bahas kata "nilai". Kata itu digunakan di mana-mana. Kata itu ditemukan di hampir semua buku bisnis tradisional dan kontemporer sejak tahun 1970-an. Dalam buku *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, [15] Peter Drucker membahas bagaimana nilai pelanggan berubah seiring waktu. Ia memberi contoh bagaimana seorang gadis remaja akan membeli sepatu karena gayanya, tetapi ketika ia menjadi ibu pekerja, ia mungkin akan membeli sepatu karena kenyamanan dan harganya. Pada tahun 1984, Michael Lanning pertama kali menciptakan istilah "proposisi nilai" untuk

menjelaskan bagaimana sebuah perusahaan mengusulkan untuk memberikan pengalaman pelanggan yang berharga. Agar sebuah bisnis dapat menghasilkan kekayaan, ia perlu menawarkan produk yang lebih unggul daripada pesaingnya tetapi dengan biaya produksi di bawah apa yang dibayarkan pelanggan untuk produk tersebut. Pada tahun yang sama, Michael Porter mendefinisikan istilah “rantai nilai” sebagai rantai kegiatan yang dilakukan oleh sebuah perusahaan yang beroperasi di industri tertentu untuk memberikan produk yang berharga. Gambar 2.4 mengilustrasikan rantai nilai tradisional untuk produsen produk fisik.

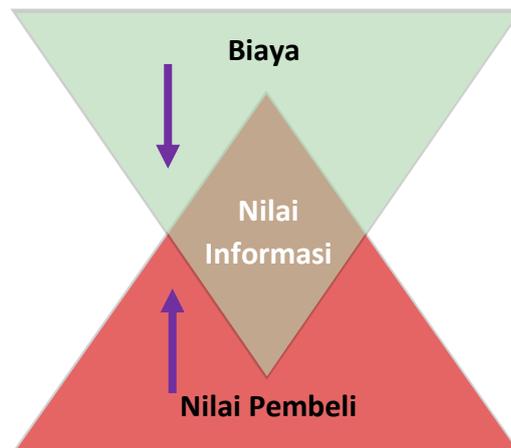


Gambar 2.4. Rantai nilai

Itulah proses bisnis yang digunakan Toyota untuk membuat kendaraan dan yang digunakan Apple untuk membuat komputer dan perangkat. Selama setiap aktivitas dalam rantai nilai peristiwa ini, ada peluang bagi perusahaan untuk mengungguli pesaing mereka. Namun, semua istilah tersebut berlaku untuk produk fisik. Sebaliknya, produk virtual memungkinkan rantai nilai memiliki siklus berulang yang lebih cepat dan dalam beberapa kasus aktivitas terjadi secara paralel. Inilah sebagian alasan mengapa prinsip strategi bisnis tradisional tidak sepenuhnya sesuai dengan strategi produk digital. Saat memproduksi produk digital, kita harus terus meneliti, mendesain ulang, dan memasarkan ulang untuk mengikuti pasar daring yang berkembang pesat, nilai pelanggan, dan rantai nilai yang diperlukan untuk menjaga produk kita tetap dalam produksi.

Hal ini membawa kita pada tantangan lain dalam mendesain produk digital: perangkat lunak, aplikasi, dan hal-hal lain yang ditemukan pengguna di Internet dan digunakan setiap hari. Seperti yang disebutkan, suatu produk harus berharga bagi pelanggan untuk menarik mereka menggunakannya. Produk tersebut juga harus berharga bagi bisnis sehingga bisnis dapat bertahan hidup. Namun, Internet penuh dengan produk digital yang tidak perlu dibayar oleh pengguna untuk mendapatkan hak istimewa menggunakannya. Jika model bisnis seharusnya membantu perusahaan mencapai keberlanjutan, bagaimana Anda dapat melakukannya saat pasar daring dibanjiri produk gratis? Inovasi nilai adalah kuncinya.

Dalam buku *Blue Ocean Strategy*, penulis W. Chan Kim dan Renée Mauborgne menggambarkan inovasi nilai sebagai "pengejaran diferensiasi dan biaya rendah secara bersamaan, yang menciptakan lompatan nilai bagi pembeli dan perusahaan." Artinya, inovasi nilai terjadi saat perusahaan menyelaraskan kebaruan dengan utilitas dan harga (lihat Gambar 2.5). Perusahaan mengejar diferensiasi dan kepemimpinan biaya untuk menciptakan produk bernilai tinggi dan berbiaya rendah bagi pelanggan dan pemangku kepentingan. Pertimbangkan bagaimana Waze menemukan model bisnis yang berkelanjutan—berbagi data yang bersumber dari orang banyak membuatnya menguntungkan bagi perusahaan lain seperti Google. Namun, untuk mendapatkan data tersebut, Waze harus memberikan jenis nilai baru kepada pelanggan agar dapat diadopsi secara massal, dan nilai tersebut sepenuhnya didasarkan pada pemanfaatan inovasi yang mengganggu melalui UX dan model bisnis.



Gambar 2.5. Inovasi Nilai = Pengejaran diferensiasi dan biaya rendah secara bersamaan

Inovasi disruptif adalah istilah yang dicetuskan oleh Clayton M. Christensen pada pertengahan tahun 1990-an. Dalam bukunya *The Innovator's Dilemma*, ia menganalisis rantai nilai perusahaan teknologi tinggi dan membedakan antara perusahaan yang hanya melakukan inovasi berkelanjutan dengan inovasi disruptif. Ia menggambarkan inovasi berkelanjutan sebagai inovasi yang memungkinkan para pemimpin industri melakukan sesuatu yang lebih baik bagi pelanggan mereka yang sudah ada.

Inovasi disruptif adalah produk yang mungkin tidak dapat digunakan oleh pelanggan terbaik perusahaan dan karena itu memiliki margin keuntungan yang jauh lebih rendah daripada yang mungkin didukung oleh bisnis. Namun, di sinilah inovasi disruptif dapat mengejutkan pesaing yang sudah mapan. Christensen mengatakan bahwa inovasi disruptif biasanya adalah "proses di mana suatu produk atau layanan awalnya berakar pada aplikasi sederhana di bagian bawah pasar dan kemudian tanpa henti bergerak naik ke pasar, akhirnya menggantikan pesaing yang sudah mapan."

Inovatif berarti melakukan sesuatu yang baru, orisinal, dan cukup penting untuk mengguncang pasar, dan ini membawa kita kembali ke buku *Blue Ocean Strategy*. Dalam buku tersebut, para penulis membahas studi mereka tentang 150 langkah strategis yang mencakup lebih dari 100 tahun dan 30 industri. Mereka menjelaskan bagaimana perusahaan di balik Ford Model T, Cirque du Soleil, dan iPod menang karena cara mereka memasuki pasar samudra biru, bukan pasar samudra merah. Lautan pesaing lain dengan produk serupa dikenal sebagai samudra merah. Samudra merah penuh dengan hiu yang bersaing untuk mendapatkan pelanggan yang sama dengan menawarkan harga yang lebih rendah dan akhirnya mengubah suatu produk menjadi komoditas. Sebaliknya, samudra biru adalah wilayah yang tidak diperebutkan; wilayah itu bebas untuk diambil.

Dalam dunia korporat, dorongan untuk bersaing dengan menghancurkan pesaing Anda berakar pada strategi militer. Dalam perang, pertarungan biasanya terjadi di medan tertentu. Pertempuran menjadi berdarah ketika satu pihak menginginkan apa yang dimiliki pihak lain entah itu minyak, tanah, ruang rak, atau bola mata. Dalam samudra biru, peluang tidak dibatasi oleh batasan tradisional. Ini tentang mendobrak beberapa aturan yang belum

menjadi aturan atau bahkan menciptakan permainan Anda sendiri yang menciptakan pasar dan ruang baru yang tak tertandingi bagi pengguna untuk menjelajah.

Ketika kita mentransposisikan Strategi Blue Ocean ke dunia produk digital, kita harus mengakui bahwa ada peluang yang lebih besar di ruang pasar yang tidak dikenal. Contoh sempurna dari perusahaan yang memanfaatkan pasar blue ocean adalah Airbnb. Airbnb adalah "pasar komunitas" bagi orang-orang untuk membuat daftar, menemukan, dan memesan subsewa untuk hampir semua hal mulai dari rumah pohon di Los Angeles hingga kastil di Prancis. Yang menakjubkan tentang ini adalah bahwa proposisi nilainya telah sepenuhnya mengganggu industri perjalanan dan perumahan (lihat Gambar 2-6).[19] Proposisi nilainya sangat membuat ketagihan sehingga begitu pelanggan mencobanya, sulit untuk kembali ke cara lama memesan tempat menginap atau menyewakan properti.



Gambar 2.6. Airbnb dalam berita

Airbnb mencapai inovasi nilai ini dengan memadukan desain UX yang memukau dengan proposisi nilai yang menggoda. Dan, seperti yang saya sebutkan sebelumnya, inovasi nilai yang sesungguhnya terjadi ketika UX dan model bisnis bersinggungan. Dalam kasus ini, keduanya bersinggungan di samudra biru karena Airbnb mendobrak dan menciptakan kembali beberapa aturan.

Misalnya, Craig's List merupakan sarana utama bagi pengguna untuk menyewakan sebelum Airbnb, tetapi pada umumnya merupakan usaha yang menyeramkan. Tidak ada profil pengguna. Tidak ada cara untuk memverifikasi apa pun tentang tuan rumah atau tamu dalam transaksi. Namun, itulah normanya! Airbnb memungkinkan subekonomi pasar bebas di mana kualitas dan kepercayaan diberi nilai tinggi dalam UX, seperti di Amazon, Yelp, dan eBay.

Seluruh UX Airbnb dibangun berdasarkan gagasan untuk memastikan bahwa setiap tamu dan tuan rumah adalah pelanggan yang baik. Hal itu mengharuskan penggunanya untuk mengubah model mental mereka. Etika sosial yang sebelumnya tidak tertulis kini harus berlaku jika pengguna akan menjamu orang asing atau tinggal di rumah orang asing dan agar kedua belah pihak merasa senang karenanya. Misalnya, saya baru saja kembali dari akhir pekan di San Francisco bersama keluarga saya. Alih-alih memesan hotel yang biayanya mencapai Rp. 19,108,501 (dua kamar untuk dua malam di hotel bintang 3,5), kami menggunakan Airbnb dan menghabiskan setengahnya.

Namun, bagi kami, ini bukan hanya tentang menghemat uang. Ini tentang tinggal di rumah dua kamar tidur yang cantik dan luas, lebih dekat dengan penduduk setempat dan

restoran kuliner mereka. Biaya komisi enam persen[20] yang kami bayarkan ke Airbnb dapat diabaikan. Menariknya, pengacara perusahaan yang memiliki rumah di San Francisco ini sedang pergi ke Paris bersama keluarganya. Dia juga menginap di Airbnb, yang dapat dibayar menggunakan sebagian pendapatan (Rp. 8,758,063-plus) dari transaksinya dengan kami.

Strategi bisnis Airbnb adalah melayani kedua sisi pasar mereka yang terbagi menjadi dua orang-orang yang mengiklankan rumah mereka dan mereka yang memesan tempat untuk menginap. Mereka menawarkan nilai yang luar biasa melalui rangkaian fitur seperti alat kalender yang mudah, integrasi peta untuk penelusuran, dan, yang terpenting, sistem transaksi yang lancar yang sebelumnya tidak ditawarkan oleh pesaing lain seperti VRBO, Homeaway, atau Craig's List. Pada akhirnya, Airbnb menawarkan platform yang lebih mudah digunakan yang meminimalkan risiko berurusan dengan orang-orang yang menakutkan ditambah dengan harga pasar yang wajar. Semua ini menghasilkan disrupsi serius melalui inovasi nilai bagi semua pelanggan dan pemangku kepentingan dalam pengalaman daring dan luring. Itulah sebabnya Airbnb menang dengan sangat meyakinkan.

Ada banyak produk lain yang menyebabkan disrupsi yang meluas terhadap status quo melalui inovasi nilai gabungan mereka berupa kepemimpinan biaya dan diferensiasi di pasar samudra biru. Dan melalui strategi UX mereka, mereka pada akhirnya membuat hidup orang-orang lebih mudah, menyatukan pelanggan dengan cara-cara baru, dan menghancurkan model mental. Perusahaan seperti Airbnb, Kickstarter, dan Eventbrite telah mengubah cara orang menyewa rumah, mendanai usaha bisnis, dan menyelenggarakan acara. Faktanya, Eventbrite adalah cara saya menguji hipotesis saya bahwa ada orang di luar sana yang haus akan pengetahuan tentang strategi UX.

Dengan menggunakan antarmukanya, saya dengan cepat menyiapkan kuliah 60 kursi dengan harga Rp. 792,509/per orang, dan menjualnya habis. Jika saya tidak memiliki Eventbrite untuk bereksperimen sebagai platform promosi, mungkin tidak ada buku untuk Jaime Levy. Terima kasih Eventbrite karena memungkinkan satu inovasi nilai yang gagal ditawarkan oleh platform lain seperti Meetup: kemampuan untuk menyelenggarakan acara berbayar.

Prinsip 3: Riset Pengguna yang Tervalidasi

Tidak menyadari nilai suatu produk adalah salah satu alasan utama mengapa produk tersebut akan gagal. Para pemangku kepentingan adalah pemimpi karena mereka berasumsi apa yang berharga bagi pelanggan mereka alih-alih memverifikasinya. Sama seperti Kevin Costner dalam film *Field of Dreams*, para pengusaha ini percaya bahwa jika mereka membangunnya, mereka [para pengguna] akan datang. Namun kenyataannya adalah bahwa setiap produk mengandung risiko. Ingatkah Anda dengan insinyur perangkat lunak di awal buku ini? Asumsinya tentang apa yang diinginkan pelanggannya ternyata salah. Hatinya berada di tempat yang tepat. Idenya tepat waktu, berbeda, sangat inovatif, dan bahkan memiliki model bisnis yang unik dan berkelanjutan. Meskipun demikian, pengguna tidak kunjung datang. Dan ketika tim saya akhirnya keluar dan bertanya kepada pengguna targetnya, kami menemukan bahwa mereka tidak mau membayar produk tersebut karena produk tersebut sedang diposisikan.

Riset pengguna adalah cara Anda memverifikasi bahwa Anda berada di jalur yang benar dengan proposisi nilai Anda. Ada banyak cara untuk melakukannya studi lapangan etnografis, penyelidikan kontekstual, kelompok fokus, buku harian dan jurnal, penyortiran kartu, pelacakan mata, persona, dan banyak lagi. Saya tidak ingin berbicara tentang metode tradisional ini. Sebaliknya, saya ingin berbicara tentang Lean Startup. Aneh untuk mengakuinya, tetapi sebelum tahun 2011 ketika Lean Startup karya Eric Ries (yang harus Anda baca) mencapai titik kritis, para pendiri tidak menjadikan misi mereka untuk menghadapi pelanggan "sejak dini dan sering." Sifat Lean Startup yang empiris, bergerak cepat, dan transparan terinspirasi dari ide-ide dari metodologi pengembangan pelanggan Steve Blank dan pendekatan Design Thinking yang sangat teoritis. Tentu saja, organisasi memiliki desainer UX untuk melakukan desain yang "berpusat pada pengguna" (bukan yang berpusat pada teknisi), tetapi Lean Startup menjadikan pelaksanaan riset pengguna yang tervalidasi sebagai aspek penentu keberhasilan atau kegagalan dalam mengembangkan suatu produk. Lean Startup memaksa riset pengguna menjadi terukur.

Hal ini membawa kita ke prinsip ketiga kita riset pengguna yang tervalidasi. "Validasi" adalah rahasia dari pendekatan bisnis Lean Startup. Validasi adalah proses untuk mengonfirmasi bahwa segmen pelanggan tertentu menemukan nilai dalam produk Anda. Tanpa validasi, Anda hanya berasumsi bahwa pelanggan akan menemukan manfaat untuk produk Anda. Riset pengguna yang tervalidasi lebih dari sekadar mengamati dan membangun empati bagi calon pengguna. Ini adalah proses yang didasarkan pada pemeriksaan realitas yang berfokus pada umpan balik langsung dari interaksi dengan pengguna. Ini membantu tim Anda untuk menentukan apakah visi produk Anda adalah mimpi atau mimpi buruk yang potensial.

Eric Ries mempopulerkan istilah Minimum Viable Product (MVP). Ini berarti mempelajari apakah calon pelanggan menginginkan produk Anda dengan membangun hanya fitur inti dari proposisi nilai Anda. Ini jauh berbeda dari pengembangan produk tradisional di mana membangun prototipe sering kali merupakan simulasi untuk menunjukkan kepada calon investor produk masa depan. Dengan mendapatkan dukungan pelanggan pada proposisi nilai Anda sejak awal, Anda mengurangi risiko produk Anda. Dan jika pengguna tidak menyukai apa yang mereka lihat, kita perlu "beralih" ke segmen pelanggan yang berbeda atau beralih ke masalah lain yang dapat diatasi oleh proposisi nilai kita.

Iterasi seperti MVP mengharuskan tim Anda melakukan riset dan mendapatkan validasi sebelum mengembangkan solusi. Ini membantu memverifikasi bahwa tim Anda menargetkan pelanggan yang tepat (sesuatu yang gagal dilakukan oleh perusahaan rintisan kita di Bab 1) dan bukan sekadar persona umum. Setelah Anda memvalidasi titik masalah tertentu yang perlu ditangani, Anda dapat terus menambahkan fitur lalu menguji fitur tersebut menggunakan metode riset yang sama. Ini dikenal sebagai siklus umpan balik Lean Startup yang terdiri dari membangun-mengukur-belajar. Gunakan riset Anda untuk memvalidasi keputusan Anda dan memastikan bahwa visi produk selaras dengan kebutuhan pengguna akhir.

Riset pengguna yang tervalidasi adalah proses kolaboratif yang harus melibatkan sebanyak mungkin anggota tim produk. Kolaborasi sebenarnya akan membantu membangun konsensus secara organik tentang proposisi nilai dan setiap perubahan yang mengikutinya. Sekarang, ini mungkin terdengar naif, mengingat kita semua bekerja di lingkungan yang berbeda dengan berbagai orang dengan kepribadian dinamis yang berada di berbagai posisi kekuasaan. Dalam lingkungan perusahaan, biasanya ada banyak pemangku kepentingan yang masing-masing memiliki pendapat tentang persyaratan produk berdasarkan agenda atau preferensi pribadi mereka. Ketika saya bekerja untuk agensi, persyaratan produk biasanya sudah ditetapkan secara pasti selama fase pengumpulan persyaratan yang tidak melibatkan saya. Bagi saya, menyarankan untuk melakukan riset pengguna yang tervalidasi atau membuat MVP untuk diuji selama fase desain adalah penghujatan karena hal itu berlawanan dengan model agensi. Hal terakhir yang ingin didengar oleh seorang eksekutif akun dari sumber daya UX-nya adalah cara untuk memangkas biaya proyek bagi kliennya.

Jika Anda kebetulan menemukan diri Anda dalam posisi yang familier ini, saat itulah Anda perlu menjadi intrapreneur. Intrapreneurship adalah tindakan berperilaku seperti seorang wirausahawan saat bekerja dalam organisasi besar. Anda perlu memutuskan untuk mengambil alih nasib produk ke tangan Anda sendiri melalui pengambilan risiko yang tegas dan inovasi. Berdirilah dan mintalah waktu tambahan satu atau dua minggu untuk melakukan riset pengguna yang tervalidasi. Jika Anda mendapat jawaban "tidak" atau terlalu takut untuk bertanya, inilah saatnya untuk mulai bekerja di luar jam kerja. Hal terburuk yang dapat terjadi adalah Anda akan menemukan sesuatu tentang diri Anda dan/atau mulai mencari cara untuk meningkatkan proses kerja Anda sendiri. Intinya adalah bahwa menghadapi pelanggan target Anda tidak dapat dinegosiasikan. Kita harus belajar secepat mungkin jika ide yang sedang kita kerjakan itu bodoh dan tidak berharga. Kita perlu berpikiran terbuka untuk bereksperimen dan gagal. Itu benar, kita bertaruh. Dan peluangnya tidak berpihak pada kita. Namun, pada akhirnya, pendekatan ini lebih hemat biaya dan efisien.

Prinsip 4: Desain UX yang Mematikan

Dalam Lean Entrepreneur Patrick Vlaskovits dan Brant Cooper menganjurkan, "Jika Anda melakukan praktik terbaik, Anda tidak berinovasi." Ini adalah pernyataan yang provokatif, karena pola desain interaksi yang mapan membantu menciptakan pengalaman pengguna yang konsisten. Namun, tidak ada salahnya melanggar satu atau dua aturan melalui eksperimen untuk menciptakan pengalaman pengguna yang mematikan.

"Pengalaman pengguna" (UX) adalah bagaimana perasaan manusia saat menggunakan antarmuka produk digital saat mencoba menyelesaikan tugas atau tujuan. Ya, kita dapat mengatakan gagang pintu adalah antarmuka dan keluar dari jalan raya nondigital menuju dunia produk fisik 100 persen. Namun dalam praktiknya, istilah "pengalaman pengguna" mengacu pada apakah seseorang mengalami saat-saat baik atau buruk saat mencoba memanfaatkan produk digital.

Secara tradisional (jika saya berani menggunakan kata itu untuk disiplin ilmu yang baru berusia dua dekade), desain UX dikaitkan dengan hasil akhir untuk pengembangan dan pelaksanaan desain peta situs, kerangka kerja, alur proses/tugas, dan spesifikasi fungsional.

Perekrut untuk perusahaan dan agensi mengidentifikasi desain UX dengan jabatan yang menghasilkan hasil akhir ini, termasuk desainer interaksi, arsitek informasi, dan desainer UX. Definisi ini digunakan oleh perusahaan dan agensi besar dan merupakan cara desain UX dipraktikkan saat ini. Namun, yang akhirnya terjadi dalam sistem "tradisional" ini adalah bahwa desainer UX dan oleh karena itu desain UX sering kali lebih fokus pada masalah keterlibatan dan desain pengguna daripada pengembangan pelanggan dan pembuatan model bisnis.

Masalah umum yang tidak disadari oleh banyak pembuat produk adalah seberapa besar keputusan UX mereka terkait dengan akuisisi pelanggan. Coba pikirkan situs web transaksional atau bahkan proses pendaftaran sederhana. Desain UX harus sangat memperhatikan hambatan masuk, yang dapat mencegah prospek tervalidasi yang sebelumnya terlibat dengan produk untuk berkonversi menjadi pelanggan. Kita akan membahas lebih lanjut tentang ini di Bab 9. Antarmuka dan alur pengguna harus diarahkan pada respons yang diinginkan pengguna. Ini semua tentang keterlibatan. Inilah yang membedakan desainer UX pemula dari desainer UX yang hebat. Desainer UX yang andal kini tahu cara memandu inovasi nilai suatu produk dengan cara berikut:

Mereka bekerja sama dengan para pemangku kepentingan dan rekan satu tim sejak awal ide. Kemudian, desainer UX dapat terlibat dalam merancang eksperimen terstruktur untuk validasi. Eksperimen ini perlu difokuskan pada seberapa sukses proposisi nilai dapat dikomunikasikan kepada pelanggan sejak pelanggan membuka halaman arahan. Dengan menggunakan hasil yang terukur, keputusan desain dapat dibuat berdasarkan bukti nyata, bukan firasat.

Mereka membantu menentukan momen dan fitur utama yang benar-benar penting bagi produk Anda. Bab 6 berfokus pada taktik untuk membantu Anda menemukan inovasi nilai, dengan berkonsentrasi pada utilitas utama produk. Kami mengeksplorasi teknik seperti storyboard yang akan menyatukan pengalaman utama dengan cara yang sederhana dan elegan. Kami mencari cara untuk mencuri dan memilih fitur dari pesaing dan nonpesaing sehingga kami dapat menyatukannya dengan cara baru.

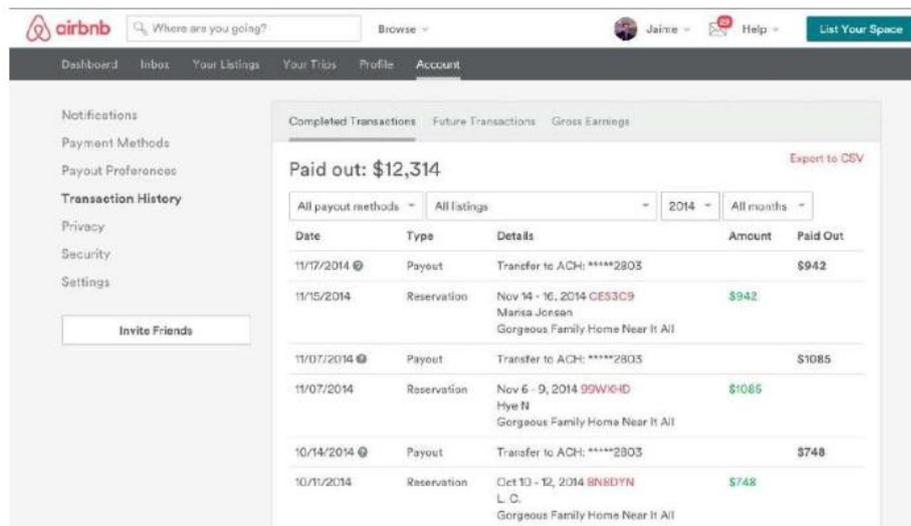
Mereka mempelajari segala hal tentang ruang pasar yang ada untuk mengidentifikasi peluang UX yang dapat dimanfaatkan. Hal ini memungkinkan tim Anda menemukan cara untuk menciptakan lompatan nilai dengan menawarkan sesuatu yang membuat kehidupan orang lebih efisien. Mereka berbicara langsung dengan calon pengguna atau pengguna aktif produk yang sudah ada untuk menemukan dan memvalidasi utilitas utamanya sehubungan dengan masalah yang harus dipecahkan. Mereka menjalin UX melalui semua titik sentuh online dan offline yang memungkinkan pengalaman yang lancar. Hal ini khususnya relevan dalam produk seperti Airbnb dan Uber yang transaksinya dimulai di Internet, dipenuhi di dunia nyata, tetapi kemudian mengarahkan pengguna kembali ke antarmuka untuk menulis ulasan.

Anda tidak bisa hanya "berpikir desain" untuk mencapai desain UX yang hebat. Hanya ketika UX diinformasikan oleh dan memengaruhi tiga prinsip lainnya, model mental akan rusak. Disrupsi pun terjadi! Pembahasan selanjutnya dalam buku ini, penulis akan membahas beberapa studi kasus produk yang memiliki pengalaman pengguna yang hebat. Ini adalah

desain UX yang tidak hanya "terjadi" melalui keberuntungan atau "desain jenius." Desain ini hebat melalui manifestasi prinsip-prinsip tersebut. Hanya dengan latihan dan kesadaran penuh kita akan memahami produk sebagai kumpulan dari bagian-bagian yang nyata dan tidak nyata. Contohnya termasuk perusahaan-perusahaan berikut.

Airbnb

Layanan iklan yang mengganggu industri perjalanan (Gambar 2.7).



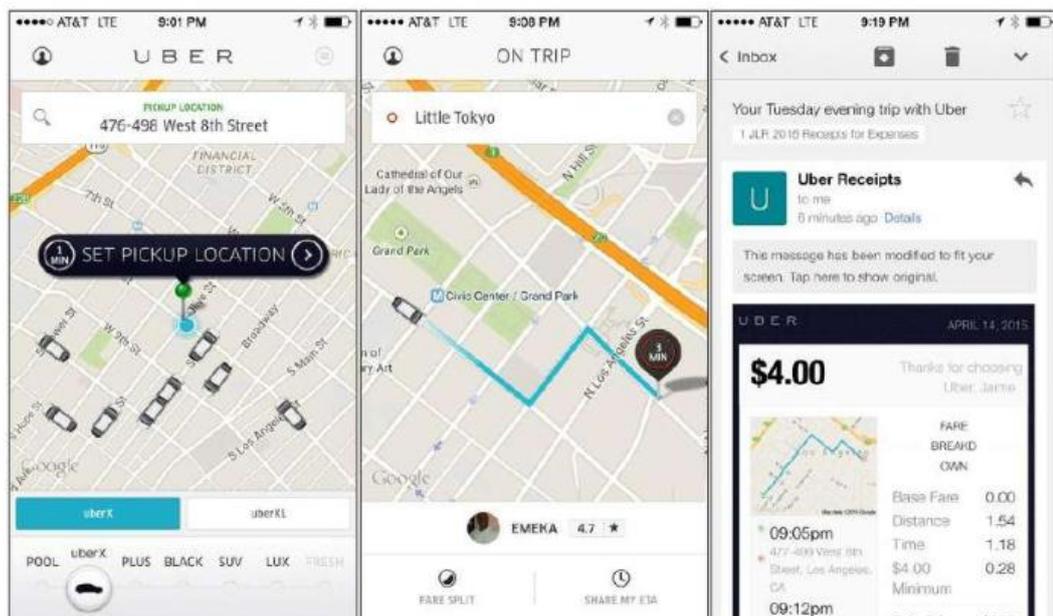
The screenshot shows the Airbnb account dashboard. The main section is titled "Completed Transactions" and displays a table of transactions. The total amount paid out is \$12,314. The table includes columns for Date, Type, Details, Amount, and Paid Out.

Date	Type	Details	Amount	Paid Out
11/17/2014	Payout	Transfer to ACH: ****2803		\$942
11/15/2014	Reservation	Nov 14 - 16, 2014 CES3C9 Marisa Jossan Gorgeous Family Home Near It All	\$942	
11/07/2014	Payout	Transfer to ACH: ****2803		\$1085
11/07/2014	Reservation	Nov 6 - 9, 2014 99W4HD Hye N Gorgeous Family Home Near It All	\$1085	
10/14/2014	Payout	Transfer to ACH: ****2803		\$748
10/11/2014	Reservation	Oct 10 - 12, 2014 BN8DYN L. C. Gorgeous Family Home Near It All	\$748	

Gambar 2.7. UX Airbnb yang mematikan

Uber

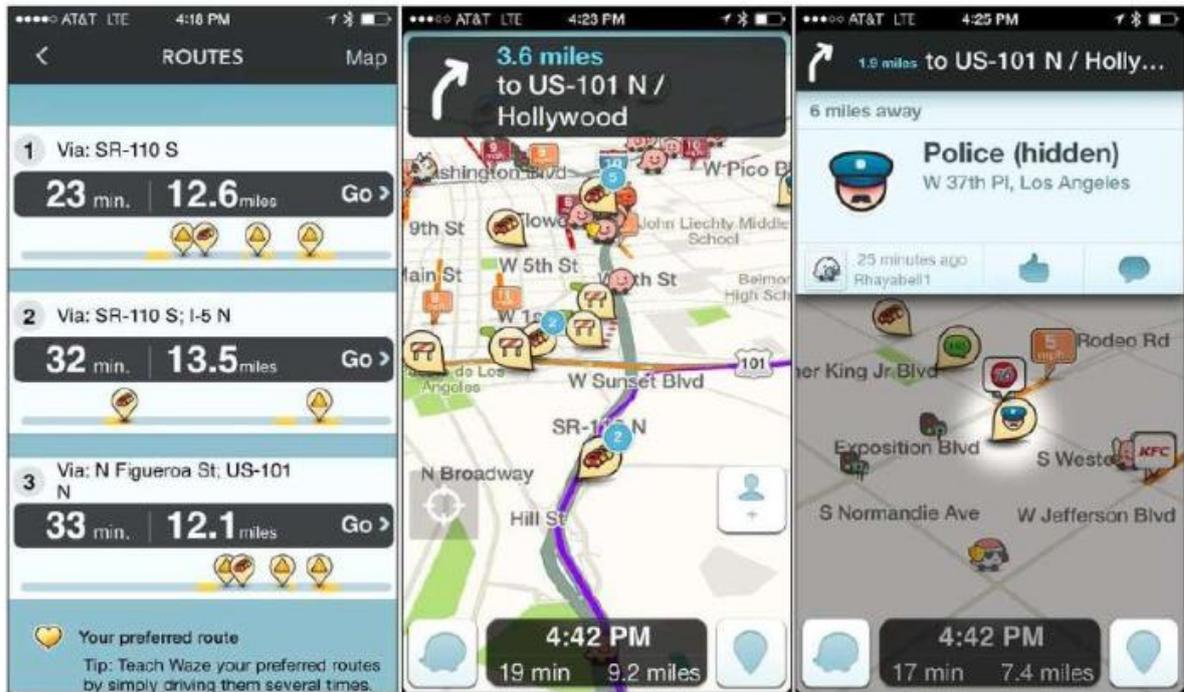
Aplikasi transportasi online yang mengganggu industri layanan taksi (Gambar 2.8).



Gambar 2.8 UX andalan Uber

Waze

Aplikasi peta yang mengubah cara orang berpindah dari Titik A ke Titik B dengan mobil mereka (Gambar 2.9).



Gambar 2.9. UX yang mematikan dari Waze

Tinder

Aplikasi kencan yang mengancam para pengganggu situs kencan sebelumnya seperti OkCupid dan Eharmony (Gambar 2.10).



Gambar 2.10. UX yang luar biasa dari Tinder

Semua produk ini mencapai titik ini bukan melalui pelaksanaan rencana bisnis statis atau fase penemuan UX selama dua minggu, tetapi melalui eksperimen, kegagalan, dan iterasi selama berbulan-bulan dan terkadang bertahun-tahun. Wawasan yang lahir dari liku-liku strategis terstruktur inilah yang berkembang menjadi antarmuka produk yang mengagumkan. Begitulah cara para pendiri dan tim di balik layar mengambil risiko saat menyusun blok penyusun model bisnis produk mereka. Mereka menyempurnakan inovasi nilai dan memperoleh pelanggan setia, yang menghasilkan keunggulan kompetitif sehingga mereka kini berenang di lautan biru.

10 Strategi Bukan Ux Terbaik!

1. Ide cemerlang untuk produk baru!
2. Daftar panjang fitur!
3. Rencana permainan yang diteliti secara menyeluruh yang telah mempertimbangkan semua kemungkinan skenario dan siap untuk diimplementasikan. Tidak perlu umpan balik pelanggan karena Anda 100 persen yakin telah berhasil!
4. Permutasi kreatif dari kata kunci yang sedang tren yang baru saja digunakan oleh perusahaan rintisan lain yang mengumpulkan pendanaan (misalnya, ekonomi berbagi peer-to-peer).
5. Serangkaian pernyataan motivasi generik (seperti Go Team Challenge Conquer).
6. Pernyataan arogan dari beberapa ahli *“Produk kami muncul dari kejeniusan Profesor I.M. Awesome, visioner Social Lean Disruption.”*
7. Hipotesis yang memiliki asumsi berisiko yang tidak divalidasi *“Yah, semua wanita menyukai warna pink.”*
8. Visi muluk yang tidak sejalan dengan nilai-nilai inti yang tidak dapat diwujudkan oleh perusahaan Anda (misalnya, impian metode penemuan baru yang masih dalam proses paten).
9. Penegasan samar yang terdengar seperti kartu Hallmark yang bagus *“Anda juga dapat mencapai Social Lean Disruption.”*
10. Bintang Utara.

Ringkasan

Strategi UX adalah cara berpikir. Strategi ini bukan cara merumuskan dan menjalankan rencana yang sempurna; melainkan tentang kemampuan meneliti apa yang ada di luar sana, menganalisis peluang, menjalankan eksperimen terstruktur, gagal, belajar, dan mengulang hingga Anda merancang sesuatu yang bernilai yang benar-benar diinginkan orang. Saat merancang strategi UX, Anda perlu mengambil risiko dan menerima kegagalan. Anda akan belajar cara gagal secara cerdas dengan melakukan eksperimen terstruktur kecil untuk memvalidasi bahwa strategi Anda mengarahkan tim Anda ke arah yang benar.

BAB 3

MEMVALIDASI PROPOSISI NILAI

“Untuk mengetahui apa itu bisnis, kita harus mulai dengan tujuannya. Tujuannya harus berada di luar bisnis itu sendiri. Bahkan, tujuannya harus berada di masyarakat karena badan usaha adalah organ masyarakat. Hanya ada satu definisi yang valid untuk tujuan bisnis: menciptakan pelanggan.”

—PETER DRUCKER, 1973

3.1 MEMBANGUN VISI YANG BERDASARKAN MASALAH

Strategi Bisnis dan Riset Pengguna dalam UX

Sebaliknya, pertama-tama Anda perlu mencari tahu masalah apa yang akan Anda pecahkan dan jenis pelanggan seperti apa yang paling membutuhkannya. Itu banyak hal yang harus dicari tahu, dan salah satu bagian saja dapat mengubah visi Anda menjadi delusi. Jadi, untuk tetap membumi, Anda akan benar-benar menggali Tenet 1, Strategi Bisnis, dan Tenet 3, Riset Pengguna yang Tervalidasi (lihat Gambar 3.1 dan rujuk Bab 2 jika Anda perlu penyegaran pada empat prinsip strategi UX). Dalam bab ini, Anda akan mempelajari cara membuat proposisi nilai, yang merupakan hal ajaib yang harus Anda buat nyata bagi pelanggan. Kemudian, Anda akan membahas cara memvalidasinya melalui eksperimen untuk membuktikan apakah hipotesis tersebut benar.



Gambar 3.1. Prinsip 1 dan Prinsip 3: Strategi Bisnis dan Riset Pengguna yang Tervalidasi

Proposisi Nilai Blockbuster

Ketika saya di kelas delapan, saya biasa berpura-pura sakit perut supaya ibu saya mau mengantar saya ke tempat kerja bersamanya. Dia adalah sekretaris hukum di Burbank Studios, dan saya senang berkeliaran di area belakang, bersembunyi di lokasi syuting, dan menonton kru syuting acara televisi dan film. Suatu kali, saya bahkan berkesempatan bertemu Ricardo Montalbán di lokasi syuting Fantasy Island! Saya yang lebih muda di tahun 1978 tidak bisa membayangkan pekerjaan yang lebih keren. Dan itulah mengapa saya yang lebih tua di tahun 2012 sangat gembira ketika seorang produser film blockbuster mengatur pertemuan dengan

saya di sebuah bungalow di area yang sama. Dia ingin berkonsultasi dengan saya tentang ide sebuah produk untuk melihat apakah produk itu "berhasil".

FADE IN:

EXT. BUNGALOW - PAGI HARI

Shot dimulai dari panjang dan kemudian panning ke atas melalui jendela bungalow.

Potong Ke:

INT. BUNGALOW - PAGI HARI

Seorang asisten produksi menuntun ahli strategi UX kami JAIME masuk ke dalam ruangan. Produser film PAUL sedang duduk di belakang mejanya. Dia berdiri untuk menyambutnya. Mereka berjabat tangan dan kemudian duduk di kursi mereka. Asistennya meninggalkan ruangan.

PAUL

Jadi saya punya ide untuk sebuah situs e-niaga, dan Saya harap Anda bisa membantu saya.

JAIME

Mari kita dengarkan

PAUL

Ini seperti Daftar Keinginan Amazon.com untuk Pria Sibuk yang membutuhkan bantuan untuk berbelanja pakaian.

JAIME

Dapatkah Anda ceritakan lebih banyak tentang "Pria Sibuk" ini? Paul sangat bersemangat. Dia mencondongkan tubuhnya ke depan dan sangat bersemangat saat menjelaskan Pria Sibuk kepada jaime

PAUL

Dia adalah pria yang hidupnya adalah pekerjaannya. Dia membuat banyak uang tetapi tidak punya waktu untuk menghabiskannya. Dia menyukai produk kelas atas tetapi benci berbelanja untuk produk tersebut. Dia muak mengulangi dirinya sendiri kepada tenaga penjual tetapi masih ingin mendapatkan perlakuan VIP

Jaime mencondongkan tubuhnya ke depan, tangan bertumpu pada lututnya. Dia mengambil satu ketukan sebelum berbicara

JAIME

Itu sangat spesifik. Tapi apakah Anda pikir ini merupakan masalah bagi kebanyakan pria yang sibuk? Apakah Anda pikir mereka perlu dipecahkan?

PAUL

Tentu saja! Aku tentu saja!

Di Los Angeles, mudah untuk bertemu dengan orang-orang Hollywood yang mengajukan ide film dan pengusaha teknologi yang mengajukan ide produk internet. Lucunya, mereka berdua sangat mirip. Keduanya ingin menciptakan sesuatu yang orisinal dan menarik yang menghasilkan banyak uang. Keduanya perlu mengumpulkan banyak uang untuk mewujudkan ide mereka. Namun, ini memerlukan "memutarbalikkan" cerita yang bagus untuk meyakinkan pemangku kepentingan dan investor potensial bahwa ada audiens di luar sana yang menginginkan ide tersebut.

Sebagian besar investor tahu bahwa peluangnya tidak menguntungkan mereka karena pasar terus-menerus dibanjiri dengan hal-hal yang buruk film dan aplikasi yang buruk. Namun, ketika sesuatu benar-benar hebat, hasilnya bisa sangat besar. Dan tidak hanya dalam hal uang. Memiliki "hit" juga merupakan hal yang memberi kita kepuasan sebagai kreator konten dan produk. Kita ingin menciptakan sesuatu yang menurut orang-orang berguna dan bermakna sesuatu yang mungkin bahkan disukai ibu kita!

Namun, ada satu perbedaan besar antara membuat film dan membuat produk digital. Dalam film, apa pun strateginya memilih aktor terkenal, sekuel permainan papan, alur cerita dan kiasan yang sudah basi hampir tidak ada peluang dalam proses pembuatan film untuk "mengurangi risiko" melalui umpan balik empiris. Tentu, pembuat film dapat menguji potongan awal pada target pasar mereka, tetapi biasanya pada saat itu, pengambilan gambar ulang merupakan pilihan yang tidak terjangkau. Dengan produk digital, Anda dapat "menguji pasar" konsep Anda pada target audiens jauh lebih awal dan dengan kesetiaan yang jauh lebih rendah pada ide yang dimaksud. Anda dapat memeriksa kenyataan tim Anda dan memastikan bahwa setiap orang berada di jalur yang benar. Tidak ada alasan untuk tinggal di Pulau Fantasi kecuali Anda menikmati risiko perjudian besar.

3.2 MENGUJI REALITAS PASAR

Pentingnya Bukti Empiris dalam Validasi Produk dan Keinginan Pelanggan

Hanya karena pemangku kepentingan Anda (atau Anda) benar-benar menginginkan produk Anda, bukan berarti orang lain juga menginginkannya. Sebagian besar perusahaan rintisan gagal karena pasar tidak selalu membutuhkan produk tersebut. Anda perlu mendasarkan pemangku kepentingan dan tim Anda pada realitas dengan bukti empiris. Anda harus mengubah asumsi menjadi fakta. Jangan menerima begitu saja apa yang dikatakan pemangku kepentingan atau tim Anda. Untuk mempelajari apa yang diinginkan calon pelanggan, temui mereka secara langsung.

Apa Itu Proposisi Nilai?

Umumnya, proposisi nilai berbentuk pernyataan dan biasanya merupakan kalimat pertama yang diucapkan, seperti yang terjadi pada klien produser film saya. Anggap saja sebagai elevator pitch ketika Anda menyaring sesuatu menjadi frasa yang jelas, mudah diingat, menarik, dan dapat diulang. Tujuan utamanya adalah untuk mengomunikasikan manfaat yang dapat diharapkan pelanggan dari penawaran Anda. Berikut adalah contoh pernyataan proposisi nilai untuk beberapa produk terkenal:

- a) **Airbnb** adalah pasar komunitas bagi orang-orang untuk membuat daftar, menemukan, dan memesan tempat unik di seluruh dunia melalui Internet.
- b) **Snapchat** adalah cara tercepat untuk berbagi pesan, foto, video, teks, dan gambar dengan teman-teman untuk jangka waktu terbatas.
- c) **Waze** adalah aplikasi lalu lintas dan navigasi sosial yang didasarkan pada komunitas pengemudi terbesar di dunia yang berbagi informasi jalan secara real-time dan berkontribusi pada "kebaikan bersama" saat mengemudi.

Di lingkungan mana pun Anda bekerja sebagai pembuat produk, Anda terus-menerus mendapatkan promosi atau menawarkan proposisi nilai. Sebelum produk mereka menjadi terkenal, bayangkan saja berapa kali tim di Airbnb, Snapchat, dan Waze harus mengulang pernyataan proposisi nilai mereka dengan investor hingga akhirnya "cocok". Semua ini berarti bahwa kalimat pendek, "Ini seperti gabungan Avatar dan Die Hard!" sangatlah penting. Namun, Anda mungkin berpikir, seberapa sulitkah untuk membuat satu proposisi nilai? Sebenarnya tidak. Bahkan, ada situs web bernama itsthisforthat.com, yang menghasilkan proposisi nilai acak secepat Anda mengklik tombol segarkan. Saya membuat proposisi nilai yang ditunjukkan pada Gambar 3.2.



Gambar 3.2. Proposisi nilai yang dihasilkan mesin yang mengatakan "Airbnb untuk Tempat Pernikahan"

Mari kita uraikan rumus proposisi nilai situs web:

<Platform atau aplikasi terkenal di sini>for<jenis pelanggan atau kebutuhan pelanggan di sini>!

"Ini" pada dasarnya menggambarkan kekuatan ajaib produk tersebut. "Ini" untuk aplikasi kencan Tinder adalah bagaimana Anda dapat segera memberi tahu seseorang bahwa Anda menganggapnya menarik dengan interaksi geser. "Ini" untuk Waze adalah bagaimana Anda dapat menemukan jalan pintas berkendara karena orang lain di sekitar Anda membuka aplikasi Waze dan memberi Anda data waktu nyata untuk bermanuver di tengah kemacetan lalu lintas. "Ini" adalah model mental; ini adalah bagaimana orang memahami dinamika

interaktif suatu produk dan bagaimana hal itu memengaruhi hasil dari cara mereka menggunakannya.

"Itu" menggambarkan salah satu atau keduanya segmen pelanggan tertentu dan kebutuhan atau tujuannya. "Itu" untuk Tinder adalah orang-orang yang mencari cara yang lebih mudah untuk "berhubungan" daripada harus mengisi profil kencan yang memakan waktu. "Itu" bagi Waze adalah pengemudi yang ingin menghindari terjebak dalam kemacetan meskipun itu berarti mengambil rute yang tidak biasa. "Itu" memberi petunjuk kepada kita tentang siapa yang mungkin menginginkan atau membutuhkan "ini" dan mengapa. Rumus ini memberi kita cara cepat untuk mengartikulasikan solusi.

Namun, proposisi nilai tidak bernilai jika tidak memecahkan masalah nyata. Saya tidak berbicara tentang masalah kecil seperti lutut tergores; saya berbicara tentang masalah patah kaki yang menyakitkan. Saya berbicara tentang masalah yang menghalangi sekelompok orang tertentu untuk melakukan apa yang perlu mereka lakukan tepat waktu. Dengan memecahkan masalah seperti ini, solusi akan memberikan kelegaan atau kegembiraan bagi sekelompok besar orang ini. Anda perlu mengetahui semua yang Anda bisa tentang masalah dan orang-orang tersebut sebelum Anda membangun solusi tersebut, karena membangun perangkat lunak membutuhkan waktu dan uang. Jadi, merupakan usaha yang berisiko untuk hanya mulai membangun produk inovatif baru berdasarkan firasat.

- a) Karena bagaimana jika Anda salah?
- b) Atau bos Anda salah?
- c) Atau klien salah?
- d) Atau bahkan produser film yang sukses itu salah?
- e) Atau proposisi nilai digital yang kita hasilkan dalam waktu 0,05 detik ini salah?

Jawabannya sederhana. Jika orang dengan firasat besar itu salah dan tim Anda tidak mengetahuinya hingga uangnya habis, semua orang telah gagal membuat sesuatu dengan proposisi nilai yang benar. Setiap orang yang terlibat hanya berhasil membuang-buang sumber daya mereka. Dan karena ini adalah tahap awal dari visi produk Anda, Anda tidak ingin terlalu terikat pada ide apa pun terutama tanpa validasi yang tepat bahwa pelanggan nyata benar-benar menginginkan solusi tersebut.

Jika Anda tidak ingin hidup di Pulau Fantasi...

Ikuti saja lima langkah ini, yang akan saya jelaskan secara terperinci:

- **Langkah 1:** Tentukan segmen pelanggan utama Anda.
- **Langkah 2:** Identifikasi masalah (terbesar) segmen pelanggan Anda.
- **Langkah 3:** Buat persona sementara berdasarkan asumsi Anda.
- **Langkah 4:** Lakukan penemuan pelanggan untuk memvalidasi atau membatalkan proposisi nilai awal solusi Anda.
- **Langkah 5:** Nilai ulang proposisi nilai Anda berdasarkan apa yang Anda pelajari! (Bilas dan ulangi hingga Anda mendapatkan produk/larutan yang sesuai.)

Semudah itu! Kita hanya perlu bersikap empiris dalam proses kita.

Langkah 1: Tentukan segmen pelanggan utama Anda

Karena Anda dan tim meluncurkan produk inovatif, Anda memulai dengan nol pelanggan. Oleh karena itu, jika Anda menganggap pelanggan Anda adalah semua orang, pikirkan lebih matang. Jika tidak, Anda akan menghadapi perjuangan berat dalam akuisisi pelanggan. Mana yang lebih mudah: membuat semua orang menggunakan aplikasi Anda, atau membuat orang yang benar-benar membutuhkannya untuk mendaftar? Banyak produk digital populer telah melakukan hal itu. Ketika Facebook diluncurkan, produk tersebut eksklusif untuk mahasiswa di Universitas Harvard, bukan seluruh dunia. Airbnb menguji produknya pada Konvensi Nasional Demokrat 2008, dan bahkan Tinder melakukan proyek percontohan awalnya dengan berfokus pada mahasiswa di Universitas California Selatan.

Pelanggan adalah sekelompok atau segmen orang dengan kebutuhan atau masalah yang sama. Masalah pelanggan utama Anda harus serius, karena ada banyak risiko yang terlibat dalam upaya mengubah cara orang melakukan sesuatu dengan cara yang familier menjadi cara yang tidak familier di ruang pasar yang tidak terbantahkan. Contoh segmen pelanggan adalah mahasiswa internasional di Los Angeles yang kesulitan berteman dengan mahasiswa lokal, calon musisi di kota besar yang ingin berlatih, atau ibu-ibu pinggiran kota yang sibuk yang tidak dapat mengatur jadwal anak-anak mereka. Segmen ini dapat diidentifikasi dengan kombinasi atribut demografis dan psikografis, tetapi yang terpenting adalah mereka menggambarkan dalam 10 kata atau kurang sekelompok orang yang dapat Anda fokuskan.

Jadi, mari kita kembali ke proposisi nilai yang dihasilkan komputer dan bayangkan pelanggan utama yang paling jelas. Siapa sih yang perlu merencanakan pernikahan dengan anggaran terbatas? Hmm... Seperti yang ditunjukkan Gambar 3-3, mungkin calon pengantin? Ya, mari kita lanjutkan!



Gambar 3.3 Mock-up halaman pertama yang umum dari pitch deck

Langkah 2: Identifikasi masalah (terbesar) segmen pelanggan Anda

Masalah haruslah masalah spesifik yang dialami oleh segmen pelanggan tertentu. Meskipun demikian, Anda perlu mengakui bahwa Anda dan tim Anda bekerja hanya berdasarkan asumsi, dan itulah realitas awal Anda saat membuat produk. Anda membuat asumsi tentang pengguna, kebutuhan mereka, dan cara mengatasinya. Anda hanya perlu bersikap sangat jujur tentang asumsi yang Anda buat dan menganggapnya apa adanya: fakta yang dianggap biasa oleh orang. Atau, seperti yang dikatakan oleh Pelatih Buttermaker (Walter Matthau) yang hebat dalam film *Bad News Bears* kepada tim bisbolnya, "ketika anda 'mengasumsi,' anda menganggap kepal dari anda dan saya."

Di awal bab, Paul sang produser film menyatakan bahwa ia memahami masalah pelanggannya karena itu adalah masalahnya sendiri: ia adalah orang yang sibuk dengan uang yang tidak punya waktu untuk berbelanja. Oleh karena itu, semua orang yang sibuk membutuhkan pengalaman berbelanja daring untuk membangun lemari pakaian khusus yang mewah. Jika logika itu berlaku untuk setiap proposisi nilai, saya dapat dengan mudah melihat proposisi nilai digital dan berkata, "Ketika saya merencanakan pernikahan saya sendiri, saya adalah calon pengantin dengan anggaran terbatas, dan masalah terbesar saya adalah menemukan tempat pernikahan di Los Angeles yang terjangkau." Itu benar bagi saya, tetapi apakah itu berlaku untuk setiap calon pengantin yang hemat?

Di sinilah Anda ingin menuliskan hipotesis pelanggan dan masalah dalam sebuah pernyataan. Beginilah bentuknya:

- ✓ Calon pengantin di Los Angeles kesulitan menemukan tempat pernikahan yang terjangkau.

Yang, jika terbukti benar, akan memvalidasi kebutuhan penting untuk proposisi nilai:

- ✓ Airbnb untuk Menemukan Tempat Pernikahan.

Jadi, tampaknya langkah logis berikutnya adalah mulai memimpikan seluruh rangkaian fitur untuk solusi yang sangat dibutuhkan ini, bukan? Tidak. Belum.

Ingat insinyur perangkat lunak dari Bab 1? Dia langsung membangun solusi untuk perusahaan rintisanannya. Dia berasumsi bahwa pelanggan seperti dia (orang-orang terkasi pecandu) akan tertarik pada platform digital yang dapat mereka gunakan untuk menegosiasikan harga dengan pusat perawatan. Dia juga berasumsi bahwa akan ada banyak pelanggan seperti ini atau setidaknya cukup untuk membantu menjaga model bisnis tetap bertahan. Namun, asumsi ini hanyalah itu: asumsi. Dia tidak dapat menunjukkan alasan mengapa produknya tidak berhasil sampai tim saya menjalankan eksperimen penelitian pengguna yang tervalidasi. Eksperimen tersebut mengungkap kekeliruan kepadanya, yaitu bahwa pelanggan, termasuk mereka yang memiliki anggaran yang layak, sangat tidak mungkin memesan pusat perawatan melalui Internet dengan cara yang sama seperti mereka memesan kamar hotel. Dia mendengar langsung dari calon pelanggan apa yang awalnya tidak ingin dia percayai: memesan pusat perawatan adalah keputusan yang terlalu emosional untuk dilakukan sepenuhnya secara online.

Berikut kiat profesional:

Jangan membangun UX produk Anda berdasarkan proposisi nilai kecuali Anda memiliki bukti nyata bahwa orang-orang akan menginginkan produk tersebut!

Jika Anda seorang pemecah masalah (yang merupakan naluri bagi desainer UX, pembuat produk, dan pengusaha), proses ini pada awalnya terasa mundur. Itu karena memang demikian. Kami merekayasa balik solusi untuk memvalidasi asumsi tentang pelanggan dan masalah mereka. Pendekatan ini sangat penting bagi Anda yang telah menghasilkan lusinan produk, termasuk yang sangat sukses. Jangan percaya pada promosi Anda sendiri. Sebaliknya, dekati setiap produk atau proyek baru seperti eksperimen.

Seperti yang saya sebutkan dalam Kata Pengantar, saya telah menjadi profesor perguruan tinggi paruh waktu selama lebih dari 20 tahun. Saya selalu menjalankan kursus saya dengan cara yang sama. Minggu pertama, para siswa harus memikirkan masalah yang ingin mereka coba selesaikan menggunakan teknologi. Setiap minggu, mereka membangun proyek kursus akhir, yaitu untuk mengajukan produk nyata yang telah mereka uji menggunakan metode yang saya ajarkan kepada Anda dalam buku ini. Pada musim semi tahun 2014, saya menawarkan magang UX kepada siswa saya Bitu dan Ena untuk menjalankan visi produk "Airbnb untuk Pernikahan". Saya akan memaparkan metode dan hasil mereka untuk menunjukkan bagaimana Anda dapat mencoba proposisi nilai apa pun secara nyata untuk melihat apakah itu layak. Ini adalah tugas pertama mereka: persona sementara.

Langkah 3: Buat persona sementara berdasarkan asumsi Anda

Persona dapat menjadi alat yang berguna dalam memberikan pemangku kepentingan dan tim produk rasa empati tentang apa saja kebutuhan, tujuan, dan motivasi pengguna akhir. Dengan cara ini, mereka dapat membuat produk lebih "ramah pengguna". Namun, konsep persona sementara memiliki sejarah yang penuh gejolak dengan para pendukung di kedua sisi meja, jadi saya akan memberi Anda sedikit pelajaran tentangnya untuk menjelaskan mengapa saya menggunakannya di sini dan sekarang.

Pada hari-hari awal desain perangkat lunak, para insinyur yang mengembangkan dan memprogram produk biasanya juga merupakan perancang antarmuka produk. Antarmuka produk ini jarang "ramah pengguna," karena tidak diuji pada pengguna akhir produk. Terlalu sering, antarmuka direkatkan dengan tergesa-gesa untuk memenuhi tanggal pengiriman. Alan Cooper, perancang dan pemrogram perangkat lunak Bay Area yang dikenal luas, sangat memahami masalah ini. Pada tahun 1988, Cooper menciptakan bahasa pemrograman visual yang kemudian menjadi Visual Basic, sebuah inovasi yang akhirnya memungkinkan pasar terbuka bagi perusahaan perangkat lunak yang ingin membangun aplikasi untuk Microsoft Windows. Pada tahun 1995, ia menciptakan persona dan menulis buku untuk membantu tim perangkat lunak untuk merangkul metodologi desain yang diarahkan pada tujuannya. Persona juga merupakan alat penting untuk menginspirasi pemangku kepentingan produk untuk membuat antarmuka yang lebih ramah pengguna. Namun, untuk mencapai persona semacam ini, diperlukan penelitian "etnografi" kualitatif selama berbulan-bulan untuk membuat model autentik dari setiap pengguna akhir.

Pada tahun 2002, persona menjadi alat yang populer di kotak peralatan desainer, tetapi persona tidak sering digunakan untuk mencapai tujuan awalnya. Sebaliknya, agensi

interaktif besar seperti Razorfish atau Sapient menggunakan persona untuk meningkatkan penjualan fase penelitian/penemuan kepada klien. Ketika digunakan dengan cara ini, persona sering kali menjadi karikatur yang menggelikan yang penuh dengan detail stereotip yang tidak didasarkan pada apa pun selain data pemasaran. Faktanya, inilah yang terjadi dengan tiga persona yang dilakukan untuk desain ulang Oprah.com yang saya bicarakan di Bab 2. Persona yang berhasil masuk ke dalam ringkasan penemuan digambarkan sebagai tiga orang dari latar belakang minoritas yang berbeda tetapi hanya karena Oprah memiliki banyak pengikut multiras. Kenyataannya, etnisitas tidak banyak berhubungan dengan UX produk. Apakah penggemar Oprah Afrika-Amerika memerlukan antarmuka atau rangkaian fitur yang berbeda dari penggemar Oprah Kaukasia? Dengan cara ini, persona gagal dalam menginformasikan proses strategi UX dengan cara yang mendasar, seperti ketika Cooper menulis, "Jangan membingungkan arketipe persona dengan stereotip. Karena persona menyediakan target desain yang tepat dan juga berfungsi sebagai alat komunikasi bagi tim pengembangan, para desainer harus memilih karakteristik demografi tertentu dengan hati-hati."

Pada edisi ketiga buku Cooper *About Face* pada tahun 2007, ia menambahkan bagian baru yang disebut "When Rigorous Personas Aren't Possible: Provisional Personas." Konsep tersebut ditujukan bagi para pembuat produk yang tidak memiliki waktu, anggaran, atau dukungan perusahaan untuk melakukan kerja lapangan yang diperlukan guna mengumpulkan data kualitatif yang terperinci. Persona tersebut merupakan latihan kelompok kolaboratif sederhana bagi para desainer dan nondesainer untuk membuatnya dengan cepat. Bahkan, desainer produk dan penulis Jeff Gothelf juga memperkenalkannya kembali sebagai teknik Lean UX untuk membantu menyelaraskan tim tentang cara mereka berpikir tentang pelanggan sebelum melakukan penemuan pelanggan. Di sinilah persona menjadi berguna bagi Anda dalam buku ini, karena persona sementara akan menjadi alat komunikasi yang membantu untuk menggambarkan pelanggan yang Anda hipotesiskan dan menyelaraskan tim Anda. Persona tersebut juga memberi semua orang titik awal untuk proses validasi. Dengan demikian, Anda dapat menganggap persona sementara sebagai persona "cadangan" atau "anggaran rendah", yang lebih baik daripada tidak memiliki persona sama sekali. (Lihat juga apa yang dikatakan eksekutif UX lama Peter Merholz tentang profil di Bab 10.)

Tata letak dan perincian persona sementara

Persona sementara akan mengumpulkan dan menyajikan asumsi yang Anda buat tentang segmen pelanggan utama Anda. Oleh karena itu, semua informasi akan kontekstual dengan pelanggan yang dihipotesiskan dan relevan dengan proposisi nilai. Hal-hal spesifik seperti detail demografis atau sasaran pengguna tidak diperlukan kecuali jika penting bagi produk. Sebaliknya, Anda ingin memfokuskan persona Anda pada apa yang Anda anggap penting bagi pelanggan dan bagaimana mereka saat ini menangani masalah tersebut.

Persona sementara terdiri dari empat bagian ini:

Nama dan cuplikan/sketsa

Siapa nama pelanggan? Seperti apa penampilannya? Jika Anda menargetkan jenis kelamin atau demografi tertentu dalam contoh ini, mungkin seorang wanita berusia akhir 20-

an atau awal 30-an carilah nama-nama bayi yang populer di awal tahun 1980-an. Jika Anda dapat membuat sketsa, gambarlah dia. Jika Anda memiliki foto seseorang yang sesuai dengan peran tersebut, tempel saja. Jika tidak, cari foto referensi yang bagus menggunakan Google Images atau Flickr.

Deskripsi

Faktor-faktor apa yang memotivasi pelanggan secara pribadi? Deskripsi harus berupa pola dasar gabungan dari pelanggan yang relevan dengan ide produk, bukan stereotip detail psikografis atau demografis. Misalnya, tim Anda hanya peduli dengan selera pelanggan terhadap mobil jika Anda memecahkan masalah yang terkait dengan mobil.

Perilaku

Kategori ini dapat dijawab dengan beberapa cara. Yang pertama adalah bagaimana pelanggan mencoba memecahkan masalah tersebut sekarang. Apakah melalui solusi di Internet? Di dunia nyata atau gabungan keduanya? Apakah pelanggan cukup paham teknologi untuk menggunakan Internet untuk memecahkan masalahnya? Apakah ia menggunakan jejaring sosial untuk melakukannya? Atau, apakah ada perilaku umum pelanggan yang menggunakan jenis produk digital serupa yang relevan dengan solusi Anda? Yang kedua adalah bagaimana kepribadian seseorang memengaruhi perilakunya. Misalnya, jika orang tersebut sukses secara profesional, apakah itu membuatnya menjadi pemecah masalah yang baik? Apakah pelanggan tersebut percaya atau skeptis?

Kebutuhan dan tujuan

Kategori ini menjelaskan apa yang memotivasi pelanggan dan menyebabkannya bertindak dengan cara tertentu. Misalnya, apa yang kurang dari solusi saat ini? Kebutuhan atau tujuan spesifik apa yang tidak terpenuhi oleh perilaku pelanggan saat ini? Apa saja masalah yang tidak dapat ditoleransi yang dihadapinya? Apa saja titik kompromi?

Karena Anda menggunakan persona sementara murni sebagai alat berpikir untuk memahami segmen pelanggan utama Anda, Anda dan tim ingin menjaga tata letak dan konten tetap sederhana. Dalam persona sementara berikut, Bitu dan Ena menggunakan kotak dua-kali-dua dengan bagian untuk setiap bagian. Mereka telah menempelkan gambar pelanggan utama mereka di bagian kiri atas, dan mereka telah membuat lima hingga enam poin di masing-masing dari tiga poin lainnya. Amati bagaimana asumsi tentang pelanggan mereka tampak relatif mudah dibuktikan. Anda hanya menginginkan pernyataan dalam persona sementara Anda yang dapat diverifikasi secara eksternal.

Gambar 3.4 menunjukkan persona sementara yang dibuat Bitu untuk tugas pekerjaan rumahnya yang pertama, untuk "Airbnb untuk Pernikahan."

Jennifer, a value conscious bride-to-be (by Bitu)



Description

- Late 20s/early 30s
- Lives in Los Angeles
- Educated
- Employed full-time
- Makes a decent salary

Behavior

- Very busy and on-the-go
- Savvy and resourceful; leverages large social and business networks online and offline
- Values opinions from friends on large purchases
- Values high efficiency—will try tools that will simplify her life. Has heard of or used Airbnb for travel
- Looks for high rated reviews online to make final purchase decisions

Needs & Goals

- Dreams of a romantic, elegant, mid-sized wedding
- Can't afford to have time wasted—needs to get information efficiently
- Wants to plan wedding via a reliable wedding service
- Wants everything to be perfect, i.e. ceremony, location, amenities
- Cautious and fiscally conservative, wants best value for hard-earned money

Gambar 3.4. Persona sementara Bitu untuk calon pengantin

Gambar 3.5 menunjukkan apa yang dikembangkan Ena.

Stephanie, a budget-conscious bride-to-be (by Ena)



Description

- Mid 20s
- Lives in Los Angeles with her roommate
- Some college
- Freelancer, creative field
- Lives on a tight budget

Behavior

- Has time to seriously research her options
- Uses a spreadsheet to keep track of venues/vendors
- Internet savvy with strong social media presence
- Asks friends for advice
- Reads blogs for the latest trends, new ways to save, cool spaces, purchases, and reviews

Needs & Goals

- Dreams of a small outdoor wedding
- Wants the wedding to be affordable and manageable
- Wants the food to be good, but not fancy
- Needs relevant information to do comparison shopping
- Wants her friends and family to have a good time

Gambar 3.5 Kepribadian sementara Ena sebagai calon pengantin

Yang paling menonjol dari persona tersebut adalah betapa berbedanya para pelanggan meskipun setiap siswa mengerjakan proposisi nilai yang sama. Mereka masing-masing berasumsi bahwa pelanggan utama adalah tipe pengantin yang sangat berbeda. Bitu berasumsi bahwa pelanggannya adalah seorang wanita profesional bernama Jennifer yang berusia akhir 20-an atau awal 30-an. Ia memperoleh penghasilan yang layak dan sadar akan nilai. Namun, Ena berasumsi bahwa pelanggannya adalah seorang pengantin muda berusia 20-an bernama Stephanie. Pengantin muda ini berada di tempat yang sangat berbeda dalam hidupnya dibandingkan Jennifer yang lebih mapan dan profesional.

Hal ini menciptakan lebih banyak perbedaan antara kedua pengantin tersebut. Misalnya, harga menjadi masalah bagi Stephanie yang lebih muda, tetapi ia ingin orang-orang bersenang-senang. Ia bersedia berkompromi dan tidak memiliki makanan mewah atau pesta pernikahan yang besar. Namun, Jennifer efisien dan pemecah masalah. Ia memiliki harapan

tinggi bahwa semuanya akan sempurna. Ia membutuhkan solusi yang akan membantunya menghemat waktu dan mendapatkan nilai yang baik.

Persona mana yang tepat? Itu tidak penting sekarang, karena Bitu dan Ena hanya bekerja dengan asumsi, dan apa yang mereka bangun dalam persona sementara hanyalah asumsi lainnya. Mungkin dalam produk akhir mereka dapat memenuhi kebutuhan kedua persona, tetapi sampai saat itu, semua yang ada dalam persona tetap merupakan asumsi hingga terbukti benar atau salah. Terlepas dari siapa yang akhirnya menjadi lebih "benar", persona sementara membantu Bitu dan Ena melukiskan gambaran yang lebih jelas tentang pelanggan yang mereka hipotesiskan. Sekarang mereka hanya perlu menemukan pelanggan tersebut dalam kehidupan nyata dan melihat apa yang sebenarnya dipikirkan para calon pelanggan!

Langkah 4: Lakukan penemuan pelanggan untuk memvalidasi atau membatalkan proposisi nilai awal solusi Anda

Penemuan pelanggan

Pada tahun 2005, Steve Blank, seorang pengusaha lama di Silicon Valley, menerbitkan *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. Meskipun metodologinya berputar di sekitar empat fase, saya akan merenungkan yang pertama, penemuan pelanggan, sebagai bagian dari strategi UX Anda. Penemuan pelanggan adalah proses yang digunakan untuk menemukan, menguji, dan memvalidasi apakah suatu produk tertentu memecahkan masalah yang diketahui untuk sekelompok pengguna yang dapat diidentifikasi; pada dasarnya ini adalah melakukan riset pengguna. Namun, Anda tidak ingin hanya mengamati orang, berempati dengan mereka, lalu membuat penilaian. Sebaliknya, Anda ingin "keluar dari gedung" dan mendapatkan validasi pelanggan, yang merupakan dasar dari pendekatan bisnis Lean Startup (dan Prinsip 3). Anda ingin mendengarkan orang secara aktif dan melibatkan mereka karena tujuan Anda adalah untuk mengungkap masalah spesifik yang perlu mereka selesaikan.

Ini mungkin terdengar seperti hal yang jelas untuk dilakukan, tetapi yang mengejutkan, mayoritas pemangku kepentingan yang bekerja dengan saya di perusahaan rintisan dan perusahaan tidak berbicara dengan pelanggan. Faktanya, sebelum Lean Startup, normanya adalah bahwa perusahaan akan langsung membangun produk tanpa berbicara dengan mereka. Sama seperti Paul sang produser film, pemangku kepentingan atau tim produk berasumsi bahwa jika mereka memiliki masalah atau berhubungan dengan masalah tersebut, ini berarti mereka memahaminya. Saya pikir alasan sebenarnya pemangku kepentingan tidak berbicara dengan pelanggan adalah rasa takut. Visioner produk seperti penulis skenario yang bekerja keras mengerjakan naskah yang tidak pernah mereka tunjukkan kepada siapa pun. Mereka takut dengan apa yang mungkin dipikirkan pelanggan mereka yang sebenarnya tidak ada yang ingin mendengar bahwa bayi mereka jelek.

Dalam dunia yang ideal, penemuan pelanggan adalah proses kolaboratif yang melibatkan sebanyak mungkin anggota tim produk yang terjun ke lapangan. Kolaborasi juga akan membantu membangun konsensus secara organik tentang apa sebenarnya visi untuk produk tersebut. Jika orang-orang yang bekerja dengan Anda tidak ingin melakukan riset

pelanggan, lakukan sendiri. Lakukan secara diam-diam tanpa menunggu izin dari atasan, klien, atau penentang. Yang penting adalah hal itu dicoba.

Anda dapat kembali dari riset dan berbagi penemuan Anda secara anekdot dengan tim Anda. Jika tidak ada yang mau mendengarkan, Anda dapat memutuskan pada saat itu juga apakah Anda ingin terus mengerjakan proyek itu atau dengan tim Anda saat ini, atau dengan atasan Anda saat ini. Namun setidaknya pergilah ke luar sana dan temukan bukti yang mungkin membuat produk Anda lebih baik dalam waktu yang Anda miliki untuk mengerjakannya. Miliki takdir Anda sendiri.

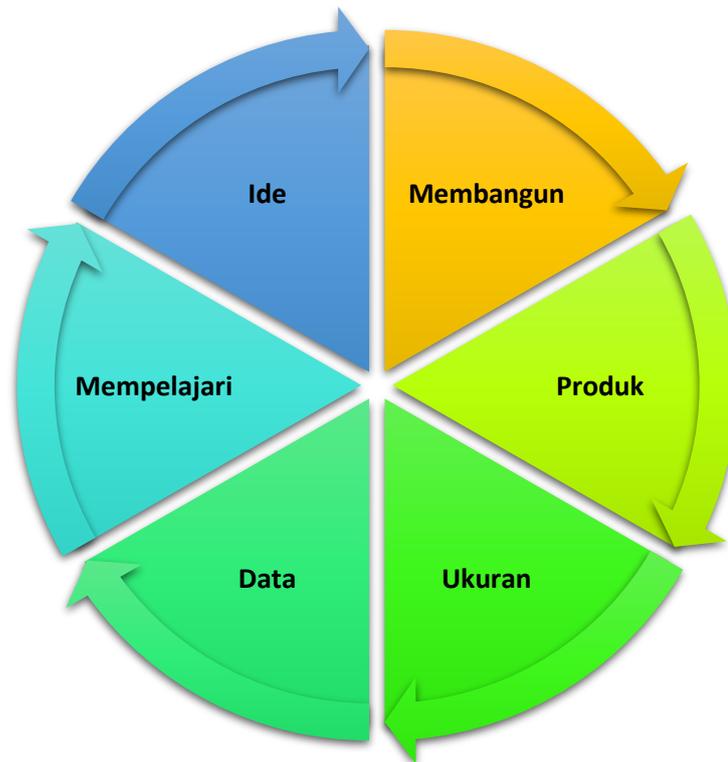
Kami telah menyentuh beberapa alasan mengapa pembuat produk menjadi sangat protektif terhadap ide-ide mereka. Mereka mencurahkan banyak energi dan cinta untuk ide-ide itu. Jika Anda seorang desainer UX, Anda tahu persis apa yang saya bicarakan. Klien seperti Paul biasanya datang kepada Anda dengan ide untuk produk yang ingin mereka buat. Mereka berasumsi bahwa pelanggan menginginkan produk mereka. Namun, seperti yang telah saya nyatakan, ahli strategi UX ingin mengetahui apakah asumsi tersebut benar. Seperti yang Anda pelajari dalam buku ini, Anda tidak ingin terlalu terikat pada ide apa pun, terutama tanpa validasi yang tepat bahwa pelanggan nyata menginginkan solusi tersebut.

Untungnya, Bitu dan Ena tidak terikat secara emosional dengan proposisi nilai yang saya hasilkan dari Internet. Mereka hanya perlu memvalidasi asumsi awal mereka. Dan itulah yang akan mereka lakukan. Mereka akan keluar dari gedung (kantor atau ruang kelas) untuk melakukan wawancara masalah.

Wawancara masalah

Selama penemuan pelanggan, tujuan wawancara adalah untuk berbicara dengan orang sungguhan. Siswa saya memiliki persona, dan mereka perlu berbicara dengan orang-orang yang sesuai dengan persona tersebut.

- ✓ **Mari kita ingat Tenet 3:** Riset Pengguna yang Tervalidasi. Anda ingin menggunakan pendekatan Lean Startup, yang berarti riset harus bermakna, efektif, dan cepat. Anda ingin masuk ke dalam siklus Bangun-Ukur-Pelajari secepat mungkin (lihat Gambar 3-6). Siklus itu dimulai dengan tahap terkecil dari sebuah ide. Tahap ini menghasilkan beberapa bentuk data yang dapat mengukur apa yang dikatakan pelanggan. Berdasarkan hal itu, Anda kemudian belajar dari umpan balik tersebut tentang cara membuat tahap tersebut lebih baik. Dan pada tahap awal proposisi nilai ini, ini berarti keluar dari tahap awal untuk memvalidasi persona sementara.



Gambar 3.6. Siklus umpan balik Bangun-Ukur-Pelajari dari buku Lean Startup karya Eric Ries

Anda perlu mengidentifikasi dua atau tiga lokasi terdekat tempat Anda dapat melakukan kontak langsung dengan calon pelanggan Anda. Anda tidak dapat bersembunyi di balik meja Anda. Berpikirlah secara kreatif tentang tempat pelanggan Anda bersembunyi dengan berfokus pada jenis aktivitas yang mungkin mereka lakukan. Jika Anda tidak dapat menemukan mereka di dunia nyata, Anda perlu menemukan mereka di Internet (lebih lanjut tentang hal itu di Bab 8).

Dalam kasus Bitu, persona sementara adalah calon pengantin kelas menengah ke atas yang sadar nilai. Bitu memutuskan untuk mengunjungi mal-mal di Los Angeles tempat ia pikir ia dapat menemukan orang-orang yang cocok dengan personanya. Perhentian pertamanya adalah Westside Pavilion di Los Angeles Barat. Mal ini memiliki banyak toko pakaian anak-anak seperti Gymboree dan Baby Gap tempat para ibu dengan bayi berbelanja. Ini tentu berbeda dari apa yang saya pikirkan, yaitu bahwa Bitu akan menemukan wanita di tengah-tengah berbelanja gaun pengantin.

Asumsi Bitu adalah bahwa para ibu baru ini mungkin memberinya wawasan tentang perencanaan pernikahan karena mereka mungkin telah menikah sebelum memulai keluarga mereka. Dan karena mereka memiliki anak yang masih sangat kecil, pernikahan mereka kemungkinan besar baru saja terjadi. Bitu berpakaian profesional dan pantas. Ia membawa buku catatan yang berisi pertanyaan-pertanyaannya dan selalu mendekati pelanggan targetnya dengan senyuman dan hanya jika waktunya tepat (biasanya, bayi mereka sedang tidur di kereta dorong). Ini naskahnya:

Hai, saya Bitu. Saya sedang melakukan penelitian tentang ide produk untuk perusahaan rintisan internet. Bisakah Anda meluangkan waktu sejenak untuk menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan perencanaan pernikahan? Wawancara masalah sebenarnya terdiri dari dua bagian: penyaringan dan wawancara. Penyaringan adalah daftar pertanyaan yang digunakan untuk mengkualifikasi calon peserta untuk sebuah penelitian. Anda memerlukan pertanyaan-pertanyaan ini karena Anda tidak dapat berasumsi bahwa setiap orang yang Anda dekati sebenarnya adalah pelanggan yang Anda butuhkan dan inginkan untuk memvalidasi asumsi persona Anda. Pertanyaan penyaringan akan mengidentifikasi "kelompok kontrol", yang pada akhirnya akan kami validasi hipotesis kami.

Oleh karena itu, pertanyaan penyaringan yang baik harus membantu Anda dengan cepat menyingkirkan orang yang salah. Pertanyaan-pertanyaan itu seharusnya tidak mengganggu bagi peserta, tetapi Anda tahu bahwa itu adalah pertanyaan yang tidak dapat ditawar. Mungkin akan membantu jika Anda bekerja mundur. Apa jawaban pasti yang harus Anda dengar dari seseorang agar mereka memenuhi syarat untuk eksperimen mini ini? Terkadang, perlu beberapa kali pengulangan pertanyaan penyaringan untuk benar-benar memastikan bahwa Anda berbicara dengan orang yang tepat. Tidak apa-apa untuk menyempurnakan pertanyaan Anda dengan cepat, baik untuk membuatnya lebih umum atau lebih spesifik, berdasarkan apa yang terjadi "di alam liar" saat Anda mulai berbicara dengan orang.

Mari kita kembali ke Bitu. Jika wanita yang dikonfrontasinya tampak terbuka untuk mengobrol, Bitu segera meluncurkan pertanyaan penyaringannya.

Tahap 1: Pertanyaan penyaringan

1. Apakah Anda menikah dalam beberapa tahun terakhir?
 - a) Ya (lanjutkan ke pertanyaan 2)
 - b) Tidak (harap akhiri wawancara)
2. Apakah Anda kebetulan menikah di Los Angeles?
 - a) Ya (wawancarai orang tersebut)
 - b) Tidak (harap akhiri wawancara)

Berdasarkan persona Bitu, tujuan pertanyaan penyaringannya adalah untuk mengidentifikasi apakah wanita yang diwawancarainya baru-baru ini merencanakan pernikahan di Los Angeles. Dia membutuhkan peserta dengan ingatan baru tentang apa yang terjadi di pernikahan mereka. Selain itu, ia ingin mereka menikah di California Selatan yang cerah, di mana mereka mungkin memiliki tempat pernikahan di luar ruangan seperti taman, pantai, atau halaman belakang yang mewah. Detail ini penting untuk memvalidasi proposisi nilai Airbnb for Weddings, karena ia berasumsi bahwa lokasi luar ruangan ini (seperti halaman belakang mewah seseorang yang menghadap pantai) akan menyelesaikan masalah tempat pernikahan calon peserta ini.

Tahap 2: Wawancara

Jika seorang wanita lulus tes penyaringan, Bitu dapat melanjutkan ke pertanyaan wawancara yang sebenarnya. Biasanya, ini adalah saat para pembuat produk dan pengusaha

teknologi suka memuji keunggulan proposisi nilai mereka yang mengagumkan. Namun, jika Anda baru saja mulai menyampaikan ide kepada orang asing, mereka cenderung hanya menganggukkan kepala tanda setuju untuk segera menjauh dari Anda. Itu bukanlah validasi yang Anda butuhkan atau inginkan. Ingat, penemuan pelanggan adalah tentang mendengarkan dan bukan menjual. Mari kita lihat bagaimana Bitu menanganinya dalam pertanyaan wawancaranya:

1. Bagaimana Anda merencanakan pernikahan Anda?
 - a) Minta lokasi upacara dan resepsi
 - b) Minta alat/sarana, seperti Internet, promosi dari mulut ke mulut
2. Apakah Anda memiliki anggaran untuk tempat dan apakah Anda mampu memenuhi anggaran tersebut? (Jika tidak, berapa banyak lagi?)
3. Berapa banyak orang yang Anda rencanakan untuk hadir di resepsi (misalnya, 50 hingga 200)?
4. Apa saja tantangan yang Anda hadapi dalam mencari tempat (Petunjuk: misalnya, menemukan lokasi yang ideal, seperti di tepi pantai)?
5. Bagaimana Anda mengatasi tantangan ini? Apakah Anda akhirnya harus mengorbankan pernikahan ideal Anda?
 Pertanyaan-pertanyaan ini sebenarnya menyiapkan konteks untuk solusi kita. Sekarang setelah peserta memiliki konteks itu, saatnya bagi Bitu untuk mengajukan pertanyaan yang sangat menguntungkan. Bitu:
 Bagus sekali, terima kasih banyak atas semua umpan balik yang hebat ini. Saya punya dua pertanyaan terakhir untuk Anda.
6. Pernahkah Anda mendengar atau mencoba situs web bernama "Airbnb"?
 - a) Ya (lanjutkan ke pertanyaan 7)
 - b) Tidak (jelaskan dengan cepat apa nilai jual Airbnb sehubungan dengan bagian tentang penyewaan jangka pendek dan lanjutkan ke pertanyaan 7)
7. Jika ada situs web, seperti Airbnb, yang memberi Anda banyak pilihan rumah cantik dengan halaman belakang yang luas di LA yang dapat Anda sewa khusus untuk acara pernikahan, apa pendapat Anda?

Anda mengakhiri dengan pertanyaan yang sangat menguntungkan, yang merupakan saat Anda benar-benar mengajukan proposisi nilai hipotetis Anda. Sekali lagi, Anda ingin mendengarkan dan tidak menjual. Lihat betapa terbukanya pertanyaan Bitu? Dia hanya menarik pelatuk pada solusi untuk melihat respons apa yang didapatnya tanpa mencoba untuk membiaskan peserta ke arah yang mendukung atau menentangnya. Saat Anda mengajukan pertanyaan yang mengundang banyak orang, tangkap saja inti dari respons orang tersebut dan, jika mereka menjawab, ajukan pertanyaan lanjutan yang relevan. Selesai! Ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada orang tersebut dan biarkan dia melanjutkan harinya. Idealnya, Anda akan mencoba mengumpulkan 10 wawancara lengkap dari tahap penyaringan hingga tahap mengundang banyak orang.

3.3 PASAR DUA SISI

Sekarang, saatnya untuk melakukan pemeriksaan realitas serius tentang pelanggan utama Anda, karena buku ini membahas tentang produk digital untuk konsumen abad ke-21. Oleh karena itu, Anda perlu memikirkan semua pelanggan potensial Anda. Terkadang mereka adalah pelanggan yang membayar, dan terkadang mereka adalah pelanggan yang menggunakan produk secara gratis. Seperti yang mungkin sudah Anda perhatikan, saya menggunakan istilah "pengguna" dan "pelanggan" secara bergantian, karena pengguna yang tidak membayar untuk suatu produk seperti Facebook atau YouTube tetaplah pelanggan. Facebook dan YouTube memerlukan dukungan dari pelanggan yang tidak membayar ini sehingga pelanggan yang membayar pengiklan akan ingin terlibat dengan produk tersebut. Semua ini berarti bahwa terkadang Anda hanya memiliki satu segmen pelanggan utama yang perlu Anda validasi UX-nya. Berikut adalah beberapa contoh:

1. Situs web streaming video seperti Netflix membutuhkan pemirsa film.
2. Publikasi daring seperti New York Times membutuhkan pembaca berita.
3. Situs web keuangan seperti Citibank membutuhkan pelanggan dengan rekening bank.

Tetapi, bagaimana jika Anda membutuhkan dua jenis pengguna yang berbeda agar produk Anda memiliki nilai? Pasar dua sisi adalah hal yang membuat Internet terus berjalan. Pasar dua sisi sangat memengaruhi strategi UX karena pasar dua sisi mengharuskan dua pengalaman pengguna yang berbeda satu untuk setiap segmen pelanggan divalidasi dan dibuat. eBay memiliki pembeli dan penjual. Airbnb memiliki tuan rumah dan tamu. Eventbrite memiliki produser acara dan peserta acara. Produk digital ini sangat bagus dalam memberikan nilai kepada kedua segmen pelanggan ini melalui rangkaian fiturnya, dan itu adalah sesuatu yang mungkin juga perlu Anda lakukan.

Airbnb yang sebenarnya adalah platform digital yang memfasilitasi satu kelompok pelanggan (tuan rumah) untuk menyewakan properti mereka kepada kelompok pelanggan lain (tamu). Airbnb kemudian mengumpulkan persentase kecil dari transaksi dari kedua "pihak". Proposisi nilai Bit dan Ena didasarkan pada model bisnis inovatif Airbnb, yang didasarkan pada ekonomi berbagi peer-to-peer. Agar mereka dapat memecahkan masalah dalam membantu para calon pengantin menemukan tempat yang terjangkau untuk pernikahan, mereka harus mencocokkan mereka dengan pihak lain di pasar: orang-orang yang bersedia menyewakan rumah mereka untuk acara pernikahan.

Ena menyadari hal ini selama penemuan pelanggannya. Akibatnya, dia mengambil langkah mundur dan menciptakan persona sementara dari pelanggan utamanya yang lain, yang dapat Anda lihat pada Gambar 3.7

John and Susan, homeowners open to hosting weddings (by Ena)



Description

- Late 40s/early 50s married couple
- Live in a good part of Los Angeles
- Educated
- 100-200k household salary
- Have kids in college

Behavior

- Know how to use the Internet
- Use Airbnb for world travel
- Have listed their home on Airbnb and Home Away
- Enjoy sharing their beautiful home and making it nice
- Flexible and open to trying new things

Needs & Goals

- Need to find more ways to supplement their income
- Need a reliable service for subletting their home
- Want to put their spacious house to good use
- Need to know the guests are trustworthy
- Need the entire experience of subletting to be easy

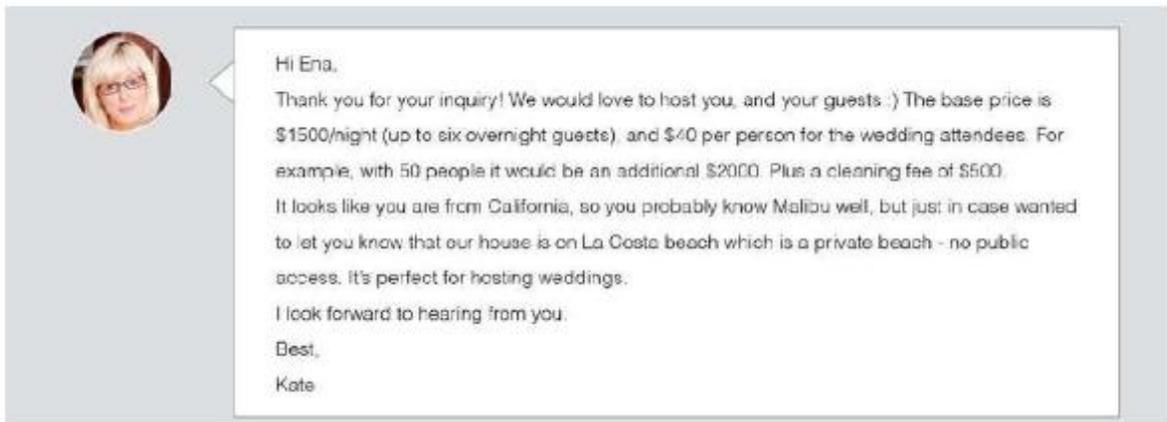
Gambar 3.7 Persona sementara Ena sebagai tuan rumah acara pernikahan

Segmen pelanggan inilah yang juga harus ada agar proposisi nilainya berhasil. Ena membutuhkan orang-orang seperti John dan Susan: orang-orang yang memiliki rumah bagus di Malibu dan terbuka terhadap solusi inovatif untuk memanfaatkan nilai rumah mereka. Mereka mungkin lebih tua dari calon pengantin kami dan cukup khawatir rumah mereka tidak akan dirusak, atau begitulah yang diasumsikan oleh persona Ena.

Saya bertanya kepada Ena bagaimana ia berencana untuk memvalidasi persona sementara ini. Di mana ia akan menemukan orang-orang seperti ini? Apakah ia akan mengetuk pintu rumah-rumah besar yang mewah di tepi pantai? Semoga berhasil. Mungkin ia bisa bertanya kepada orang-orang yang berbelanja di toko kelontong kelas atas di Malibu apakah mereka akan menyewakan rumah mereka? Saya khawatir ia mengejar persona yang tidak mudah diverifikasi. Jadi, saya mengirimnya untuk melakukan lebih banyak penemuan pelanggan.

Minggu berikutnya, Ena kembali dengan beberapa validasi yang cukup keren, yang ditunjukkan pada Gambar 3.8. Ia telah mengenakan topi calon pengantinnya dan menghubungi beberapa tuan rumah sungguhan di Airbnb sungguhan. Dia bertanya kepada mereka apakah mereka akan mempertimbangkan untuk menyewakan rumah mereka untuk acara pernikahan. Dia bahkan bertanya berapa biaya yang mungkin mereka kenakan.

Ternyata, orang-orang sudah melakukan ini.

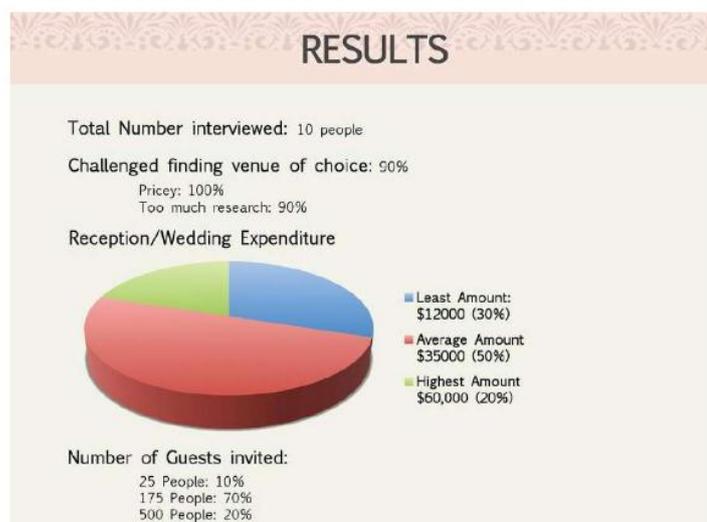


Gambar 3.8. Contoh tanggapan positif dari tuan rumah di Airbnb atas pertanyaan Ena tentang penyewaan rumah mereka untuk acara pernikahan

Tuan rumah di Airbnb sudah mengubah sistem. Mereka membuat paket harga yang sama sekali terpisah dari model bisnis dan UX Airbnb, dan tanggapan tersebut menunjukkan kepada Ena seberapa akrab tuan rumah dengan pertanyaan tentang pernikahan. Jadi, bagaimana informasi ini memengaruhi proposisi nilai Ena? Mari kita cari tahu!

Langkah 5: Kaji ulang proposisi nilai Anda berdasarkan apa yang Anda pelajari! (Dan teruskan mengulang hingga Anda mendapatkan kecocokan produk/pasar.)

Seperti yang Anda lihat, melakukan riset pengguna yang tervalidasi tidak perlu mahal atau memakan waktu. Bagi Bitu, ia menghabiskan satu hari Sabtu untuk memvalidasi apakah asumsinya benar, yang kemudian ia susun menjadi hasil yang ditunjukkan pada Gambar 3-9.



Gambar 3.9 Hasil penemuan pelanggan Bitu

Ya, dia hanya berbicara dengan 10 orang yang lolos dalam pertanyaan penyaringannya, tetapi dia menemukan bahwa 9 dari mereka memiliki masalah besar dalam menemukan tempat yang terjangkau. Jelas, masalah hipotetis proposisi nilai itu nyata. Namun, dia juga

mengetahui berapa banyak orang tersebut menghabiskan uang untuk pernikahan mereka dan berapa banyak orang yang mereka undang. Pengetahuan ini memengaruhi cara dia berpikir tentang proposisi nilainya karena itu berarti detail ukuran tempat sebenarnya lebih penting daripada yang dia duga sebelumnya. Itu membuatnya mempertanyakan apakah ada rumah yang cukup besar di Los Angeles untuk mengakomodasi kebutuhan persona-nya. Itu adalah pemeriksaan realitas.

Sebaliknya, penemuan pelanggan Ena mengungkapkan bahwa sudah ada solusi yang ada untuk Airbnb for Weddings, dan itu adalah...Airbnb! Selain itu, dia juga mengetahui bahwa Airbnb tidak dirancang untuk mengatasi tujuan, masalah, atau perspektif yang dihadapi oleh tuan rumah atau calon pengantin. Misalnya, saat ini Anda tidak dapat mencari rumah yang mengizinkan pesta pribadi. Anda harus melihat setiap rumah, satu iklan pada satu waktu, dan kemudian menghubungi pemiliknya satu per satu seperti yang dilakukan Ena. Namun, orang-orang (baik tuan rumah maupun calon pengantin) saat ini menggunakan Airbnb sebagai solusi sementara karena tidak ada alternatif yang lebih baik! Saat Anda menemukan bukti seperti ini, ide kreatif "inovasi nilai" Anda seharusnya mulai mengalir.

Sekarang setelah kita mendapatkan umpan balik, Anda dan tim Anda, seperti Bitu dan Ena, perlu membuat beberapa keputusan, karena salah satu dari tiga hal seharusnya terjadi: Anda tidak memvalidasi hipotesis pelanggan Anda. Oleh karena itu, Anda perlu mengubah pandangan Anda tentang siapa sebenarnya pelanggan Anda. Kembali ke Langkah 1. Anda tidak memvalidasi titik masalah yang dialami pelanggan Anda. Oleh karena itu, Anda perlu mengubah pandangan Anda tentang masalah tersebut. Kembali ke Langkah 2. Anda memvalidasi hipotesis pelanggan dan masalah Anda dan merasa cukup yakin dengan proposisi nilai solusi Anda. Lanjutkan ke Bab 4.

Ringkasan

Di awal bab ini, saya berbicara tentang proposisi nilai yang hebat dari perusahaan-perusahaan luar biasa seperti Waze, Airbnb, dan Snapchat. Beberapa dari proposisi nilai ini sangat berbeda dari apa yang dimulai oleh para pendirinya sebelum produk mereka memiliki daya tarik yang substansial. Proposisi nilai produk berevolusi dengan pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan pelanggan. Tidak mengutip Peter Drucker yang memuakkan, tetapi ia berkata, "Strategi memerlukan pengetahuan tentang apa bisnis kita dan apa yang seharusnya."

Dengan memadukan teknik penemuan pelanggan dengan alat riset pengguna tradisional seperti persona sementara, kini Anda memiliki cara yang hemat biaya untuk menentukan apakah Anda berada di jalur yang benar dengan produk Anda. Bahkan jika Anda terintimidasi oleh pengguna, baru dalam riset, terkungkung oleh dokumen persyaratan, berjuang melawan tenggat waktu yang membayangi, atau menatap pernyataan visi dua baris, Anda ingin menjangkau pengguna saat Anda berada di titik awal untuk siklus pengembangan produk. Karena melakukan hal itu selalu jauh lebih baik daripada membuat "KEKEHAN dari U dan Saya."

BAB 4

MELAKUKAN RISET KOMPETITIF

Anda benar. Saya salah jalan. Kita berada jauh di dalam lembah, seberapa dalam di dalam jurang. Dan sekarang di ngarai. Di luar sana.

—SONIC YOUTH (1984)

Sekarang anda punya sinyal positif yang kuat bahwa anda telah menemukan sesuatu, anda perlu bertanya, "*mengapa solusi ini belum dibangun?*" saya ragu untuk mengatakan bahwa semuanya telah dilakukan, tetapi hampir semuanya telah dicoba. Itu karena individu dan perusahaan telah merancang produk untuk distribusi dan konsumsi di internet selama lebih dari 20 tahun! Mengetahui apa yang benar-benar berhasil atau gagal sangat penting untuk mengidentifikasi keunggulan kompetitif. Jadi, dalam bab ini dan berikutnya, kita akan melihat lebih dalam tenet 1, strategi bisnis (gambar 4.1).



Gambar 4.1 Prinsip 1: Strategi Bisnis

4.1 BELAJAR DARI PENGALAMAN, DENGAN CARA YANG SULIT

Melakukan riset pasar investigatif yang solid seperti mengupas bawang. Semakin banyak lapisan yang Anda kupas, semakin banyak yang Anda ungkapkan. Dan itu juga mungkin membuat Anda menitikkan air mata jika Anda menemukan bahwa visi produk Anda sebenarnya tidak unik. Tetapi tidakkah Anda ingin tahu apa yang diperlukan untuk mengalahkan pesaing lebih cepat daripada nanti? Jika Anda tidak tahu apa yang tidak Anda ketahui, Anda berisiko belajar dengan cara yang sulit.

Ambil contoh, ayah saya tersayang. Pada tahun 1976, pada usia 38 tahun, ia memberanikan diri untuk berhenti dari pekerjaan penuh waktunya sebagai pengawas manajemen area untuk jaringan restoran California yang populer. Ia telah bekerja untuk orang lain sejak ia lulus dari UCLA dengan gelar akuntansi dan ingin menjadi pengusaha. Teman

baiknya berhasil dengan membuka beberapa gerai hot dog di daerah Los Angeles. Jadi, ayah saya yakin bahwa pengalaman manajemennya sendiri akan membawanya pada kesuksesan.

Ia segera menemukan gerai hot dog untuk dijual di sebelah tempat pencucian mobil di North Hollywood. Dia mengamati operasi itu sebentar dan melihat betapa sedikitnya pelanggan yang datang ke stan itu bahkan saat mobil mereka sedang dicuci. Tempat itu sudah kumuh, dan pemiliknya tampak acuh tak acuh terhadap pelanggannya. Ayah saya melihat peluang untuk mengubah stan itu menjadi bisnis yang menguntungkan dan langsung membelinya. Gambar 4.2 menunjukkan bagaimana dia mengecat ulang semuanya, memperbaiki menu, dan memasang tanda besar yang mengatakan bahwa stan itu berada di bawah "manajemen baru."



Gambar 4.2 Polaroid Alan Levy di depan kedai hot dognya pada tahun 1978

Namun, pada hari pembukaan, ia hanya menjual kurang dari 10 hot dog. Lebih buruk lagi, kecoak merayap di meja penyajian, dan ayah saya terus berusaha membasmi mereka sebelum pelanggan datang. Saat itu, saya dan saudara laki-laki saya (saat itu berusia 10 dan 12 tahun) sering nongkrong di stan itu pada akhir pekan, dan kami dapat melihat bahwa ayah saya tidak tahu harus berbuat apa dengan bisnis barunya. Akhirnya, ia menyadari bahwa terlepas dari semua upayanya, ia tidak dapat mengubahnya. Keahlian manajemennya tidak menghasilkan stamina emosional dan kekuatan fisik yang dibutuhkan untuk menjalankan operasi bisnis sehari-hari. Jadi, ia menjualnya. Suatu pagi seseorang menanggapi iklannya

"Gerai Hot Dog Dijual". Pria itu datang ke stan itu pada siang hari dan memperkenalkan dirinya. Ia membeli hot dog lalu duduk di meja untuk mengamati seluruh giliran makan siang.

Pada jam pertama, seorang wanita tua yang tinggal di rumah warga senior di dekatnya datang dan membeli hot dog. Setelah menggigitnya, ia meminta uangnya kembali. Dia berkata, "Rasanya tidak enak." Pria itu kembali keesokan harinya dan mengawasi shift makan siang lainnya. Sebelum dia pergi, ayah saya bertanya kepadanya apa pendapatnya tentang bisnis itu. "Sejujurnya, Alan," pria itu menjawab dengan aksen Armenia yang kental, "Kamu menikah dengan mayat." Komentar itu membuat ayah saya tertekan selama berhari-hari. Dia memutuskan untuk menerima nasibnya dan menjual kios itu dengan kerugian yang besar, yang benar-benar sulit bagi keluarga saya. Namun seluruh pengalaman itu memberi ayah saya (dan kami anak-anak) pelajaran yang sangat penting.

Pelajaran penting

Sebelum memulai bisnis baru, pelajari semua yang Anda bisa tentang cara kerjanya. Jangan biarkan antusiasme Anda menumpulkan logika Anda. Selidiki pesaing Anda. Apa yang mereka lakukan dengan benar? Apa yang mereka lakukan salah? Mengapa pelanggan harus datang kepada Anda? Dan ketika Anda tidak dapat menemukan cara untuk membuatnya berhasil, akui kekalahan. Tidak apa-apa untuk gagal! Namun, teruslah maju. Atau putar haluan!

4.2 MENGGUNAKAN ALAT MATRIKS ANALISIS KOMPETITIF

Anda dan tim Anda mungkin berpikir bahwa Anda sedang menciptakan pasar baru dengan produk Anda, tetapi bagaimana Anda bisa yakin? Kemungkinannya adalah Anda benar-benar memasuki pasar yang sudah ada. Oleh karena itu, Anda ingin mempelajari bagaimana semua solusi digital saat ini memenuhi kebutuhan pelanggan target Anda.

Untuk menjadi kompetitif, Anda perlu mengetahui apa yang ada di luar sana, apa yang berhasil, dan apa yang tidak berhasil. Itulah sebabnya melakukan riset pasar terhadap pesaing merupakan komponen penting dari strategi bisnis. Anda ingin mengetahui secara langsung pengalaman pengguna yang baik dan buruk yang diberikan oleh pesaing Anda. Jika dilakukan secara menyeluruh, riset tersebut dapat memberikan banyak wawasan tentang tren terkini dan manifestasi model mental yang sudah ketinggalan zaman. Riset tersebut juga akan membantu tim Anda mempelajari tentang pesaing, praktik terbaik mereka untuk desain, dan jenis segmen pelanggan apa yang menggunakan produk mereka. Namun, untuk menghubungkan titik-titik tersebut, pertama-tama Anda perlu mengumpulkannya.

Saya telah menemukan cara paling efisien untuk melakukan analisis kompetitif yang komprehensif adalah dengan mengumpulkan semua data dalam matriks. Ini adalah cara yang paling jelas untuk melakukan perbandingan silang, dan dengan menggunakan spreadsheet, saya dapat mengumpulkan data secara metodis dan tidak melewatkan apa pun saat saya menjelajah untuk melakukan penelitian. Matriks membantu melacak semua hal yang perlu dibandingkan. Setelah selesai, saya dapat merasionalisasi posisi saya dengan pemahaman yang meyakinkan tentang berbagai titik data kualitatif dan kuantitatif.

Saya menggunakan spreadsheet Google alih-alih Excel karena saya lebih suka alat berbasis cloud gratis yang mudah diakses oleh sebanyak mungkin orang rekan satu tim dan pemangku kepentingan. Penting bagi setiap orang untuk memiliki akses ke penelitian terkini, dan dengan cara ini saya menghindari tatapan kosong selama diskusi penting.

Gambar 4.3 menggambarkan contoh spreadsheet yang saya buat menggunakan dokumen Google khusus untuk melakukan penelitian kompetitif. Saya akan menggunakan penelitian yang saya lakukan di Situs Busy Man's Shopping untuk penjelasan dan contoh data. (Seperti yang pertama kali saya sebutkan di Kata Pengantar, saya telah menyertakan perangkat dengan buku ini. Ini untuk Anda gunakan dengan tim Anda. Lihat untuk detail tentang mengakses Matriks Analisis Kompetitif.

Pesaing	URL Situs Web atau Lokasi App Store	Akses Nama Pengguna dan Kata Sandi	Tujuan Situs	Tahun Didirikan
KOMPETITOR LANGSUNG				
Trunkclub	http://www.trunkclub.com/	nomor telepon: jim@castersblues.com kata sandi: Learning000	Penata gaya pribadi virtual Anda akan berbelanja dan mengirimkan pakaian pria kepada Anda. Trunkclub membantu para pria menemukan pakaian desainer yang keren tanpa harus berbelanja. Pakaian yang dipilih langsung dari desainer eksklusif, gratis ongkos kirim untuk kedua arah.	2009
Bombfell	http://www.bombfell.com/	nomor telepon: jim@castersblues.com kata sandi: Learning000	Bombfell adalah langganan bulanan untuk pakaian. Bergabunglah sekarang untuk mendapatkan pakaian yang dipilih khusus untuk Anda oleh seorang penata gaya, sehingga Anda dapat menghabiskan waktu dengan melakukan hal-hal keren ala pria.	2012
jackThreads	https://www.jackthreads.com/	nomor telepon: jim@castersblues.com kata sandi: Learning000	Jack Threads adalah komunitas belanja penjualan kilat daring yang menjual pakaian, sepatu, dan aksesoris dari merek pakaian jalanan papan atas dan merek mode kontemporer.	2008
KOMPETITOR TIDAK LANGSUNG				
Fab	http://fab.com/	nomor telepon: jim@castersblues.com kata sandi: Learning000	Penjualan kilat desain yang dikurasi setiap hari yang menampilkan desainer dan produsen terkemuka dunia.	2011
Gilt	http://www.gilt.com	nomor telepon: jim@castersblues.com kata sandi: Learning000	Penjualan kilat-Gilt Groupe memilih sendiri merek-merek yang sudah mapan maupun yang sedang naik daun yang relevan	2007

			dengan basis keanggotaannya. Setiap Acara Belanja Gilt Groupe bersifat khusus untuk desainer dan diadakan selama satu hari.	
--	--	--	---	--

Gambar 4.3. Contoh lembar kerja riset pasar kompetitif

Tujuan akhir Anda adalah merancang solusi yang menciptakan keunggulan kompetitif. Riset pasar yang dilakukan tim Anda di alat tersebut akan memaksa semua orang untuk melihat lanskap kompetitif dengan saksama untuk mencari celah atau ketidakkonsistenan dalam cara pesaing memberikan pengalaman pengguna mereka. Inti masalahnya ada pada detail, dan dalam detail itulah Prinsip 2, Inovasi Nilai, dapat terjadi. (Lihat Bab 6 untuk informasi lebih lanjut tentang ini.)

Jika riset yang solid menjadi masukan, analisis yang solid dapat menjadi keluaran. Ini terdengar jelas, tetapi sungguh menakjubkan betapa banyak keputusan cepat yang dibuat hanya setelah pemeriksaan sepintas pasar. Sebagai ahli strategi, kita perlu membantu klien kita menyaring riset pasar menjadi hal-hal penting yang dapat ditindaklanjuti, yang dapat diambil oleh setiap orang untuk membuat keputusan analitis yang cerdas. Mari saya uraikan secara perlahan. Di akhir petualangan ini, Anda akan melihat bahwa pengetahuan benar-benar adalah kekuatan.

4.3 MEMAHAMI ARTI PERSAINGAN

Mari kita mulai dengan beberapa dasar tentang melakukan riset pasar untuk menganalisis persaingan. Pertama, mari kita sepakati batasan pasar. Ambil jari telunjuk dan gambarlah sebuah lingkaran besar di udara di depan Anda. Sekarang, bayangkan bahwa di dalam lingkaran tersebut ada siapa pun di planet ini yang memiliki akses reguler (atau konsisten) ke Internet. Siapa pun yang berada di luar lingkaran tersebut adalah orang lain. Mari kita singkirkan mereka dan fokus pada orang-orang di dalam lingkaran.

Sebagai pembuat produk digital, pasar yang Anda semua layani dan kuasai adalah Internet. Internet bukan hanya pasar Anda; tetapi juga media distribusi Anda. Anda dan tim Anda membuat, mengirimkan produk, berinteraksi dengan, dan memperoleh lebih banyak pengguna daripada media lain melalui jalan raya digital ini. Inilah sebabnya mengapa Internet jauh lebih kuat daripada media tradisional seperti televisi dan radio.

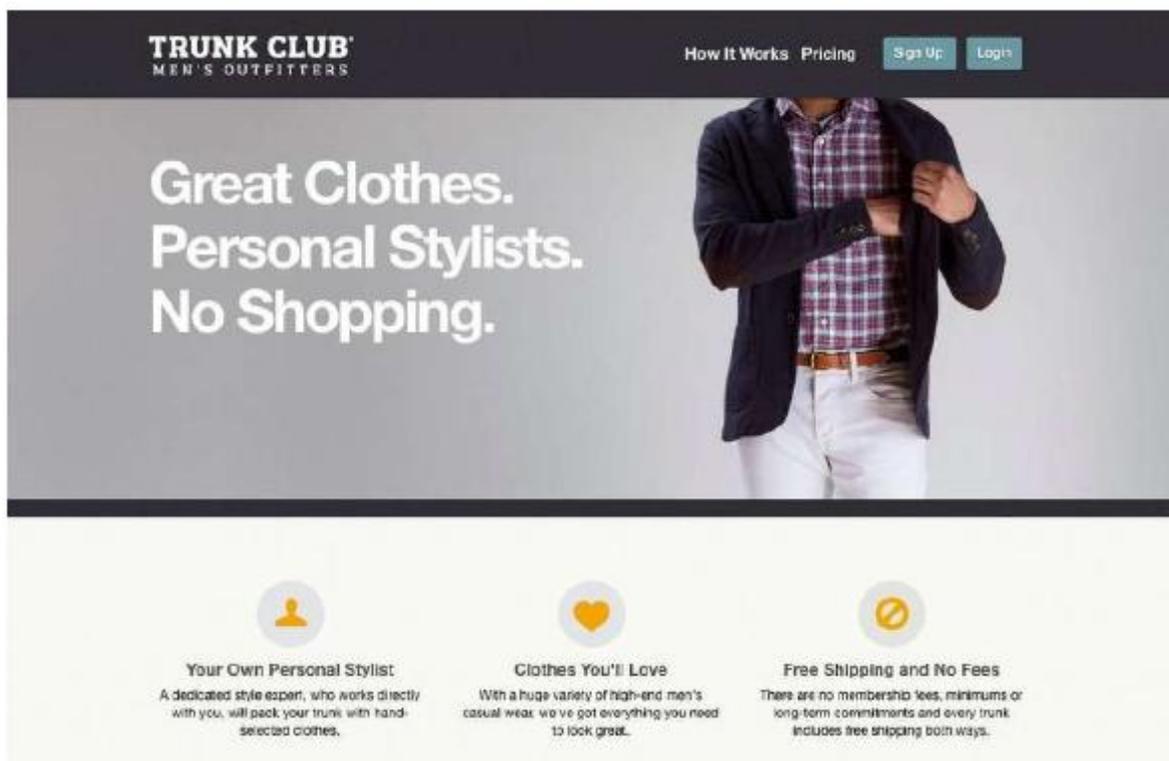
Hal istimewa lainnya tentang pasar Anda adalah bahwa pasar tersebut berisi semua pelanggan Anda yang sudah ada dan yang akan datang. Mereka dapat berupa pelanggan yang membayar atau tidak membayar. Mereka dapat berasal dari hampir semua rentang usia, selama mereka dapat berinteraksi atau terlibat dengan produk secara digital. Jika sebuah perusahaan di bidang ini menawarkan produk yang mirip atau bahkan agak mirip dengan produk Anda, mereka adalah pesaing Anda. Mereka memiliki kemampuan untuk memotong pangsa pasar Anda dari potensi dua miliar lebih orang di pasar. Namun, tidak semua dari dua miliar orang ini tentu saja pelanggan Anda. (Jika Anda merasa demikian, baca ulang Bab 3 sekarang juga.) Jika Anda menyadari hal ini sejak awal, akan lebih mudah untuk menentukan pesaing Anda.

Jenis-jenis Pesaing

Pesaing adalah orang, tim, atau perusahaan yang memiliki tujuan yang sama dengan Anda dan memperjuangkan hal yang sama dengan yang diinginkan oleh tim produk Anda. Jika Anda memasuki pasar baru, mungkin tidak ada "pesaing langsung" yang sesungguhnya. Namun, kemungkinan besar pasar untuk produk Anda sudah ada, dan Anda mungkin belum mengetahuinya.

Pesaing langsung adalah perusahaan yang menawarkan proposisi nilai yang sama, atau sangat mirip, kepada pelanggan Anda saat ini atau di masa mendatang. Ini berarti bahwa pelanggan yang Anda inginkan saat ini sedang hidup dan menghabiskan waktu dan uang mereka di Internet dengan menggunakan produk pesaing langsung alih-alih produk Anda untuk memecahkan masalah mereka—entah itu antarmuka terbaik atau tidak!

Dalam penelitian saya untuk Paul, produser film dari Bab 3, saya menemukan bahwa pesaing langsung terbesar adalah situs bernama Trunk Club, yang ditunjukkan pada Gambar 4-4.



Gambar 4.4 Situs web pesaing langsung: Trunk Club

Trunk Club merupakan solusi yang tepat untuk segmen pelanggan yang dituju oleh Paul, sang produser film, karena Trunk Club mengatasi masalah yang dihipotesiskan oleh penggunaannya. Misalnya, Si Sibuk tidak ingin berurusan dengan staf penjualan yang menyebalkan. Jika Si Sibuk bergabung dengan "Klub" yang terdengar seperti VIP, ia juga akan mendapatkan pakaian mewah yang dikirim kepadanya untuk dicoba di rumahnya sendiri. Itu

tampaknya menyentuh semua poin yang dikemukakan Paul di Bab 3, bukan? Itulah sebabnya Trunk Club merupakan pesaing langsung.

Pesaing tidak langsung menawarkan proposisi nilai yang serupa kepada segmen pelanggan yang berbeda; atau, mereka menargetkan basis pelanggan Anda yang sama persis tanpa menawarkan proposisi nilai yang sama persis. Misalnya, layanan utama pesaing tidak langsung mungkin bukan proposisi nilai Anda, tetapi layanan sekunder mereka pastilah proposisi nilai Anda. Atau, basis pelanggan Anda menggunakan aspek antarmuka pesaing tidak langsung untuk memecahkan masalah yang akan segera menjadi produk luar biasa kita! Dalam penelitian saya untuk Situs Belanja Orang Sibuk, saya menemukan bahwa situs belanja online Gilt (lihat Gambar 4.5) merupakan pesaing tidak langsung.



Gambar 4.5 Situs web pesaing tidak langsung: Gilt

Gilt merupakan pesaing tidak langsung karena menawarkan solusi parsial untuk segmen pelanggan Busy Man. Dengan Gilt, Busy Man dapat menghindari tenaga penjual yang menyebalkan dan mendapatkan akses ke merek-merek ternama. Namun, Gilt memiliki model bisnis penjualan kilat.

Itu berarti bahwa produk tunggal hanya dijual untuk jangka waktu yang singkat (mungkin hanya 24 jam). Hal ini memungkinkan Gilt untuk menawarkan diskon besar kepada basis pelanggan yang menjadi targetnya, tetapi basis pelanggan yang dituju Paul tidak menginginkannya dengan mengorbankan fleksibilitas dan waktu. Batasan waktu dan pilihan yang dikurasi justru akan mencegah pelanggan yang dituju Paul untuk menyusun koleksi busana impian mereka. Jadi, meskipun pelanggan Busy Man dapat memenuhi sebagian kebutuhan mode besar mereka dengan Gilt, itu bukanlah solusi ideal mereka.

Namun, tidak masalah, apakah persaingan itu langsung atau tidak langsung, Internet adalah pasar yang ketat. Pastikan Anda mempertimbangkan semua pesaing Anda karena mereka akan memengaruhi keberhasilan keseluruhan produk Anda. Kenyataannya adalah bahwa orang sering menggunakan produk atau kombinasi produk dengan cara yang tidak diharapkan oleh pembuat produk. (Ingat apa yang ditemukan Ena tentang tuan rumah untuk tempat pernikahan di Airbnb!) Teliti semuanya karena dengan begitulah Anda dan tim akan memastikan bahwa Anda memiliki keunggulan dibandingkan orang lain di industri Anda.

Cara Menemukan Pesaing dan Menyusun Daftar Pesaing Anda

Ada banyak cara untuk mempelajari siapa pesaing langsung dan tidak langsung Anda. Bahkan, kemungkinan besar Anda akan mulai mempelajari tentang pesaing sebelum Anda duduk untuk melakukan analisis kompetitif. Selama penemuan pelanggan atau penelitian lainnya, pengguna mungkin membagikan nama produk yang mereka gunakan. Selama wawancara pemangku kepentingan, klien, investor, dan pemilik produk lainnya mungkin akan menyebutkan nama produk yang mereka kagumi dan ingin mereka tiru. Atau, mereka mungkin menyebutkan produk yang mereka dengar mirip dengan apa yang diusulkan tim Anda. Itulah mengapa penting untuk melacak nama pesaing di suatu tempat sehingga Anda tidak melupakannya.

Buat daftar di suatu tempat dalam email, program pengolah kata, atau buku tulis. Jika tidak, Anda dapat menuliskan nama-nama tersebut di alat spreadsheet Anda. Lacak saja daftar itu di suatu tempat karena Anda akan segera membutuhkannya. Tentu saja, Anda juga dapat menemukan beberapa produk dengan menjelajahi pasar terkini di Internet. Ada ratusan alat riset web untuk melakukan riset pasar yang efektif. Google, jelas, adalah mesin pencari paling populer untuk melakukan riset umum. Filter pencarian lanjutan sangat canggih. Namun, tidak ada salahnya menggunakan Yahoo!, yang didukung oleh Bing milik Microsoft, untuk membandingkan kumpulan hasil. Saya akan membahas metode ini lebih dalam sekarang dengan menunjukkan cara membuat daftar pesaing untuk Situs Belanja Si Sibuk.

Mencari pesaing

Pertama, Anda mencari pesaing langsung produk yang bersaing langsung dengan proposisi nilai Anda. Visi produser film Paul adalah platform untuk pria yang sibuk, kaya, dan khusus yang ingin membeli produk kelas atas. Oleh karena itu, Anda perlu mencari tahu kata kunci yang mungkin digunakan Si Si Sibuk untuk mencari produk serupa. Dalam skenario ini, mungkin merupakan ide yang bagus untuk merekayasa balik bagaimana pelanggan Paul akan mencari suatu produk? Berikut beberapa contoh yang mungkin:

- ✓ Situs e-commerce pria
- ✓ Situs belanja pria
- ✓ Merek-merek ternama
- ✓ Lemari pakaian online
- ✓ Penata gaya pribadi

Idealnya, Anda ingin secepat dan setepat mungkin saat memindai hasil Anda. Yang membedakan peneliti web profesional dari seorang amatir adalah seberapa cepat ia mampu menentukan apakah produk tersebut sesuai dengan kriteria Anda. Hasil pencarian yang baik

sering kali akan menghasilkan lebih banyak situs web pesaing potensial di halaman pencarian. Ini akan mengarahkan Anda ke platform media khusus seperti blog tempat Anda dapat menemukan artikel "10 Teratas" atau "Terbaik" dari para ahli. Bagian media ini merupakan titik awal yang bagus untuk menemukan pesaing. Taktik lainnya termasuk menggunakan Crunchbase, yang mengumpulkan kumpulan data terbesar dari aktivitas startup. Anda juga dapat menggunakan alat pencarian lanjutan seperti tombol "lebih seperti ini" di dalam Google AdWords, seperti yang diilustrasikan pada Gambar 4.6. Mengklik tombol tersebut akan membuka jendela yang ditunjukkan pada Gambar 4.7. Merupakan ide yang bagus juga untuk mengklik halaman arahan pesaing potensial. Baca halaman Tentang mereka. Pindai produk mereka. Apakah produk tersebut sesuai dengan proposisi nilai Anda? Jika ya, tambahkan pesaing ke dalam daftar. Jika tidak, segera klik tombol Kembali. Kemudian, ulangi saja!



Gambar 4.6. Ini adalah fitur kata kunci “lebih seperti ini” di Google Adwords.

Saat Anda mengklik tombol tersebut, fitur tersebut akan menampilkan hasil yang ditunjukkan pada Gambar 4-7.



Gambar 4.7. Fitur “Lebih seperti ini” menghasilkan kata kunci yang paling populer dan relevan

Anda tidak akan memperoleh banyak informasi tentang industri Anda jika Anda hanya meneliti dua atau tiga pesaing. Kecuali jika Anda benar-benar telah mencapai samudra biru dan hanya ada segelintir pesaing di pasar Anda, cobalah untuk mengidentifikasi lima pesaing langsung teratas dan memperoleh setidaknya tiga pesaing tidak langsung. Jika tidak, buat daftar Anda beragam dengan pesaing yang mapan versus pemain baru yang baru saja memasuki pasar. Anda ingin memperoleh pandangan menyeluruh tentang bagaimana produk baru mungkin lebih inovatif dibandingkan dengan praktik terbaik yang mendefinisikan pesaing mapan mereka.

4.4 MENGENAL Matriks DENGAN DATA

Sekarang kita memiliki daftar pesaing langsung dan tidak langsung, dan itu berarti kita dapat mulai mengumpulkan sisa data kita. Silakan buka Competitive Analysis Matrix dari UX Strategy Toolkit jika komputer Anda praktis.[32] Seperti yang diilustrasikan pada Gambar 4-8, saya telah menyediakan templat kosong untuk Anda gunakan. Letakkan daftar pesaing Anda di kolom paling kiri sumbu Y.

COMPETITIVE RESEARCH & ANALYSIS: <Value Proposition or Product Name Goes Here>				
Competitors	URL of Website or App Store Location	User Names and Password Access	Purpose of Site	Year Founded
DIRECT COMPETITORS				
Competitor Name 1				
Competitor Name 2				
Competitor Name 3				
Competitor Name 4				
INDIRECT COMPETITORS				
Indirect Competitor Name 1				
Indirect Competitor Name 2				
Indirect Competitor Name 3				
Indirect Competitor Name 4				

Gambar 4.8. Template Matriks Analisis Kompetitif

Pisahkan pesaing langsung dari pesaing tidak langsung. Sertakan juga alamat situs web atau toko aplikasi, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4-9 (misalnya, Google Play versus Apple Store). Ini adalah referensi untuk tim Anda dan Anda. Ini akan memudahkan Anda untuk memeriksa ulang data dan memverifikasi fakta. Daftar tersebut pada akhirnya perlu disusun ulang; saya akan membahas cara melakukannya di Bab 5, setelah Anda mengumpulkan penelitian dan siap untuk analisis. Untuk saat ini, saya hanya ingin fokus pada pengumpulan penelitian Anda dengan benar.

Competitors	URL of Website or App Store Location
DIRECT COMPETITORS	
Trunkclub	http://www.trunkclub.com/
Bombfell	http://www.bombfell.com/
JackThreads	https://www.jackthreads.com/
INDIRECT COMPETITORS	
Fab	http://fab.com/
Gilt	http://www.gilt.com

Gambar 4.9. Daftar pesaing yang bergerak ke bawah sumbu Y

Baiklah, sekarang tarik napas dalam-dalam, karena kita akan segera memulai proses padat karya untuk melakukan penelitian dan memperoleh hasil. Atur kecepatan Anda sehingga Anda dapat memperoleh data secepat dan seteliti mungkin. Cobalah untuk tetap

berpikiran terbuka karena satu-satunya bias yang harus Anda miliki adalah apakah produk tersebut benar-benar merupakan pesaing atau tidak.

Namun, penelitian dapat memakan waktu, jadi saat Anda menelusuri lubang kelinci, pastikan untuk menghirup udara segar. Untuk percobaan pertama, luangkan waktu hingga satu jam untuk mengisi sebanyak mungkin sel di setiap baris. Atur pengatur waktu selama 30 menit untuk memberi diri Anda pemeriksaan realitas di titik tengah. Lebih sedikit lebih baik! Buat penelitian yang didokumentasikan singkat dan langsung ke intinya. Dengan cara ini, jika Anda atau siapa pun perlu merujuk kembali ke spreadsheet, Anda tidak perlu memindai informasi yang berlebihan atau tidak terkait.

Jika Anda melihat contoh cloud kami, Anda akan melihat bagaimana baris mewakili pesaing, sedangkan kolom mewakili atribut pesaing (lihat Gambar 4-10). Kolom paling kanan adalah kolom analisis, yang dapat Anda abaikan untuk saat ini hingga Bab 5, setelah Anda mengumpulkan semua penelitian Anda.

Competitors	URL of Website or App Store Location	Username and Password Access	Purpose of Site	Year Founded	Funding Rounds
Revenue Streams	Monthly Traffic	# of SKUs / Listings (estimate)	Primary Categories	Social Networks	Content Types
Personalization	Community/UGC Features	Competitive Advantage	Heuristic Evaluation	General Notes	Questions/Notes to Team

Gambar 4.10. Atribut horizontal (sumbu X) melintasi kolom

Kita akan menganalisis setiap baris, mengevaluasi setiap pesaing berdasarkan berbagai atribut pasar dan UX. Saya akan menjelaskan atribut yang perlu dicantumkan di setiap kolom. Tidak semua atribut berlaku atau relevan untuk semua produk digital. Lewati saja atau hapus atribut yang tidak berlaku untuk produk Anda. Mungkin ada juga atribut yang perlu dipertimbangkan yang tidak ada dalam spreadsheet ini; jangan ragu untuk menambahkan apa pun yang relevan dengan menambahkan kolom baru atau mengganti kolom yang tidak perlu Anda gunakan. Yang penting adalah pro dan kontra UX dievaluasi dengan jelas.

URL situs web atau lokasi toko aplikasi

Di sinilah Anda meletakkan lokasi online utama yang digunakan pelanggan untuk mengakses produk. Untuk produk khusus desktop, ini akan menjadi alamat situs web (URL), seperti yang digambarkan pada Gambar 4.11. Untuk produk multiplatform, Anda dapat mencantumkan URL situs web, tautan ke halaman pratinjau toko aplikasi, dan sebagainya. Anda ingin agar informasi tersebut mudah dirujuk oleh tim Anda terlepas dari perangkat apa yang dimiliki setiap orang. Mereka tidak perlu mengunduh aplikasi untuk melihat tampilannya. Berikut adalah contoh tautan ke daftar aplikasi Waze untuk Apple dan Android:

- ✓ Apple: <https://itunes.apple.com/us/app/waze-social-gps-maps-traffic/id323229106?mt=8>

App Store Preview

This app is available only on the App Store for iPhone and iPad.


Waze Navigation & Live Traffic (4+)

Avoid traffic, police, hazards

Waze Inc.

#2 in Navigation

★★★★★ 4.8 • 3M Ratings

Free

- ✓ Android: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.waze&hl=en>



Google Play

<https://play.google.com/store/apps/details?id=com.waze&hl=en-IN>

Waze Navigation & Live Traffic – Apps on Google Play


Always know what's happening on the road with Waze. Even if you know the way, Waze tells you about traffic, construction, police, crashes, and more in real-time. If traffic is bad on your route, Waze will change it to save you ... +

Developer: Waze

Age Rating: Everyone

Category: #3 top free maps & n...

Scan QR code

Download

Jika suatu produk adalah aplikasi seluler dengan aplikasi desktop yang tidak penting yang hanya digunakan untuk pemasaran atau dukungan (seperti situs web Tinder, <http://www.gotinder.com>), tidak penting untuk mencantumkan kedua platform tersebut.



Gambar 4.11 Contoh hasil URL/Lokasi aplikasi

Jika Anda merasa bahwa situs web dan aplikasi seluler pesaing sama-sama penting bagi pengalaman pelanggan terhadap produk, saya sarankan Anda membagi pesaing menjadi dua baris terpisah, terutama jika mereka menawarkan pengalaman pengguna atau rangkaian fitur yang berbeda (misalnya, Airbnb versi desktop versus versi seluler yang lebih ramping). Dengan cara ini, Anda dapat mengevaluasi setiap platform secara terpisah.

Akses nama pengguna dan kata sandi

Untuk mengalahkan pesaing Anda, Anda perlu tahu persis apa yang mereka lakukan. Anda ingin mengetahui hal-hal yang tidak diketahui. Dalam banyak kasus, satu-satunya cara

untuk mempelajarinya adalah melalui pengalaman pesaing Anda dan/atau saluran penjualan dengan menjadi pengguna sendiri. Itu benar, Anda ingin membuat akun atau mengunduh aplikasi. Kolom yang ditunjukkan pada Gambar 4.12 adalah tempat Anda melacak informasi tersebut.

Username and Password Access
usn: jim@castersblues.com pwd: Learning000

Gambar 4.12. Contoh data sel nama pengguna dan kata sandi

Manfaat pelacakan informasi akses adalah menghemat waktu bagi Anda dan anggota tim lainnya. Mereka juga tidak perlu membuat dan mempersonalisasi profil secara semu. Ini sangat berguna jika Anda meneliti pasar dua sisi yang membutuhkan dua jenis akun (misalnya, pembeli dan penjual). Namun, jangan bodoh saat membuat semua akun baru ini. Berhati-hatilah dengan nama pengguna, kata sandi, dan informasi pribadi yang Anda pilih untuk dibagikan. Berikut beberapa kiat profesional:

- ✓ Buat satu nama pengguna dan kata sandi global untuk digunakan pada semua produk dalam audit Anda. Ini akan membuatnya lebih mudah diingat dan dibagikan ke tim Anda. Sertakan huruf kapital dan angka dalam kata sandi Anda karena kriteria itu akan diperlukan oleh beberapa produk.
- ✓ Jangan pernah menggunakan informasi pribadi seperti ulang tahun anak Anda, kata sandi Anda sendiri, atau kata-kata kasar. Anda berpotensi membagikan informasi ini dengan klien atau kolega.
- ✓ Jangan pernah masuk (login tunggal) menggunakan akun Facebook pribadi atau profesional Anda (atau jejaring sosial apa pun).
- ✓ Jika Anda membuat profil di jejaring sosial, jangan gunakan alamat email pribadi atau kantor! Sebaliknya, buat akun sekunder di Gmail atau Yahoo terlebih dahulu. Kemudian, gunakan akun email palsu ini untuk membuat profil palsu.

Jika Anda meneliti situs web transaksional, belilah sesuatu. Jika Anda harus membeli aplikasi (dibandingkan yang gratis), belilah. Jangan pelit! Biasanya harganya hanya beberapa dolar. Memiliki satu akun pengguna untuk dipelajari seluruh tim sepadan dengan investasi finansial yang dikeluarkan.

4.5 MENGAPA KITA SANGAT TERTUTUP?

Berikut dua alasan mengapa Anda mungkin tidak ingin menggunakan akun yang mengidentifikasi Anda secara pribadi:

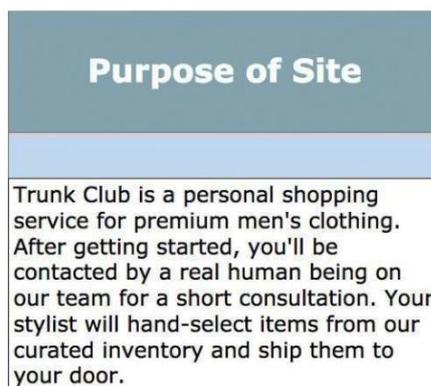
- a) **Alasan 1:** Ketika saya bekerja di pusat perawatan rintisan, saya perlu menemukan pesaing untuk proposisi nilai. Salah satu cara untuk melakukannya adalah melalui akun

media sosial seperti Twitter, di mana saya dapat mencuit bahwa saya sedang mencari saran tentang pusat rehabilitasi dan perawatan narkoba. Saya tidak ingin menggunakan akun pribadi saya karena dapat membahayakan reputasi profesional saya di mata rekan kerja. Selain itu, saya tidak ingin teman dan keluarga saya khawatir bahwa saya secara pribadi mencari perawatan.

- b) **Alasan 2:** Dunia rintisan itu sengit. Jika pesaing Anda masih dalam tahap beta, mereka mungkin tahu bahwa Anda juga pesaingnya. Jika mereka mengenali akun Anda atau menyadari bahwa Anda mengumpulkan informasi pesaing, mereka dapat memutus akses Anda.

Tujuan situs

Tujuan situs adalah alasan keberadaannya; pada dasarnya, situs adalah deskripsi tingkat tinggi tentang produk atau proposisi nilai. Pikirkan tentang bagaimana pesaing dapat menjelaskannya kepada pengguna atau investor. Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4.13, deskripsi Anda harus terdiri dari satu atau dua kalimat yang menggambarkan pelanggan utama dan solusi yang diberikan oleh produk.



Gambar 4.13. Tujuan Sampel Hasil Situs

Anda sering kali dapat menemukan informasi ini dengan mencari di tempat-tempat berikut:

Bagian “Tentang” atau “Tentang Kami”

Proposisi nilai sering kali ditulis di sini oleh pesaing.

Crunchbase

Bagian “*Ikhtisar Perusahaan*” dan “*Deskripsi Terperinci*” memiliki deskripsi perusahaan.

Toko aplikasi iTunes atau Google Play

Dua baris pertama dari “*deskripsi*” umumnya adalah apa yang Anda cari.

Jejaring sosial seperti Facebook, Pinterest, Twitter, dan YouTube

Terkadang ini memberikan informasi tentang proposisi nilai.

Laporan tahunan daring

Semua perusahaan yang diperdagangkan secara publik harus merilis laporan tahunan yang sering kali memiliki deskripsi perusahaan di dekat bagian awal laporan. Cukup Google nama pesaing dan “Laporan Tahunan” untuk menemukannya!

Tahun didirikan

Tahun berapa perusahaan ini didirikan atau produk diluncurkan (Gambar 4-14)? Anda seharusnya dapat menemukannya di tempat yang sama tempat Anda menemukan proposisi nilai; misalnya, bagian Tentang Kami, Crunchbase, dan seterusnya. Informasi ini berguna saat Anda melakukan analisis, karena Anda dapat melihat pelaku (produk dan/atau layanan) mana yang baru masuk pasar dan yang sudah ada sejak lama.

Year Founded
2009

Gambar 4.14. Contoh hasil Tahun Berdiri

Putaran pendanaan

Putaran pendanaan adalah putaran investasi terpisah yang digunakan oleh bisnis atau perusahaan lain untuk mengumpulkan uang guna mendanai operasi, ekspansi, proyek modal, akuisisi, atau tujuan bisnis lainnya. (Lihat Gambar 4-15.) Sekali lagi, tempat yang jelas untuk menemukan informasi ini adalah Crunchbase dan/atau situs web pesaing. Informasi ini penting karena pesaing yang memiliki pendanaan memiliki keunggulan kompetitif.

Funding Rounds
\$12.4 Million in 4 Rounds from 5 Investors

Gambar 4.15 Contoh hasil Putaran Pendanaan

Aliran pendapatan

Aliran pendapatan adalah cara produk mendatangkan uang. Seperti yang digambarkan pada Gambar 4.16, aliran pendapatan dapat diperoleh melalui biaya transaksi, iklan, biaya bulanan, atau Perangkat Lunak sebagai Layanan (SaaS), atau dengan menjual data dan tren pengguna ke perusahaan lain. OKCupid adalah situs kencan yang gratis bagi pengguna. Perusahaan menghasilkan uang melalui fitur premium dan iklan. Facebook menggunakan penambangan data sebagai model pendapatan pertamanya, menjual intelijen kompetitif kepada pihak ketiga dari pengguna yang tidak menaruh curiga. Keberhasilan eBay sepenuhnya

bergantung pada kemampuan pengguna untuk membeli dan menjual satu sama lain dengan mudah. Adobe mengenakan biaya SaaS bulanan untuk layanan berbasis cloud-nya.

Cara produk berpotensi dimonetisasi harus dikaitkan langsung dengan strategi UX karena itulah yang akan membuat produk berharga bagi pengguna dan pemangku kepentingan. Model pendapatan pesaing yang sukses mungkin akan mencerminkan hal itu. Jika Anda tidak yakin bagaimana pesaing tertentu memonetisasi produknya, luangkan lebih banyak waktu untuk menggunakan situs webnya. Jika pesaing ingin bertahan dalam jangka panjang, pada akhirnya mereka perlu mengenakan biaya kepada seseorang untuk sesuatu. Apakah ada iklan di situs web tersebut? Klik tautan “Beriklan dengan Kami” untuk melihat bagaimana situs web tersebut memposisikan dirinya. Bagaimana pesaing Anda mengenakan biaya keanggotaan? Lihat laporan tahunan mereka jika tersedia.



Gambar 4.16 Contoh hasil Revenue Streams

Lalu lintas bulanan

Ini sebenarnya adalah atribut yang dapat diukur dan dikuantifikasi. Jika Anda memiliki akses ke Comscore, Anda bisa mendapatkan data yang sangat akurat lalu lintas (lihat Gambar 4.17), menit di situs, dan sebagainya, tentang situs web lain. Namun, ada juga lusinan situs web gratis yang memantau lalu lintas bulanan. Biasanya, yang perlu Anda lakukan untuk mendapatkan data adalah mengetikkan nama domain situs yang Anda teliti. Lihat Compete.com, Quantcast, dan Alexa. Anda dapat mencuri data gratis dari situs-situs ini dan banyak lainnya. Dengan melihat beberapa titik data, Anda dapat melakukan triangulasi rata-rata data lalu lintas, yang jauh lebih baik daripada tidak memiliki data lalu lintas sama sekali. Untuk unduhan dan statistik iPhone, ada situs-situs hebat seperti App Annie, AppFigures, Mopapp, dan Distimo.



Gambar 4.17 Contoh hasil Lalu Lintas Bulanan

SKU/daftar

Sel ini bersifat opsional karena informasi ini sering kali sulit dipastikan. Di sini, Anda akan melacak berapa banyak item atau daftar yang tersedia untuk produk tersebut. Dalam

kasus situs e-niaga seperti Zappos, Anda akan melacak SKU (unit penyimpanan stok, lihat Gambar 4.18). Setiap SKU mewakili satu item yang dijual di situs tersebut. Misalnya, di Zappos saat ini saya dapat melihat bahwa ada lebih dari 13.828 sepatu pria (SKU) yang dijual hanya dengan mengklik tautan untuk tingkat teratas kategori sepatu pria. Anda dapat menggunakan ini sebagai titik perbandingan dengan situs lain yang menjual dalam kategori tersebut. Dalam kasus situs berbagi video atau produksi konten, Anda ingin melacak berapa banyak video/artikel yang sebenarnya ada di situs tersebut. Dalam kasus produk/platform transaksional, Anda ingin tahu berapa banyak barang yang ada di sana, meskipun itu perkiraan kasar berdasarkan beberapa kueri penelusuran.

Masalah dengan atribut ini adalah tidak ada tombol ajaib yang dapat Anda klik untuk memberikan informasi ini. Dalam banyak kasus, ada konvensi desain seperti "gulir tak terbatas" yang mencegah Anda mengetahui dengan mudah berapa banyak hasil lagi yang dapat ditampilkan. Coba cari kata umum yang berlaku untuk banyak daftar. Untuk situs pakaian, Anda dapat mencoba kata seperti "sepatu" atau "kemeja". Tujuannya adalah agar Anda memiliki data untuk dibandingkan. Misalnya, berapa total hasil dari satu produk jam tangan, misalnya di antara beberapa produk pesaing? Anda ingin menentukan seberapa kosong atau penuh situs pesaing tersebut. Apakah situs tersebut benar-benar menawarkan apa yang dijanjikan kepada pengguna?

Jika itu adalah platform jejaring sosial, coba tentukan seberapa sering dan berapa banyak pengguna yang berinteraksi satu sama lain. Anda mungkin mendapatkan hasil yang berbeda dengan berbagai kombinasi kata. Kami mencari sesuatu untuk diperkirakan, dan Anda dapat mengubah judul kolom sehingga lebih akurat mencerminkan substansi data Anda.

of SKUs / Listings (estimate)
N/A

Gambar 4.18 Contoh hasil SKU/Daftar

Kategori utama

Jika situs tersebut menjual produk (seperti Honda.com) atau menawarkan konten (seperti Oprah.com), Anda perlu memahami bagaimana semuanya dikategorikan. Situs tersebut mungkin (semoga) sudah melakukan ini, jadi lihat menu navigasi global situs tersebut. Jika daftar kategorinya kecil (wanita, pria, anak-anak, dan seterusnya), Anda dapat menyalinnya ke dalam spreadsheet Anda, seperti yang diilustrasikan pada Gambar 4-19. Jika daftarnya panjang atau rumit, seperti di Amazon atau eBay, situs tersebut mungkin merupakan pasar horizontal. Pasar horizontal mencoba memenuhi kebutuhan berbagai macam pelanggan dengan menawarkan produk atau layanan di banyak sektor. Jika Anda mempelajari pasar horizontal, cobalah untuk memastikan kategori apa yang paling aktif. Lihat apa yang ditampilkan di beranda. Apa yang dipromosikan situs tersebut sebagai "paling

populer" atau "terlaris"? Dalam kedua kasus tersebut, sertakan saja kategori yang berhubungan dengan produk di situs tersebut. Jangan sertakan kategori nonkonten/produk seperti "Tentang kami" atau bagian Bantuan.

Primary Categories
Jeans, Casual Pants, Sweaters, Polo Shirts, Jackets, T-shirts, Shoes

Gambar 4.19 Contoh hasil Kategori Utama

Jejaring sosial

Apakah merek pesaing juga ada di Twitter, Facebook, atau yang lain? Platform sosial mana yang benar-benar digunakannya? Sebagian besar produk saat ini terintegrasi dengan platform ini, tetapi tidak sepenuhnya memanfaatkan apa pun dengan semuanya. Gambar 4-20 menunjukkan bahwa Anda perlu menentukan strategi media sosial apa yang coba dimanfaatkan dengan baik oleh setiap pesaing. Anda dapat menemukan sebagian besar informasi ini hanya dengan mencari nama produk di Twitter, Facebook, Instagram, Pinterest, dan platform sosial populer lainnya yang relevan, atau dengan sekadar memeriksa situs pesaing.

Social Networks
Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest, Youtube

Gambar 4.20 Contoh hasil Jejaring Sosial

Jenis konten

Gunakan ini untuk mengetahui jenis konten yang ada di situs pesaing, seperti yang digambarkan pada Gambar 4.21. Apakah sebagian besar konten berupa teks, foto, atau video? Seberapa banyak konten mendominasi situs dan bagaimana cara penyajiannya? Apakah konten terorganisasi dengan baik? Apakah mudah dipindai dan/atau dibaca? Seberapa terperinci dan informatif informasi yang ditampilkan pada halaman detail produk?

Content Types
Photos, descriptive text

Gambar 4.21 Contoh hasil Jenis Konten

Fitur personalisasi

Personalisasi, ditunjukkan pada Gambar 4.22, adalah salah satu fitur terpenting untuk membuat pelanggan terlibat dengan aplikasi atau situs web. Fitur ini harus memberikan pengalaman yang bernilai tambah. Di Airbnb, Amazon, atau eBay, Anda tidak perlu masuk untuk melakukan pencarian dasar. Namun, Anda harus masuk segera setelah ingin mengambil tindakan (misalnya, menyimpan ke favorit atau melakukan pembelian). Semakin banyak waktu yang dihabiskan orang untuk mempersonalisasi pengalaman mereka, semakin terlibat mereka dengan produk tersebut. (Pikirkan: Facebook!) Fitur personalisasi mencakup favorit, daftar tontonan, profil pengguna, daftar keinginan, pengalaman konten khusus, pengalaman antarmuka khusus, pengiriman pesan, keranjang belanja yang disimpan, dan sebagainya. Daftar juga untuk menerima buletin pesaing.

Cara lain untuk memeriksa fitur personalisasi adalah dengan membuka bagian "Akun Saya" di setiap pesaing. Lihat apa yang situs atau aplikasi tersebut memungkinkan Anda lakukan yang sangat berguna dan membantu mencapai proposisi nilai. Bagaimana pelanggan dapat menyesuaikan pengalaman mereka? Apakah pengalamannya menarik—artinya sangat menarik sehingga pengguna benar-benar ingin "tetap menggunakan" produk ini? Apakah nama pengguna ditampilkan? Apakah produk tersebut mengingat dan menampilkan item terakhir yang dilihat pengguna? Apakah produk tersebut memungkinkan pengguna membuat daftar item favorit? Saat Anda melihat semua pesaing, akan segera terlihat fitur personalisasi mana yang penting dan mana yang tidak.



Gambar 4.22 Contoh hasil Fitur Personalisasi

Fitur Komunitas/UGC

Konten buatan pengguna (UGC) atau konten yang bersumber dari orang banyak adalah konten yang dibuat oleh pengguna. Beberapa produk seperti Yelp, Waze, eBay, dan Airbnb tidak akan berguna tanpa konten buatan pengguna. Sebaliknya, merek seperti Levis dan ABC sebagian besar memiliki konten editorial. Konten editorial dibuat oleh orang-orang yang bekerja untuk atau berasosiasi secara profesional dengan situs tersebut. Di kolom ini, Anda ingin memperkirakan jumlah konten buatan pengguna versus jumlah konten editorial, seperti yang diilustrasikan pada Gambar 4.23. Anda ingin mengetahui dari mana sebagian besar konten berasal.

Cari fitur seperti papan pesan, kemampuan untuk mengeposkan konten (ulasan, cerita, dan sebagainya), dan komentar pengguna. Jelaskan secara spesifik fitur mana yang

penting dan cobalah untuk mengutip contoh konkret tentang bagaimana fitur tersebut memberikan nilai bagi pelanggan lain dari produk tersebut.

Community/UGC Features
Invite a friend feature, No user-generated content

Gambar 4.23. Contoh hasil Fitur Komunitas/UGC

Keunggulan kompetitif

Berpikirlah berbeda! Pembeda adalah fitur unik yang disediakan suatu produk yang tidak ditemukan pada pesaingnya. Fitur tersebut memberikan keunggulan kompetitif bagi suatu produk, seperti yang digambarkan pada Gambar 4.24. Fitur tersebut dapat berupa kombinasi atribut yang membuat produk menjadi lebih baik. Beberapa atribut mungkin khusus untuk pengalaman daring dan yang lainnya khusus untuk pengalaman luring.

Misalnya, Zappos membuat namanya terkenal karena menyediakan pengalaman pelanggan yang luar biasa. Perusahaan ini dikenal karena memiliki pengalaman menjelajah yang hebat serta menyederhanakan pengembalian produk. Pembeda awal Vine adalah betapa mudahnya merekam video dengan menyentuh bagian mana pun di layar. Yang membuatnya berbeda sekarang adalah bahwa Vine merupakan jejaring sosial besar yang dimiliki oleh Twitter. Kayak memiliki kemampuan untuk memfilter hasil pencarian langsung jauh sebelum Priceline melakukannya. Kayak membuat pengalaman tersebut menjadi lebih baik dengan menyediakan pola interaktif yang paling sederhana slider untuk membuat penyaringan langsung ini menjadi menyenangkan.

Cari tahu tiga pembeda utama setiap produk dan cantumkan dalam sel ini. Tanyakan kepada diri Anda sendiri pertanyaan seperti fitur mana yang berhasil karena produk tersebut merupakan yang pertama dipasarkan? Apakah fitur tersebut dapat ditiru dengan mudah? Mana yang lebih baik, penyaringan atau basis data besar berisi berbagai pilihan? Atribut mana yang khusus untuk pengalaman daring?

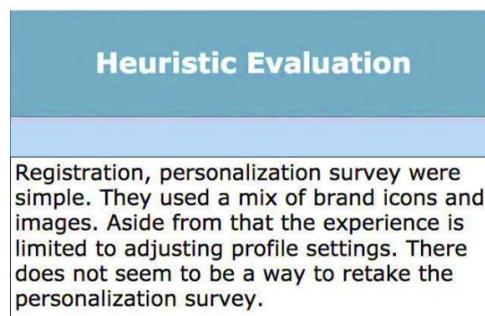
Competitive Advantage
Centralized professional stylists on staff who are based in Trunk Club's Chicago offices which customers can visit. Plans to open up similar offices in Atlanta, Boston, Dallas and San Francisco.

Gambar 4.24 Contoh hasil Keunggulan Kompetitif

Evaluasi heuristik

Heuristik adalah kata yang lebih mewah yang berarti eksperimen dan coba-coba. Dengan kata lain, dapatkan pengalaman langsung menggunakan produk untuk melihat bagaimana produk tersebut bekerja untuk Anda secara pribadi. Bagaimana menurut Anda? Pada dasarnya Anda ingin mengevaluasi dengan cepat apakah situs tersebut dapat digunakan. Anda mungkin tidak punya waktu untuk melakukan hal yang menyeluruh, jadi lakukan saja evaluasi cepat, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4-25, dan berikan produk tersebut nilai keseluruhan dari "A" hingga "F." Anda dapat menggunakan pertanyaan berikut sebagai panduan:

1. Apakah pengalaman tersebut memungkinkan pengguna untuk dengan mudah mencapai tujuan utamanya? Apakah intuitif?
2. Apakah navigasi, tata letak halaman/layar, dan desain visualnya konsisten?
3. Apakah mudah untuk menemukan, mencari, dan menelusuri konten atau layanan yang ditawarkan?
4. Apakah umpan balik pengguna (misalnya, pesan kesalahan) memuaskan? Apakah ada bantuan langsung atau sistem dukungan yang tersedia?



Gambar 4.25. Contoh hasil Evaluasi Heuristik

Ulasan pelanggan

Ini adalah ringkasan jumlah (yaitu, ratusan atau ribuan) ulasan pelanggan yang dapat Anda temukan pada suatu produk di luar situs webnya. Untuk aplikasi seluler, Anda dapat menemukannya di toko aplikasi tempat Anda mengunduh produk. Untuk situs web, terkadang Anda dapat menemukannya di Quora atau platform papan pesan serupa lainnya tempat pengguna menghubungi masyarakat umum untuk meminta saran pemecahan masalah. Anda mencari keluhan pelanggan berulang terbaru tentang suatu produk karena titik masalah potensial tersebut adalah sesuatu yang mungkin dapat diperbaiki oleh tim Anda.

Catatan umum/lain-lain

Ini adalah informasi lain-lain yang tidak sesuai dengan kolom lainnya. Anda dapat menggunakan ini untuk penelitian apa pun yang relevan dengan produk Anda yang ingin Anda lacak. Jangan ragu untuk mengubah nama kolom ini jika diperlukan.

Pertanyaan/catatan untuk tim atau diri sendiri

Ingatlah bahwa ini adalah dokumen kolaboratif. Orang lain akan membaca penelitian Anda saat Anda mengisinya dan dapat memberikan informasi yang berharga. Jadi, Anda dapat

memasukkan hal-hal di sini seperti, "Situs ini tidak berfungsi di Chrome, tidak yakin apakah ini saya." "Hai Steve, menurutmu apakah kamu bisa mencantumkan biaya sepasang sepatu di situs ini sehingga kita bisa melihat bagaimana keseluruhan transaksi berjalan?"

Terkadang, Anda akan memiliki catatan lain-lain yang ingin Anda ingat. Anda juga dapat menggunakan kolom ini sebagai tempat parkir untuk atribut yang perlu diperiksa di semua situs.

Analisis

Anda dapat melewati ini untuk saat ini hingga Anda menyelesaikan semua pesaing lainnya. Bab 5 membahas cara melakukan bagian analisis. Satu catatan terakhir: sering kali tim produk dan pemangku kepentingan tidak mengawasi pasar setelah mereka beralih dari proses penelitian. Namun, ini adalah kesalahan karena Internet adalah target yang bergerak cepat. Segala sesuatunya berubah sangat cepat. Lanskap persaingan selalu berubah; akibatnya, penelitian persaingan tidak akan pernah final. Satu pesaing mungkin gagal tetapi dua pesaing lainnya akan muncul. Ini seperti bermain whack-a-mole. Misalnya, saya melakukan penelitian persaingan untuk Situs Belanja Busy Man pada tahun 2012. Saya yakin jika Anda melihat lanskap sekarang, itu sangat berbeda. Itulah sebabnya Anda dan tim harus selalu waspada, tangkas, dan siap menangkap ide-ide terbaru pesaing Anda dan segera melihat bagaimana ide-ide tersebut dapat memengaruhi visi produk Anda.

4.6 MELAKUKAN RISET PASAR YANG BERFOKUS PADA UX

Ada banyak manfaat dari riset pasar yang dilakukan oleh pimpinan UX atau anggota tim UX:

- ❖ **Peningkatan desain.** Sering kali, yang membedakan desain UX yang hebat (lebih lanjut tentang ini nanti) dari yang biasa-biasa saja adalah nuansa. Desain visual yang lebih baik mungkin hanya memiliki sedikit perbedaan warna. Komposisi musik yang lebih baik mungkin berisi nada yang dimainkan dengan ketukan yang sempurna. Saat mempelajari UX, Anda akan menemukan nuansa dalam artikulasi kemampuan yang tidak terduga (atau kekuatan bagi pengguna) melalui peningkatan halus baik dalam antarmuka maupun alur layar. Mungkin berupa perintah yang muncul hanya sekali tetapi pada saat dibutuhkan. Pesan konten ("Menyimpan...tersimpan") adalah salah satu bentuk nuansa favorit saya.
- ❖ **Kesederhanaan.** Desainer UX memikirkan jumlah klik dan seberapa mudah bagi seseorang untuk menyelesaikan tugas. Mereka sering melihat peluang untuk perbaikan dengan mengubah pola desain interaksi. Pikirkan kembali contoh Tinder kita, dan bagaimana menggeser ke kiri versus kanan menjadi keputusan biner yang utama.
- ❖ **Biaya.** Akan lebih cepat jika desainer UX yang sama meneliti dan membangun produk. Ia akan melihat praktik terbaik desain interaksi (seperti "Penelusuran Lanjutan") yang benar-benar berfungsi paling baik dengan memeriksa pesaing. Ia akan menjadi ahli dalam pokok bahasan dengan meneliti taksonomi dan konten setiap situs.

- ❖ **Bekerja sama.** Ini adalah kesempatan untuk membiarkan pemimpin atau ahli strategi UX membimbing peneliti tingkat junior. Pemimpin akan lebih efisien saat anggota tim junior melakukan penelitian dan pemimpin memberikan analisis. Seluruh tim UX akan terbiasa dengan desain semua pesaing.
- ❖ **Inovasi UX.** Meningkatkan desain UX hampir selalu memungkinkan. Orang-orang menjadi lebih terbiasa dengan tugas-tugas yang lebih canggih karena kami menawarkan solusi yang sepadan dengan waktu untuk dijelajahi. Internet hanya akan menjadi lebih kuat, cepat, rumit, dan luas karena ia mengakar dalam kehidupan sehari-hari orang-orang dari segala usia.

Ringkasan

Untuk membangun sesuatu yang unik, Anda tidak dapat mengabaikan pesaing Anda. Dalam bab ini, saya membahas cara melakukan riset kompetitif untuk mempelajari pasar. Anda mempelajari cara mengidentifikasi pesaing langsung dan tidak langsung. Anda tanpa henti menelusuri Web, menangkap berbagai titik data kualitatif dan kuantitatif untuk membantu memahami jenis pasar yang mungkin dimasuki produk Anda. Sekarang, saatnya menganalisis kisi tersebut dan mengekstrak kecerdasan bermakna yang akan menginformasikan UX. Kedengarannya rumit, tetapi jangan panik. Lanjutkan saja ke Bab 5.

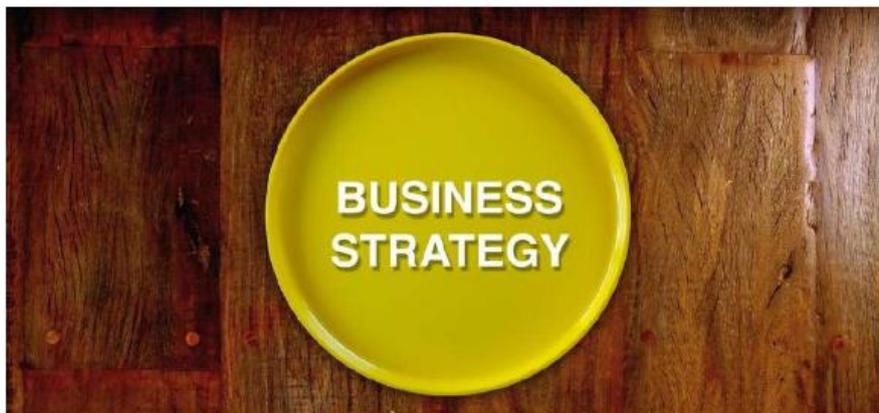
BAB 5

MELAKUKAN ANALISIS KOMPETITIF

“Analisis adalah penerapan terampil metode dan proses ilmiah dan nonilmiah yang digunakan individu untuk menginterpretasikan data atau informasi guna menghasilkan temuan intelijen yang berwawasan dan rekomendasi yang dapat ditindaklanjuti bagi para pengambil keputusan.”

—**BABETTE BENSOUSSAN DAN CRAIG FLEISHER, ANALISIS BISNIS DAN KOMPETITIF**

Kesalahan ada pada rincian yang baru saja anda kumpulkan dengan melakukan investigasi menyeluruh terhadap pasar. Dalam bab ini, saya akan membahas dasar-dasar untuk menangani bagian analisis dari Matriks Analisis Kompetitif. Di akhir bab ini, Anda akan mengetahui beberapa teknik bermanfaat yang akan membantu Anda dengan mudah mengubah tumpukan data mentah dalam jaringan Anda menjadi pembelajaran yang dapat ditindaklanjuti. Tujuan saya adalah mempersiapkan Anda untuk mengambil sikap terhadap kelayakan produk Anda dan membuat rekomendasi tentang cara untuk melangkah maju dengan kata lain, Prinsip 1, Strategi Bisnis (Gambar 5.1).



Gambar 5.1 Prinsip 1: Strategi Bisnis

5.1 PROPOSISI NILAI

Mari kita kembali ke drama yang sedang berlangsung yang kita tinggalkan di Bab 3, di mana ahli strategi UX kita, Jaime, berbicara kepada Paul, seorang produser film besar, di Hollywood tentang idenya untuk situs belanja bagi Si Sibuk yang kaya raya. Dia baru saja mengungkapkan bagaimana proposisi nilainya juga memecahkan masalah pribadinya.

INT. BUNGALOW – PAGI HARI

Shot membingkai JAIME dan PAUL. Paulus merasa yakin.
JAIME ingin tahu.

JAIME

Apakah Anda tahu apakah ada pesaing yang sudah ada di ruang angkasa? Apakah ada yang sudah melakukan hal ini?

PAUL mengangkat tangannya. Dia sangat bersemangat tentang idenya.

PAUL

Saya dan istri saya telah melihat-lihat, tapi kami belum menemukan sesuatu yang benar-benar cocok.

LARIKAN KE:

INT. BUNGALOW - PAGI HARI

Dua minggu kemudian, dan Jaime kembali ke bungalow. Paul menatap salinan cetak dari Laporan singkat Competitive Analysis Finding. Dia tampak bingung dan kesal.

JAIME

Seperti yang dapat Anda lihat dari penelitian dan analisis saya, sebenarnya ada beberapa Pesaing dengan dana yang signifikan yang sudah memberikan ide produk Anda di pasar

PAUL

Saya belum pernah mendengar tentang perusahaan-perusahaan ini. Jadi menurut Anda, apakah berisiko untuk mencoba bersaing secara langsung dengan mereka?

JAIME

Sebenarnya, saya pikir kita harus mempertimbangkan melakukan lebih banyak penelitian tentang pelanggan Anda ingin menargetkan. Dan jelajahi bagaimana mereka saat ini menyelesaikan masalah mereka.

PAUL

Saya sudah tahu ada banyak orang seperti saya yang benci belanja.

JAIME

Bagaimana kalau kita mewawancarai mereka dan menjalankan beberapa percobaan untuk menguji variasi pada nilai Anda proposisi?

PAUL

Saya merasa kita bisa mulai membangun sebuah situs web dan melihat bagaimana perkembangannya.

JAIME

Mengapa Anda tidak melihat lebih dekat pada semua situs dari riset pasar dan melihat bagaimana mereka bekerja. Atau mintalah istri Anda untuk melihatnya? Saya juga membuat beberapa rekomendasi lain tentang cara lain untuk menyerang masalah dengan model bisnis e-niaga.

PAUL

Saya masih berpikir bahwa ide awal saya masih ada.

ADEGAN AKHIR.

Paul jelas tidak senang dengan analisis pasar, tetapi coba tebak siapa yang senang? Istrinya! Ia merasa bahwa ide ini bisa jadi pemborosan uang dan senang memiliki pendapat kedua yang kuat untuk mendukung instingnya. Pada akhirnya, Paul sang produser film membuang ide ini dan kembali membuat film. Saya tidak pernah mendengar kabar darinya lagi.

Pelajaran Yang Diperoleh

Anda harus bertanya kepada para pemangku kepentingan dan klien Anda tentang pemahaman mereka terhadap persaingan dan memastikan bahwa pernyataan apa pun yang mereka buat didukung sepenuhnya oleh penelitian empiris. Analisis tersebut juga harus merekomendasikan alternatif, terutama jika visi produk awal dan model bisnis mengandung risiko. Bagaimanapun, Anda ingin membantu klien mengubah impian mereka menjadi strategi yang dapat dilaksanakan.

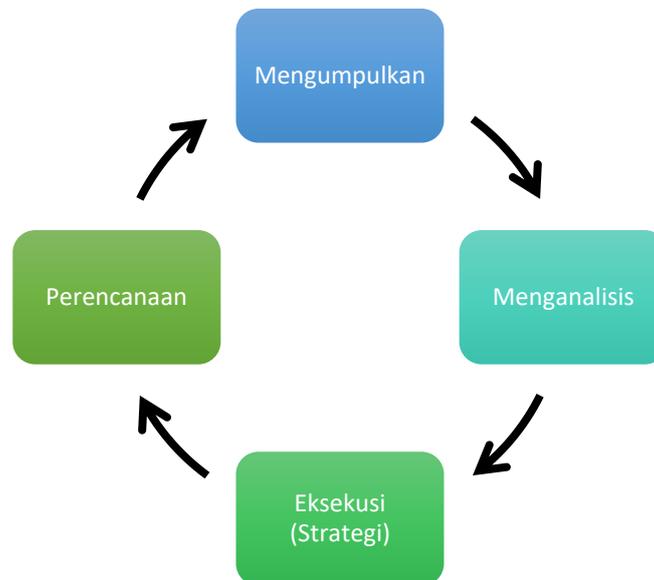
Terkadang, orang memiliki ide yang tetap, dan tidak ada penelitian yang dapat mengubah pikiran mereka. Saat itulah ahli strategi harus mengajukan pertanyaan pribadi dan etis kepada dirinya sendiri: apakah saya akan membantu orang ini membuat produk terlepas dari penelitian yang dilakukan, atau apakah saya akan meninggalkannya?

Apa Itu Analisis?

Saat menganalisis sesuatu, pada dasarnya Anda mencoba mengubah banyak informasi menjadi bagian-bagian kecil yang dapat ditindaklanjuti. Anda mencoba menemukan hubungan di antara berbagai masukan untuk membuat kesimpulan tentang mengapa hal-hal tertentu terjadi. Dengan memecah masalah yang lebih besar menjadi masalah yang lebih kecil, Anda dan tim dapat lebih mudah menangani hasil gambaran besar.

Mengubah informasi menjadi intelijen yang bermakna sebenarnya merupakan satu langkah dalam proses yang lebih besar yang disebut intelijen kompetitif (lihat Gambar 5-2). Penulis bisnis Jim Underwood menulis, "Intelijen kompetitif adalah proses pengumpulan,

analisis, dan tindakan yang sah dan etis berdasarkan informasi tentang lingkungan pasar, persaingan, dan kekuatan lain suatu organisasi yang dapat memengaruhi keberhasilannya di masa mendatang.”[35] Yang dikatakan Underwood adalah bahwa penelitian yang tidak memihak harus mengarah pada keputusan yang tidak memihak. Dan itulah salah satu alasan mengapa klien menyewa konsultan—untuk membantu mereka menghindari penilaian yang dipicu oleh emosi.



Gambar 5.2 Memperoleh intelijen kompetitif adalah proses empat langkah

Pendekatan analitis ini juga terkait dengan siklus Bangun-Ukur-Pelajari dari Lean Startup. Pendekatan ini harus terus-menerus menginformasikan keputusan bisnis strategis dan taktis produk Anda. Apa yang benar hari ini mungkin tidak benar besok. Jika tim Anda berencana untuk membangun produk inovatif, Anda harus selalu mengumpulkan data, menganalisisnya, dan menindaklanjutinya agar berhasil. Intelijen yang Anda kumpulkan harus berusaha untuk tetap kompetitif.

Karena Anda telah mengamati pesaing digital Anda dengan saksama, Anda sekarang siap untuk mengembangkan intelijen tentang apa yang berhasil, mengapa berhasil, dan peluang apa yang tersedia untuk produk Anda di pasar yang terus berkembang. Lagi pula, Anda tidak ingin meluncurkan produk yang menyalin semua fitur pesaing Anda apa adanya. Anda juga tidak ingin analisis akhir Anda hanya menjadi perbandingan fitur berdampingan dari mereka. (Misalnya, “Beginilah cara semua pesaing menggunakan tombol Berlangganan.” Atau, “Semua pesaing kami memiliki fitur-fitur ini, jadi kami juga harus memilikinya!”) Pahlawan saya Steve Blank menulis omelan “Kematian karena Analisis Kompetitif”[36] yang menyatakan bahwa membuat dokumen “fitur saya versus fitur mereka” pada akhirnya akan menenggelamkan kapal.

Hanya menawarkan fitur sebanyak mungkin mengabaikan UX holistik dan model bisnis, dan tidak membahas fitur apa yang sebenarnya diinginkan atau dibutuhkan pelanggan untuk mencapai tujuan utama mereka. Tugas Anda adalah menganalisis semuanya dan pada

akhirnya memilih dan merekomendasikan kepada tim fitur dan peluang penting yang akan menciptakan inovasi nilai (Tenet 2). Untuk membuat persaingan tidak relevan, Anda harus menawarkan sesuatu yang unik yang secara radikal meningkatkan opsi mereka saat ini, dan Anda akan mengetahuinya dengan menyelami spreadsheet dan menganalisis data mentah.

5.2 ANALISIS KOMPETITIF DAN PELUANG PASAR

Ikuti saja empat langkah ini, yang akan saya jelaskan secara terperinci:

1. Pindai, baca sekilas, dan beri kode warna pada setiap kolom untuk mengetahui nilai tertinggi dan terendah.
2. Buat pengelompokan logis untuk perbandingan.
3. Analisis setiap pesaing dengan membandingkan atribut produk dan praktik terbaik (ini ada di kolom terakhir lembar kerja).
4. Menulis Ringkasan Temuan Analisis Kompetitif.

Semudah itu! Kita hanya perlu bersikap metodis dalam proses kita. Anda akan menggunakan langkah-langkah ini untuk mengubah riset pasar Anda menjadi intelijen kompetitif yang bermakna. Setelah Anda selesai dengan seluruh proses yang padat karya, Anda akan menggunakan hal-hal penting untuk membuat Ringkasan Temuan Analisis Kompetitif dengan rencana tindakan yang direkomendasikan.

Langkah 1: Pindai, baca sekilas, dan beri kode warna pada setiap kolom untuk mengetahui nilai tertinggi dan terendah

Tujuan akhir dari analisis lembar kerja adalah untuk menyaring pembelajaran Anda ke dalam bentuk, ringkasan, atau presentasi yang menjelaskan alasan di balik rekomendasi Anda. Untuk melakukan hal itu, Anda perlu melakukan apa yang disebut pemikiran sistem untuk mengatur informasi dan proses. (Lihat wawancara dengan Milana Sobol di Bab 10 untuk informasi lebih lanjut tentang pemikiran sistem.) Jadi, mari kita mulai melakukannya dengan melihat tumpukan data mentah di spreadsheet Anda.

Memindai dan membaca sekilas data

Setelah memasukkan semua data ke dalam spreadsheet, mungkin ada baiknya Anda membiasakan diri dengan semua baris (pesaing) dan kolom (atribut) sebelum menganalisisnya. Untuk melakukannya, saya menggunakan dua teknik membaca cepat: membaca sekilas dan memindai. Membaca sekilas berarti menggerakkan mata Anda dengan cepat pada teks untuk mendapatkan makna dasarnya. Memindai adalah membaca banyak materi dengan cepat sambil mencari hal tertentu. Saya membaca sekilas dan memindai banyak hal selama analisis data tetapi tidak ceroboh atau mengambil jalan pintas. Sebaliknya, saya ingin segera memahami seberapa sederhana atau rumit tugas yang sedang dikerjakan. Apakah spreadsheet saya berukuran 5 baris kali 5 kolom atau 12 baris kali 24 kolom dengan banyak data yang hilang?

Perkirakan kepadatan dan kelengkapan konten yang akan Anda analisis sehingga Anda akan tahu berapa lama waktu yang dibutuhkan. Ini penting karena Anda mungkin memiliki waktu yang tetap untuk melakukan tugas ini, dan Anda tidak ingin membuang-buang waktu proyek yang berharga untuk melakukan analisis hanya pada satu baris. Misalnya, jika Anda

harus menganalisis 20 pesaing dan 20 jam untuk menyelesaikan tugas ini, Anda memiliki 1 jam untuk menganalisis setiap pesaing. Pemblokiran waktu untuk penelitian dan analisis sangat penting karena Anda ingin memiliki perspektif yang seimbang tanpa titik buta.

Perhatikan juga jika ada sesuatu yang tampak tidak lengkap atau hilang. Apakah Anda atau siapa pun yang melakukan penelitian mengabaikan pesaing yang jelas yang benar-benar perlu dipertimbangkan? Apakah kolom dengan lalu lintas bulanan atau aplikasi yang diunduh kosong? Atribut itu bisa jadi cukup penting untuk diketahui, dan akan sangat mengganggu jika harus menghentikan analisis untuk beralih kembali ke mode penelitian.

Mengukur titik data mentah

Titik data adalah unit informasi yang terpisah. Setiap fakta atau pengamatan tunggal adalah titik data. Dalam analisis kami, titik data dapat membantu kami menjelaskan apakah sesuatu itu gagal atau berhasil. Ada dua jenis titik data yang harus diperhatikan di kolom kami: data kuantitatif dan data kualitatif.

Data kuantitatif adalah angka dan statistik. Berapa banyak lalu lintas yang didapat situs? Berapa banyak transaksi yang terjadi di situs? Berapa banyak SKU yang ada di situs? Angka dapat berupa metrik, transaksi, dan/atau serangkaian opsi yang terbatas. Tidak seperti data kualitatif, angka-angka ini memiliki logika atau urutan yang diterapkan padanya. Misalnya, titik data kuantitatif dari latte Starbucks mungkin berupa ukuran cangkir, suhu kopi, harga, atau waktu yang dibutuhkan barista untuk membuatnya.

Data kualitatif bersifat deskriptif dan subjektif. Itu adalah hal-hal yang membentuk konten menarik seperti opini, reaksi, emosi, estetika, ciri fisik, dan sebagainya, tetapi dalam kebanyakan kasus tidak dapat diukur. Titik data ini tidak dapat dengan mudah diukur atau diurutkan. Aspek kualitatif dari latte Starbucks adalah rasanya, aromanya, seberapa berbusa krimnya, estetika lingkungan tempat pembuatannya, atau layanannya.

Data kuantitatif	Data Kualitatif
Angka (metrik, kumpulan data)	Deskriptif
Dapat diukur	Dapat diamati, tetapi tidak dapat diukur
Panjang, luas, volume, kecepatan, waktu,dll.	Opini, reaksi, selera, penampilan
Objektif	Subjektif
Terstruktur	Tidak terstruktur

Terkadang, perbedaan antara data kuantitatif dan kualitatif tidak terlihat jelas pada pandangan pertama. Jadi, pastikan Anda berhati-hati. Misalnya, di situs kencan, Anda mungkin berpikir "pria bermata cokelat" adalah atribut kualitatif. Bagaimanapun, itu adalah warna dan dapat menyiratkan bagaimana orang menilai daya tarik pria tersebut.

Namun, bagaimana jika situs tersebut meminta pengguna pria memilih warna mata saat mendaftar, dan mereka hanya memiliki lima pilihan untuk dipilih—coklat, biru, cokelat muda, abu-abu, dan hijau. Ini sebenarnya informasi yang dapat diukur. Titik data bersifat objektif; Anda memiliki angka untuk mengukurnya.

Bersenang-senang dengan kode warna

Anda dapat memberi kode warna pada spreadsheet untuk melacak titik data yang bermakna, tren, dan pola lainnya, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 5-3. Misalnya, gunakan warna kuning untuk menyorot informasi yang paling jelas (misalnya, semua pesaing kesulitan dengan suatu fitur). Gunakan warna hijau untuk menyorot atribut positif (lalu lintas bulanan tertinggi).

521.816 pengunjung	Sepatu Pria, Kemeja, Celana, Jaket, Sweter, Sweatshirt, Denim	Facebook, Twitter, Instagram	Gambar seperti majalah, Zoom, Deskripsi item dan ukuran/dimensi, Bagan ukuran
381.536 pengunjung	Kategori penjualan berkisar dari produk rumah tangga, pakaian, perhiasan hingga karya seni.	Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest	Foto, Zoom, Deskripsi item dan ukuran/dimensi, Bagan ukuran
1.810.842 pengunjung	Merek fesyen dan gaya hidup mewah yang didambakan dengan harga jual sampel. Gilt Groupe mencakup penjualan untuk pria, wanita, dan rumah serta Gilt City (khusus geografis), Gilt Taste (makanan), dan Jetsetter (perjalanan).	Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest	Foto, Zoom, Deskripsi item dan ukuran/dimensi, Bagan ukuran

Gambar 5.3 Sel yang disorot menunjukkan kode warna atribut yang bermakna

Ingatlah untuk membuatnya tetap sederhana dan gunakan warna secara efektif. Membuat kode yang rumit pada tahap awal ini tidak akan membantu analisis Anda, dan dapat membingungkan anggota tim lain yang juga ikut memeriksa atau menambahkan data mentah. Kode warna harus digunakan dengan hati-hati untuk menyorot hal-hal yang penting untuk diingat.

Langkah 2: Membuat pengelompokan logis untuk perbandingan

Sekarang setelah Anda memiliki gambaran menyeluruh tentang data Anda, Anda perlu melakukan sedikit pembersihan untuk membuat proses analisis menjadi sangat efisien. Anda ingin membandingkan situs dan aplikasi dalam analisis Anda yang memiliki kesamaan. Anda ingin membandingkan hal yang sama, dan aplikasi seluler untuk pengiriman produk segar dengan aplikasi seluler untuk pengiriman produk segar. Jadi, Anda perlu mengurutkan dan memfilter pesaing dalam daftar secara manual ke dalam subkelompok yang dapat Anda bandingkan secara praktis.

Dengan menggunakan pengelompokan logis, Anda dapat menempatkan pesaing yang memiliki ciri-ciri umum ke dalam "kelompok". Anda sudah memiliki dua di antaranya: pesaing langsung dan tidak langsung. Jika Anda tidak memiliki pengelompokan apa pun untuk dibuat selain keduanya, Anda mungkin ingin mengatur ulang baris-baris tersebut setidaknya. Tidak

perlu terlalu rumit. Misalnya, Anda dapat melakukan sesuatu yang sederhana seperti memberi peringkat pesaing langsung Anda dari yang paling mengancam hingga yang paling tidak mengancam menurut proposisi nilai. Berikut adalah contoh subkelompok potensial:

Contoh Subkelompok Logis
Desktop versus platform seluler
Jenis konten (misalnya, e-niaga, penerbit, atau agregator)
Pasar horisontal (Craig's List ke Amazon ke eBay atau Target ke Walmart)
Pasar vertikal (pakaian, kesehatan, perbankan, dan sebagainya)
Model bisnis

Berikut ini adalah contoh berbagai cara untuk mengurutkan daftar produk pesaing:

- ✓ Lalu lintas tertinggi atau unduhan terbanyak (saya selalu menempatkan pesaing paling populer di bagian atas)
- ✓ Berdasarkan abjad
- ✓ Terbaru ke terlama di pasar
- ✓ Berbagai fitur ke fitur minimal
- ✓ Terbesar ke terkecil dalam hal SKU, artikel, atau daftar (ini harus dikaitkan dengan lalu lintas)

Ingatlah bahwa tujuan Anda adalah mempermudah identifikasi faktor mana yang memberikan keunggulan kompetitif bagi produk lain. Anda mencari persamaan dan perbedaan sehingga Anda dan tim Anda benar-benar dapat memahami mengapa produk tertentu lebih sukses daripada yang lain.

Langkah 3: Analisis setiap pesaing dengan membandingkan atribut produk dan praktik terbaik

Istilah benchmark berasal dari tanda horizontal yang dipahat yang dibuat oleh surveyor di struktur batu untuk memastikan bahwa batang leveling dapat diposisikan ulang secara akurat di tempat yang sama di masa mendatang. Tanda ini biasanya ditunjukkan dengan panah yang dipahat di bawah garis horizontal, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 5.4.



Gambar 5.4 Tanda potong Survei Ordonansi di Inggris Raya. “BmEd” dilisensikan berdasarkan Creative Commons.

Pembandingan dalam dunia bisnis membantu organisasi mengidentifikasi dan memeriksa aspek-aspek utama identitas lain sehingga perbandingan dapat dilakukan. Analisis ini mengarah pada pengurangan biaya, pengoptimalan saluran penjualan, dan peningkatan produk sehingga memberikan nilai lebih kepada pelanggan sasaran. Dalam konteks yang sama, saat menganalisis data, Anda akan melakukan pembandingan dengan membandingkan seluruh kumpulan produk (situs atau aplikasi) dalam matriks satu sama lain, dan Anda akan melakukannya berdasarkan atribut per atribut.

Setiap kolom pada lembar kerja mewakili atribut yang berbeda, dan Anda telah mengumpulkan titik data tentang masing-masing atribut, baik itu unduhan aplikasi atau kategori konten khusus. Titik data kuantitatif dan kualitatif ini memberi Anda kemampuan untuk mengukur, memberi skor, dan mengidentifikasi praktik terbaik versus praktik yang tidak memuaskan.

Saat Anda melakukan pembandingan pesaing langsung, Anda ingin menemukan paritas kompetitif di antara produk mereka. Anda mencari garis dasar yang menentukan kriteria laba bersih yang diharapkan pelanggan masa depan saat tim Anda memberikan proposisi nilai. Apakah pelanggan mengharapkan halaman detail produk akan berisi foto, video, dan ulasan? Apakah situs terpopuler memiliki barang dagangan terbanyak dan/atau pilihan terluas? Apakah perusahaan di balik aplikasi yang paling inovatif dan paling banyak diunduh memiliki banyak pendanaan?

Saat Anda membandingkan pesaing tidak langsung, Anda menganalisis bagaimana produk digital ini menawarkan cara alternatif untuk memecahkan masalah. Misalnya, dalam analisis kompetitif Busy Man’s Shopping Site, saya membandingkan lalu lintas bulanan pesaing tidak langsung. Situs web Gilt memiliki lalu lintas bulanan sebanyak 1,8 juta pengguna, tetapi Fab pesaing langsung Gilt hanya memiliki 380.000 pengguna. Titik data ini benar-benar tampak penting bagi saya karena membuat saya bertanya-tanya: mengapa perbedaan lalu lintas bulanan mereka begitu besar? Apa yang dilakukan Gilt dengan lebih baik?

Anda mencari tren, pola, kesenjangan, dan gambaran keseluruhan tentang tampilan lanskap. Sering kali, Anda akan melihat pola umum yang diulang di banyak situs dalam pasar vertikal. Anda mungkin bertanya-tanya mengapa semuanya rusak dengan cara yang sama. Anda mungkin menyadari bahwa mereka semua mengabaikan kemampuan yang sangat berguna yang dapat menjadi resep rahasia yang Anda gunakan dalam inovasi nilai Anda. (Lihat Bab 6 untuk informasi lebih lanjut.) Apakah sebagian besar yang kalah tidak memiliki konten, lalu lintas, daya tarik, personalisasi, pengalaman penelusuran atau pencarian yang buruk? Tentukan penyebabnya. Dengan membandingkan pesaing, Anda akan menemukan peluang untuk menciptakan nilai dengan berinovasi atau mengoptimalkan praktik UX dan model bisnis terbaik dari produk pesaing lainnya. Anda juga ingin mengekstrak nugget emas ini sebagai rekomendasi untuk dimasukkan dalam ringkasan Anda.

5.3 KOLOM ANALISIS SETIAP PESAING

Alasan Anda menunggu hingga sekarang untuk membuat kolom analisis dalam templat Matriks Analisis Kompetitif adalah karena Anda perlu mengumpulkan data sebanyak mungkin tentang seluruh lanskap kompetitif proposisi nilai Anda. Namun sekarang, Anda akhirnya siap untuk mengisinya.

Pada titik ini, Anda akan melihat nuansa di antara pesaing. Anda telah membandingkan atribut. Anda dapat mengukur pesaing mana yang sukses atau gagal. Anda dapat mengatakan pesaing mana yang nomor satu, nomor dua, dan siapa yang melakukan sesuatu yang mengesankan meskipun mereka jauh tertinggal dalam persaingan pasar daripada yang lain.

Anda memiliki gambaran tentang keragaman model bisnis yang berlaku. Gunakan analisis Anda untuk menjawab pertanyaan berikut tentang setiap pesaing dalam paragraf singkat:

- ✓ Bagaimana pesaing tersebut bersaing dengan proposisi nilai Anda?
- ✓ Jika pesaing tersebut adalah pesaing langsung, apa yang menjadi keunggulan atau kelemahannya?
- ✓ Jika pesaing tersebut adalah pesaing tidak langsung, apakah pesaing tersebut bersaing dengan solusi serupa atau apakah pesaing tersebut mengincar segmen pelanggan serupa?
- ✓ Apa saja hal penting yang harus diketahui pemangku kepentingan jika mereka hanya membaca sel ini?

Anda dapat melihat bagaimana saya menjawab pertanyaan tersebut dalam Matriks Analisis Kompetitif Situs Belanja Orang Sibuk pada Gambar 5.5 dan Gambar 5.6. Berikut adalah contoh untuk pesaing langsung dan tidak langsung.

Analisis
<p>TrunkClub adalah pesaing langsung. Model bisnis mereka adalah dengan manajemen inventaris, pembelian grosir dan penjualan dengan harga eceran. Penata rambut terpusat dari Chicago memungkinkan mereka untuk mengelola keterampilan/kualitas penawaran penata rambut mereka secara efektif. Ruang pamer/pas Chicago juga harus diperhatikan karena pelanggan dapat bepergian ke sana untuk mendapatkan waktu tatap muka dengan penata rambut. Model ini telah terbukti sangat populer sehingga mereka mulai merencanakan dan mempertimbangkan untuk membuka kantor di Atlanta, Boston, Dallas, dan San Francisco. Atlanta dan Dallas berada di wilayah Selatan dan pusat transit dengan ukuran yang signifikan yang sebanding dengan Chicago, Boston, dan San Francisco yang menjadi sektor pekerja sibuk yang makmur dan paham teknologi. Meniru model konsultasi pribadi melalui telepon/email/IM/VideoChat/ruang fisik terpusat harus dipertimbangkan.</p>

Gambar 5.5 Contoh analisis pesaing langsung

Analisis
<p>Gilt adalah pesaing tidak langsung. Situs ini merupakan situs penjualan kilat yang menysasar pengguna yang haus akan merek-merek papan atas, tetapi membuat merek-merek tersebut mudah dibeli dengan memberikan diskon besar. Akan tetapi, target pelanggan yang kami usulkan tidak mencari diskon besar sebesar 60%. Ada fitur terbaru ""Pin it to Unlock," yang perlu dipertimbangkan. Fitur ini bekerja seperti ini: Jika gambar suatu produk dari situs Gilt di Pinterest telah disematkan sebanyak 50 kali, pin tersebut akan ditautkan ke penjualan tersembunyi di Gilt.com tempat pembeli akan berkesempatan untuk membeli barang khusus tersebut. Fitur lain yang patut dipertimbangkan adalah konsep akses awal bagi pelanggan yang berbagi sejumlah barang atau yang mengundang sejumlah teman.</p>

Gambar 5.6 Contoh analisis pesaing tidak langsung

Perhatikan bagaimana sel analisis memberikan gambaran tentang pesaing. Ini sangat penting karena jika tim dan pemangku kepentingan Anda memiliki akses ke data mentah Anda, Anda harus berasumsi bahwa mereka mungkin tidak perlu melihat semua sel lainnya; mereka mungkin hanya membaca kolom ini. Namun, itu tugas Anda. Sel analisis adalah tempat Anda akan meringkas semua yang harus mereka pahami meskipun mereka tidak pernah membaca seluruh lembar kerja.

Langkah 4: Menulis Ringkasan Temuan Analisis Kompetitif

Penalaran abduktif adalah bentuk inferensi logis yang beralih dari observasi ke hipotesis. Penalaran ini memperhitungkan data yang dapat diandalkan (observasi) dan berusaha menjelaskan bukti yang relevan. Penalaran ini membentuk alasan Anda untuk membuat rekomendasi, dan membuat rekomendasi adalah tujuan dari Ringkasan Temuan Analisis Kompetitif. Ringkasan temuan adalah ringkasan analisis kompetitif yang mudah dibaca beserta rekomendasi Anda tentang cara untuk melangkah maju. Ini adalah penilaian akhir Anda setelah melakukan penyelaman mendalam ke lanskap kompetitif. Ini tentang mengartikulasikan pandangan akhir Anda yang tidak bias tentang pasar dengan cara yang mudah digunakan seperti percakapan tatap muka. Dokumen ini akan menjadi apa yang klien Anda dapatkan dari penelitian Anda.

Namun, sebelum Anda mulai menulis ringkasan temuan, luangkan waktu sejenak untuk menjauh dari spreadsheet Anda. Perkecil detailnya dan pikirkan baik-baik gambaran besarnya. Pertama, Anda harus dapat menjawab pertanyaan berikut tentang pasar:

- ✓ Pesaing mana yang paling dekat dalam memberikan proposisi nilai yang sama (yaitu, situs belanja daring yang menampilkan merek-merek kelas atas)? Apakah produk mereka gagal? Mengapa? Atau apakah produk mereka sangat sukses sehingga tidak ada ruang untuk produk Anda?
- ✓ Pesaing mana yang secara langsung menarik bagi segmen pelanggan Anda (pria kaya)?

- ✓ Dari pesaing tersebut, bagaimana menurut Anda pelanggan menemukan mereka (mungkin iklan berbayar)?
- ✓ Produk apa yang menawarkan pengalaman pengguna dan model bisnis terbaik? Siapa yang melakukan sesuatu yang unik? Apa yang berhasil bagi mereka? Apa yang mereka miliki yang disukai pengguna Anda?

Kedua, Anda perlu membahas dalam ringkasan tersebut apakah ada ruang di pasar untuk produk Anda. Peluang apa yang ada untuk itu? Kesenjangan apa yang dapat diisinya? Mungkin riset dan analisis pasar Anda telah menunjukkan bahwa tim Anda telah memperoleh jackpot kewirausahaan. Mungkin produk Anda adalah salah satu atau semua hal berikut:

- ❖ Pertama di pasar dengan sesuatu yang unik (seperti Pinterest)
- ❖ Menawarkan kepada pengguna metode yang lebih baik untuk digunakan atau menghemat waktu atau keuangan (Amazon Prime menghemat waktu pelanggan untuk mengurus keperluan.)
- ❖ Menciptakan nilai secara bersamaan untuk dua segmen pelanggan yang berbeda (Airbnb melakukannya untuk tuan rumah dan tamu; Eventbrite untuk perencana dan peserta acara.)

Ini adalah samudra biru, yang dibahas dalam Bab 2. Tesis buku Blue Ocean Strategy oleh W. Chan Kim dan Renée Mauborgne adalah tentang pasar yang tidak terbantahkan di mana persaingan menjadi tidak relevan karena tidak ada persaingan. Samudra biru penuh dengan pelanggan dengan kebutuhan yang tidak terpenuhi. Samudra merah adalah pasar yang penuh dengan hiu yang berebut ikan. Dalam menulis ringkasan Anda, Anda harus dapat mengatakan dengan pasti apakah produk Anda berada di lautan biru, merah, atau di antara keduanya, yaitu lautan ungu (seperti pemandangan indah pada Gambar 5.7).



Gambar 5.7 Samudra ungu

Jika Anda telah menemukan samudra biru atau setidaknya ungu, Anda dapat menyarankan cara-cara khusus agar UX dan/atau model bisnis yang hebat dapat membantu

mewujudkan ide produk. Saat itulah kita, sebagai ahli strategi UX, dapat memberikan nilai riil yang dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan.

Singkatnya, tujuan Anda adalah menentukan apakah ada peluang untuk menang, dan saat itulah Anda perlu mengatasi peluang berdasarkan penelitian. Sekarang, saya tidak mengetahui adanya pedoman khusus tentang cara membuat Ringkasan Temuan. Namun berdasarkan apa yang telah saya lihat dan sampaikan selama bertahun-tahun, saya telah memperhatikan beberapa komponen utama. Saya akan memandu Anda melalui contoh Ringkasan Temuan sehingga Anda dapat memahami apa saja komponen tersebut. (Anda juga dapat mempelajari apa yang Geoff Katz tulis dalam Creative Briefs-nya di Bab 10.)

Ringkasan Temuan, Bagian 1: Pendahuluan/Tujuan

Pendahuluan menyajikan tujuan dari ringkasan dan mencoba menarik pemangku kepentingan untuk, a) membacanya, dan b) meninjaunya dengan pikiran terbuka. Anda mungkin perlu menulis ulang halaman ini beberapa kali agar hasilnya benar. Jangan terlalu takut untuk membuat ringkasan singkat tentang apa yang menurut Anda seharusnya menjadi halaman ini, lalu kembali untuk mengeditnya setelah Anda mengumpulkan sisa data Anda.

Berikut adalah beberapa elemen yang harus disertakan pada halaman ini (lihat juga Gambar 5-8):

Nyatakan tujuan Anda.

[Tim Anda] melakukan analisis kompetitif pada [pasar atau pasar-pasar] untuk melihat apa yang dilakukan produk lain [nilai jual klien]. Pastikan untuk menyatakan proposisi nilai klien dengan jelas sehingga tidak ada kebingungan tentang apa yang menjadi fokus Anda. Sertakan bulan dan tahun saat studi dilakukan, karena analisis tersebut benar-benar merupakan gambaran singkat pada suatu waktu yang akan menjadi usang seiring dengan perkembangan lanskap kompetitif.

Buat pernyataan umum tentang pasar saat ini.

Anda dapat mengatakan sesuatu seperti, "Ada banyak situs yang memungkinkan perdagangan." Atau, "Pasar terbagi menjadi beberapa kelompok inti ini." Anda juga dapat menyertakan pengantar tentang subkelompok pesaing yang berbeda dari penelaahan mendalam Anda terhadap spreadsheet atau ikhtisar model bisnis yang sedang dimainkan. Paling tidak, daftarkan semua pesaing yang Anda lihat, dipecah berdasarkan pesaing langsung dan pesaing tidak langsung.

Ringkasan Analisis Pesaing - Pendahuluan

<p>Direct Competitors Trunk Club Bombfell JackThreads Modasuite Smithfield Case CakeStyle STYLEMINT</p>	<p>JLR Interactive melakukan penelitian kompetitif (lihat lembar kerja di lampiran) untuk meninjau dan membandingkan situs dan aplikasi daring di pasar yang relevan per Juli 2012. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi peluang atau kesenjangan yang selaras dengan visi Nama Klien yang mungkin memungkinkan kemenangan cepat menggunakan pendekatan "Lean" untuk merilis produk minimum yang layak. Visi yang ingin dicapai dalam audit ini adalah untuk menciptakan layanan belanja premium yang dipersonalisasi yang berupaya menemukan "kecocokan" produk yang sempurna yang diinginkan pria yang sibuk dan mengutamakan kualitas produk dalam hidupnya. Solusi Client Name akan secara aman memanfaatkan informasi tentang tipe pengguna ini dan gaya hidup mereka untuk mencari, merekomendasikan, dan memberi mereka penawaran terbaik sehingga mereka dapat terhindar dari sakit kepala saat berbelanja pakaian.</p>
<p>Indirect Competitors SWAG Of The Month Shopmox Fab Gilt</p>	<p>Mari kita mulai dengan jenis kategori yang kita lihat: Layanan Belanja yang Dipersonalisasi Ini adalah situs daring yang menyediakan layanan belanja yang dipersonalisasi.</p>
<p>Influencers Go Try It On Inporia's Kaleidoscope Chicisimo Yardsale Pose</p>	<p>Agregator Pakaian Mewah/Trendi Ini adalah situs daring yang menyediakan pasar kelas atas untuk produk pakaian populer atau mewah.</p> <p>Fitur Keren yang Relevan Ini adalah situs atau aplikasi yang melakukan sesuatu yang menarik yang berpotensi dapat kita gunakan sebagai bagian dari rangkaian fitur inti.</p>

Gambar 5.8 Pendahuluan terhadap Temuan Analisis Kompetitif Slide singkat

Ringkasan Temuan, Bagian 2: Pesaing Langsung

Di bagian ini, Anda harus menyoroti setidaknya dua atau tiga pesaing langsung teratas dan mengapa proposisi nilai mereka relevan dengan proposisi nilai Anda. Cara Anda memilih untuk menampilkannya bergantung pada tampilan mana yang paling mendukung rekomendasi Anda di akhir ringkasan (lihat Gambar 5.9). Pastikan untuk menyertakan tangkapan layar beranda atau fitur yang ingin Anda tunjukkan, terutama jika mereka menawarkan desain yang menarik secara visual, UX yang solid, atau wawasan tentang kelayakan model bisnis. Misalnya, ada banyak situs astrologi. Semuanya memiliki fitur "Ini horoskop Anda", tetapi beberapa di antaranya memiliki personalisasi yang lebih baik atau konten yang lebih unggul, dan oleh karena itu mereka memberikan pengalaman yang lebih hebat.

Anda juga dapat membahas setiap pesaing langsung, menyebutkan hal-hal spesifik yang memberi mereka keunggulan kompetitif (lihat Gambar 5-10 dan Gambar 5-11). Anda dapat menggunakan panah untuk menunjukkan aspek UX yang ingin Anda sampaikan kepada tim dan pemangku kepentingan Anda. Sebutkan pesaing jika itu merupakan ancaman serius—jika mereka memiliki pangsa pasar yang besar, jika mereka melayani pelanggan yang Anda tuju, jika produk mereka solid, jika mereka memiliki banyak pendanaan untuk berkembang dengan cepat. Tunjukkan fitur atau tata letak yang menurut Anda harus ditiru. Bahas juga kelemahan pesaing.

Fitur apa yang harus dihindari? Pesaing mana yang melakukan sesuatu yang sangat buruk? Atau dapatkan aspek negatif dari UX mereka ini menjadi peluang bagi produk Anda?

Direct Competitors

Trunk Club
www.trunkclub.com



Description
Trunk Club is a personal shopping service for premium men's clothing. A stylist handpicks clothing for you and then it is shipped in a trunk so you can try it on in the privacy of your own home.

Pros
Centralized stylists out of Chicago allow them to manage the skill/quality of their stylist offerings effectively. The Chicago fitting/showroom offers users who can travel there to get face-to-face time with a stylist.

Cons
The clothing options are quite expensive. Their mobile experience has limited functionality.

JackThreads
www.jackthreads.com

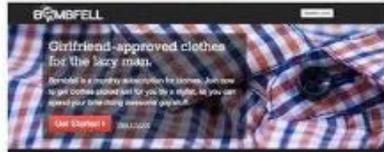


Description
JackThreads automates the style recommendations based on user's preferences and showcases the newest and best clothing options.

Pros
JackThread collects personalized data by allowing shoppers to star favorite categories and track their favorite brands and products.

Cons
They offer too many choices with a heavy focus on price instead of style recommendations. Their mobile app does not yet offer search capabilities.

Bombfell
www.bombfell.com



Description
Bombfell is a monthly subscription for men's clothing where members get clothes picked for them by a stylist.

Pros
Since Bombfell operates on a pretty forecastable monthly subscription model, it doesn't have to carry a ton of inventory month-to-month to support its growth. They used a mix of brand icons and images to make registration and the personal survey simple.

Cons
It creates too niche a user base, given the test bed for this service offering is primarily tech-savvy well-to-do Bay Area males.

Gambar 5.9 Tampilan slide tingkat tinggi pesaing langsung

Direct Competitor - Men's Shopping Service

Trunk Club www.trunkclub.com

The interface is super clean and easy to use.



Prices for clothing items are expensive.

Users can create a user profile of their style preferences and sizing using a mix of icons and imagery.

Shirt Size
Your stylist will find the clothes that fit you best.

X-SMALL
SMALL
MEDIUM

LARGE
X-LARGE
XX-LARGE

I DON'T KNOW MY SHIRT SIZE

Michael's Trunk

\$350

2

12

13



Gambar 5.10. Menyebutkan aspek-aspek relevan dari produk pesaing langsung

Direct Competitor - High-end Trendy Clothing Aggregator

Jack Threads www.jackthreads.com

Jack Threads is an aggregate marketplace with daily deals that pushes inventory at members based on their personalized data. It's similar to Amazon in terms of the functionality, but highly targeted at a young hip male clientele .

Clear categories for customers to find the items they want efficiently.

Tells customers about the best selling items to keep them aware of current trends.

Gambar 5.11 Menyebutkan aspek-aspek relevan dari produk pesaing langsung

Ringkasan Temuan, Bagian 3: Pesaing Tidak Langsung

Dengan pesaing tidak langsung, Anda ingin menunjukkan apa yang mereka lakukan dengan benar sehubungan dengan proposisi nilai Anda (lihat Gambar 5.12). Aspek negatif kurang penting karena mereka bukan pesaing langsung.

Indirect Competitor - High-end Inventory Flash Sales Aggregator

Gilt www.gilt.com

Gilt targets users who desire super expensive clothing/accessories, but because they buy deeply discounted merchandise they feel less guilty about buying it. Gilt's merchandise could potentially be similar in caliber to what our users might be looking for.

New Discount Items Daily

Today's Best Sellers

All Sale Items

Gambar 5.12 Pergeseran pesaing tidak langsung

Cari petunjuk di area berikut:

- ❖ Aliran pendapatan untuk monetisasi
- ❖ Model mental untuk sistem navigasi atau alur transaksi
- ❖ Fitur yang menyederhanakan pengalaman
- ❖ Perlakuan visual dan animasi baru dan menarik
- ❖ Pesan dan strategi konten yang ditingkatkan

Gunakan panah untuk menunjukkan aspek UX yang relevan dengan solusi yang sedang dikejar oleh tim Anda. Jelaskan mengapa Anda menunjukkannya dan wawasan apa yang mereka tawarkan tentang peluang pasar. Anda akan mengatur poin-poin ini berdasarkan apa yang Anda ingin agar dipahami oleh pemangku kepentingan atau tim di akhir ringkasan.

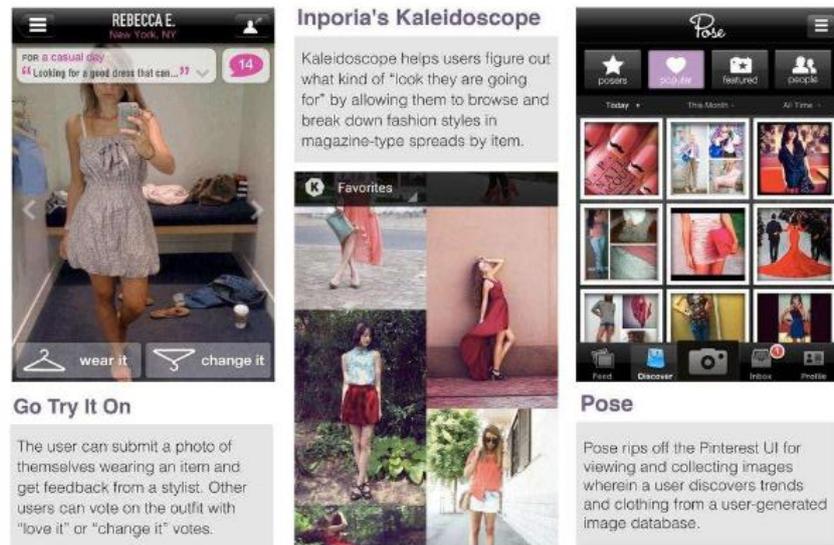
Ringkasan Temuan, Bagian 4: Fitur Menarik dari Influencer

Di bagian ini, tulis tentang fitur UX atau temuan menarik atau relevan tentang pasar yang mungkin tidak berasal dari pesaing (lihat Gambar 5.13 dan Gambar 5.14). Saya menyebut jenis produk ini "influencer" karena mereka tidak berada dalam lanskap kompetitif produk Anda tetapi dapat menawarkan wawasan tentang inovasi nilai produk Anda. Influencer bahkan tidak harus menjadi produk daring. Selama ada interaksi, transaksi, atau kapabilitas yang ingin Anda capai, itu adalah influencer.

Sering kali, seorang influencer mungkin memiliki fitur yang sangat menarik yang dapat menjadi pembeda yang dicari produk Anda. Contoh bagusnya adalah bagaimana Airbnb memanfaatkan fungsi peta Yelp. Yelp bukanlah pesaing langsung atau tidak langsung bagi Airbnb, tetapi Airbnb melihat bagaimana menyempurnakan rangkaian hasil pengguna dengan memperbesar dan memperkecil peta dapat menjadi pembeda yang berguna untuk layanan subsewanya. Hal itu memungkinkan adanya pengaruh, dan fitur peta itu sekarang menjadi fitur yang sangat khas dari Airbnb!

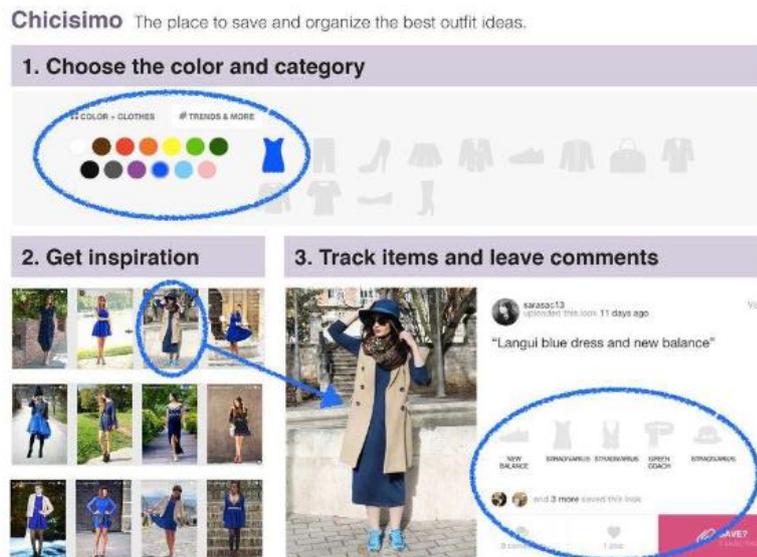
Dalam perjalanan penelitian dan analisis Anda, kemungkinan besar Anda telah mengidentifikasi atau mencatat influencer. Mungkin Anda menghela napas dalam hati dan berpikir, "Seandainya saja produk ini lebih seperti [masukkan nama produk]." Produk itu kemungkinan besar adalah influencer yang baik. Mungkin juga seorang influencer menginspirasi proposisi nilai asli Anda. Misalnya, Paul sang produser film awalnya terinspirasi oleh fitur Daftar Keinginan Amazon. Meskipun Amazon.com sendiri bukanlah pesaing langsung maupun tidak langsung bagi produknya, UX Amazon pasti dapat memengaruhi produk tersebut ke arah yang positif dan membedakannya dari pesaing. Oleh karena itu, hal tersebut harus disajikan di sini dalam ringkasan dengan cara yang mirip dengan pesaing langsung maupun tidak langsung.

Cool Features from Mobile App Influencers



Gambar 5.13 Slide influencer UX dari dunia seluler

Cool Features from Influencer



Gambar 5.14 Slide Influencer UX

Ringkasan Temuan, Bagian 5: Mengambil sikap/Rekomendasi Anda

Ini adalah bagian yang paling penting. Anda perlu menyuarakan pendapat Anda dengan cara yang kuat dan berwibawa. Ringkasan ini harus berupa penilaian yang jujur dan seimbang tentang seperti apa lanskap persaingan saat ini (lihat Gambar 5.15). Namun, Anda tidak ingin meninggalkan klien Anda tanpa tujuan. Pikirkan tentang visi awal klien untuk produk tersebut dan aspek apa dari visi tersebut yang dapat diwujudkan, tidak peduli apakah pasarnya biru, merah, atau ungu.

- Jika analisis Anda mendukung proposisi nilai, rekomendasi Anda mungkin akan menyarankan cara-cara khusus untuk memanfaatkan peluang dan kesenjangan pasar

melalui pengalaman pengguna. Rekomendasi Anda mungkin menjawab pertanyaan-pertanyaan ini: Dapatkah fungsi tertentu seperti kemampuan Telusuri atau Cari ditingkatkan untuk membantu pelanggan menemukan atau menemukan sesuatu yang saat ini membutuhkan banyak pekerjaan untuk menemukannya? (Lihat Bab 6.)

- Bagaimana Anda dapat membuat pengalaman produk lebih personal? (Lihat Bab 6, Bab 8, dan Bab 9.)
- Bagaimana tim Anda dapat membuat atau mengoptimalkan corong untuk meningkatkan keterlibatan? (Lihat Bab 9.)
- Bagaimana tim Anda dapat memanfaatkan sesuatu seperti jejaring sosial untuk mengarahkan orang ke corong Anda? (Lihat Bab 9.)

Jika analisis Anda mengungkapkan bahwa proposisi nilai menghadapi risiko tertentu, rekomendasi Anda perlu berpusat pada segmen pelanggan yang ditargetkan atau masalah tertentu. Anda perlu merekomendasikan agar tim atau pemangku kepentingan Anda mengejar versi proposisi nilai dan/atau model bisnis yang berbeda. Dengan demikian, komentar Anda mungkin mencoba untuk mengatasi skenario berikut:

- Apakah ini upaya yang mahal untuk dilakukan atau adakah cara untuk mengurangi risiko visi dengan bereksperimen dengan Produk Minimum yang Layak (MVP)? (Lihat Bab 7 dan Bab 8.)
- Apakah Anda melihat sudut pandang lain yang mungkin yang membahas aspek visi pemangku kepentingan, atau apakah Anda merekomendasikan agar tim berpusat pada pelanggan atau masalahnya? (Lihat Bab 3 dan Bab 8.)
- Apakah penelitian lebih lanjut perlu dilakukan untuk benar-benar mengetahui apakah proposisi nilai tersebut layak, seperti dengan Riset Pengguna Gerilya (lihat Bab 8) atau menggunakan pengujian A/B halaman arahan? (Lihat Bab 9.)

Ringkasan Analisis Pesaing - Kesimpulan

Direct Competitors

Trunk Club
Bombfell
JackThreads
Modasuite
Smithfield Case
CakeStyle
STYLEMINT

Indirect Competitors

SWAG Of The Month
Shopmox
Fab
Gilt

Influencers

Go Try It On
Inporia's Kaleidoscope
Chicisimo
Yardsale
Pose

PASAR SAAT INI

Waduh, ini tampak seperti lautan penuh hiu yang menawarkan produk dengan proposisi nilai yang serupa dengan Nama Klien berkenaan dengan pengguna target (pria) dan keinginan mereka untuk menghindari pengalaman berbelanja. Kami juga melihat banyak situs dan aplikasi yang memungkinkan pengguna mendapatkan saran mode dan profil gaya.

PELUANG

Mungkin ada peluang seputar aplikasi iPhone yang dipersonalisasi untuk mengidentifikasi produk (baik oleh manusia maupun oleh algoritma) dan mendapatkan rekomendasi tentang tempat untuk membeli barang tersebut secara daring dengan cepat untuk mendapatkan harga terbaik. Namun, upaya manusia akan memerlukan banyak tenaga kerja yang terdiri dari para pengenal yang sadar mode dan asumsi bahwa foto acak barang yang diambil oleh pengguna kami sebenarnya dapat "diidentifikasi" hampir sepanjang waktu.

REKOMENDASI

Saran kami adalah agar Nama Klien membaca dengan saksama lembar kerja dan Ringkasan Temuan. Kemudian, uji coba sendiri layanan pesaing yang paling penting sebelum melanjutkan konsep bisnis ini. Seperti yang dibahas, konsep ini tampaknya berpotensi berisiko dan mahal untuk dijalankan. Sekaranglah saatnya untuk memastikan dengan tepat siapa segmen pelanggan sasaran dan apakah mereka benar-benar kurang terlayani di pasar saat ini.

Gambar 5.15 Ringkasan slide

Baik rekomendasi Anda positif maupun negatif, Anda dituntut untuk bersikap tentang kelayakan produk yang Anda teliti. Terkadang, seperti dalam kasus Paul sang produser film, rekomendasi Anda bukanlah yang ingin didengar klien. Itu hanyalah kenyataan, dan terkadang memang begitulah kenyataannya.

Namun, alasan Anda melakukan penelitian dan menganalisis data adalah untuk mempelajari potensi produk yang sebenarnya sehingga Anda dapat membuat keputusan empiris tentang bagaimana orang akan menghabiskan waktu dan energi mereka. Anda mungkin mengetahui bahwa visi awal klien menghadapi banyak tantangan. Anda mungkin juga mengetahui bahwa ada alternatif yang lebih baik untuk produk tersebut. Tugas Anda adalah menganalisis data dan menyajikan wawasan ini dengan bukti pendukung yang kuat.

Anda sekarang berada di akhir Ringkasan Temuan Analisis Kompetitif, dan Anda memahami dengan pasti jenis pasar yang dihadapi produk Anda. Anda sekarang berada di persimpangan jalan:

- ❖ Jika Anda berada di lautan merah, Anda perlu bertanya, "Mengapa saya menciptakan sesuatu di pasar yang jenuh?" Anda mungkin perlu kembali ke bab-bab sebelumnya untuk menilai kembali segmen pelanggan, masalah pelanggan, atau lanskap persaingan Anda.
- ❖ Jika Anda berada di samudra ungu atau biru, lanjutkan ke Bab 6. Anda berada di ambang kemungkinan untuk membangun produk inovatif! Sekarang, Anda hanya perlu memutuskan cara memanfaatkan peluang tersebut.

5.4 PRESENTASI DAN HASIL YANG DAPAT DIPEROLEH

Bukan hal yang aneh bagi klien untuk hanya melihat sekilas lembar kerja dan menghargai bahwa ahli strategi UX telah melakukan pekerjaan rumahnya. Jadi, sertakan lembar kerja sebagai lampiran, sehingga klien dapat merujuk data mentah sesuai kebutuhan dan saat yang tepat. Saya sarankan untuk mengunduh versi Excel dari lembar kerja Google sehingga klien dapat melihatnya secara offline atau membagikannya dengan orang lain tanpa harus menautkannya ke versi cloud. Anda juga dapat menyertakan tautan ke versi cloud jika Anda berharap latihan ini akan terus berlanjut dan berpotensi menjadi kolaboratif.

Ringkasan

Analisis persaingan yang menyeluruh memerlukan upaya yang terorganisasi untuk mengumpulkan informasi tentang persaingan. Dalam bab ini, Anda mempelajari bahwa analisis persaingan membantu Anda memperoleh wawasan tentang tren terkini tentang apa yang berhasil atau tidak. Mengetahui hal-hal yang tidak diketahui membantu tim Anda untuk tidak mengulangi kesalahan tetapi malah membuat ide-ide bagus menjadi lebih baik. Analisis yang baik juga mengungkap celah dan peluang bagi produk Anda untuk memanfaatkannya di pasar. Dalam Bab 6, Anda akan menggunakan apa yang telah Anda pelajari untuk menciptakan nilai baru melalui diferensiasi dan inovasi yang difokuskan secara khusus pada UX dan/atau model bisnis.

BAB 6

STORYBOARDING VALUE INNOVATION

“Menjangkau lebih dari sekadar permintaan yang ada adalah komponen utama untuk mencapai inovasi nilai.”

—W. CHAN KIM DAN RENÉE MAUGBORGNE, BLUE OCEAN STRATEGY

Jika tujuan anda adalah untuk menciptakan, anda perlu mencari manfaat yang akan membuat produk Anda sangat dibutuhkan oleh pengguna. Itu berarti Anda perlu memahami cara memecah momen UX besar yang perlu menunjukkan nilai luar biasa sebelum Anda beralih ke fase desain formal. Untuk mencapainya, Anda perlu memadukan prinsip-prinsip Tenet 2, Value Innovation, dengan Tenet 4, Killer UX (Gambar 6.1).

Jika Anda seorang profesional desain berpengalaman, ketahuilah bahwa bab ini bukan tentang mendorong piksel atau membuat hasil akhir yang tampak keren. Sebaliknya, ini tentang menggunakan peretasan desain untuk memfokuskan tim Anda secara tajam pada mengidentifikasi dan memaksimalkan potensi inovasi nilai produk Anda. Ini tentang mempercepat pemikiran Anda melalui proposisi nilai akhir produk Anda.



Gambar 6.1 Prinsip 2 dan Prinsip 4: Inovasi Nilai dan UX yang Mematikan

6.1 WAKTU BENAR-BENAR PENTING

Pada tahun 1990, saya merancang animasi interaktif yang memadukan keterampilan desain perangkat lunak dengan kecintaan saya terhadap seni eksperimental dan musik untuk tesis magister saya di Program Telekomunikasi Interaktif Universitas New York. Animasi tersebut merupakan gabungan teknologi dan seni yang dijejalkan ke dalam disket 800 KB. Pengalaman elektronik tersebut diprogram untuk Macintosh dalam HyperCard dan VideoWorks. Disket tersebut menampilkan daftar isi interaktif dengan tautan ke animasi puisi, permainan, dan omelan yang dipadukan dengan soundtrack kebisingan industri. Setelah beberapa malam tanpa tidur, saya berhasil mencapai tujuan saya untuk menciptakan apa yang akan menjadi majalah elektronik animasi pertama di dunia. Majalah tersebut berhasil,

dapat diputar, dan semuanya dapat dimuat dalam satu disket! Itulah Cyber Rag #1, yang dapat Anda lihat sekilas pada Gambar 6-2.



Gambar 6.2 Majalah elektronik Cyber Rag (1990) pada disket

Tentu saja, ada beberapa pesaing di pasaran. Misalnya, ada tumpukan HyperCard nonanimasi dengan konten yang berpusat pada teknologi. Ada juga cakram seni interaktif yang berjalan pada Commodore Amiga yang kurang populer dan dapat diunduh dari layanan papan buletin (BBS). Namun, tidak ada produk digital lain seperti Cyber Rag, dan saya melihat peluang emas untuk membuat konten digital lebih umum dan dapat diakses oleh masyarakat umum dengan meletakkannya pada disket berbasis Mac.

Namun, membuat majalah elektronik yang sepenuhnya orisinal pada disket adalah satu hal, dan hal lain lagi untuk menyebarkannya ke masyarakat umum, membuat mereka mengenali orisinalitasnya, dan membelinya. Sama seperti di Bab 3, diri saya yang lebih muda harus mencari tahu siapa pelanggannya. Saya akhirnya mengetahui bahwa pelanggan saya bukanlah para kutu buku komputer tahun 1990-an yang mungkin mengunduh majalah elektronik secara gratis dari BBS. Bahkan saya belum memiliki modem (saat itu). Saat itulah saya menyadari bahwa Cyber Rag #1 saya tidak hanya terkait dengan pengalaman media penerbitan elektronik baru. Itu juga sejalan dengan sikap DIY Generasi X yang menerbitkan sendiri fanzine mereka tentang budaya pop. Mereka belum melakukannya secara digital. Entah bagaimana, saya harus menjangkau rekan-rekan Gen X saya di toko buku dan rekaman independen. Ini berarti bahwa selain membuat produk fisik, saya juga harus mengemasnya, memasarkannya, dan mendistribusikannya.

Hari Sabtu yang biasa di pertengahan usia 20-an saya melibatkan penyimpanan salinan Cyber Rag ke ratusan disket. Saya menempelkan label, mencetak kemasan, menyegel kemasan, dan kemudian saya akan berjalan ke toko buku independen di New York City dan Los Angeles untuk menawarkan produk saya kepada pemiliknya. Reaksi mereka yang biasa adalah kebingungan karena mereka tidak memiliki konsep tentang proposisi nilai saya saat itu. Beberapa pemilik bahkan tidak memiliki akses ke Macintosh untuk melihat sendiri produk

tersebut. Bagaimana mereka tahu jika disket itu tidak kosong, rusak, atau diisi dengan pornografi hardcore? Saya belajar bahwa taktik terbaik adalah dengan menawarkan produk tersebut kepada pemilik toko terlebih dahulu untuk mengurangi rasa takut mereka menjual media penerbitan yang tidak dikenal.

Namun, cakram tersebut laku keras. Pelanggan penasaran dan bersedia membayar enam dolar untuk mencoba majalah elektronik pertama mereka di layar komputer. Biasanya, sebuah toko akan menghubungi saya dalam waktu satu bulan setelah penawaran awal saya untuk meminta lebih banyak produk. Ketika saya mulai dikenal di media, saya mulai menjual ribuan cakram (Cyber Rag #1, #2, #3, dan Electronic Hollywood I dan II). Cakram tersebut dijual di toko buku independen, galeri seni, dan melalui pesanan lewat pos; bahkan dijual kepada orang-orang di seluruh dunia. Saya tidak punya model bisnis apa pun kecuali terus menerbitkan cakram hingga "sesuatu" terjadi. Kemudian, "sesuatu" akhirnya terjadi. Setelah dua tahun, saya pulang dari pekerjaan saya sebagai penata huruf dan mendapati pesan di mesin penjawab saya.

"Hai Jaime! Ini Henry dari EMI Records. Kami menelepon atas nama Billy Idol yang baru saja membeli salah satu majalah cakram Anda. Dia ingin tahu apakah Anda tertarik bekerja dengannya dalam proyek barunya. Bisakah Anda meminta orang-orang Anda menelepon orang-orang kami untuk mengatur pertemuan? Terima kasih."

Saya gembira tetapi juga bingung. Siapa orang-orang "saya"? Apakah saya harus meminta ibu saya menelepon Billy Idol?

Ibu saya tidak menelepon. Saya yang menelepon. Dan saya mendapatkan pekerjaan itu.

Pada tahun 1993, EMI merilis Cyberpunk, album baru Billy Idol dalam bentuk CD yang menampilkan disket dalam digipak edisi khusus, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 6-3.



Gambar 6.3 Album Billy Idol Cyberpunk (1993) dengan disket

Itu adalah perangkat pers interaktif (IPK) pertama yang dirilis secara komersial. Disket pada dasarnya adalah versi yang disesuaikan "Save As" di Macromedia Director dari perangkat lunak saya, yang meningkatkan skor inovasi saya dari satu menjadi dua. Saya bersemangat dan berpikir usaha ini akan mendongkrak karier saya. Dari sini, saya akhirnya

dapat menghidupi diri sendiri secara finansial sebagai desainer antarmuka dan penerbit elektronik. Tak lama kemudian, semua orang mulai dari David Bowie hingga Michael Jackson akan menghubungi saya untuk membuat majalah disket khusus untuk album mereka di masa mendatang. Bukan hanya para pengadopsi awal saya, tetapi seluruh dunia akhirnya akan "mengerti" betapa kerennya media penerbitan elektronik baru ini. Lautan tampak begitu biru!

Sayangnya, di sinilah saya menemui kendala. Tentu, saya telah berhasil menciptakan media digital baru, menemukan samudra biru untuknya, dan mendorongnya ke dua kelompok pengguna (pelanggan toko buku indie dan musisi bintang rock) yang menyukainya. Masalahnya adalah, Billy Idol bukan lagi selebritas besar seperti dulu.

Sebaliknya, kritikus mengecamnya, beberapa orang menyebut album itu sok penting karena ikut-ikutan tren budaya siber. Lagu-lagu barunya kurang mendapat perhatian di MTV atau radio, dan albumnya gagal. Ada juga masalah besar dengan kemasannya. Digipak sangat besar sehingga menghabiskan hampir tiga kali lebih banyak ruang daripada CD biasa. Hal ini membuat toko rekaman kesulitan untuk menyediakannya. Album Billy Idol Cyberpunk benar-benar tidak memiliki produk/pasar yang "cocok". Saya tidak pernah lagi dipekerjakan untuk membuat proyek IPK atau disket khusus. Namun, saya belajar beberapa pelajaran berharga.

6.2 PELAJARAN YANG DIPETIK

Waktu adalah segalanya. Bahkan jika Anda adalah yang pertama memasarkan inovasi yang mengganggu, tidak ada jaminan keberhasilan. Dalam hal penerbitan elektronik, media digital benar-benar harus didistribusikan secara digital. Namun pada tahun 1993, hal ini tidak mungkin. Peramban web pertama untuk Internet masih dalam tahap penemuan.

Konteks adalah kuncinya. Majalah disket saya sendiri "menarik" bukan hanya karena teknologi baru. Konten di dalamnya, yang menampilkan kata-kata kasar anti-Silicon Valley dan kiat-kiat untuk menyelinap ke pameran dagang teknologi yang mahal, sebenarnya merupakan bagian simbiosis dari inovasi nilai. Konten pemasaran album Billy Idol dianggap lebih sebagai gimmick.

Ada banyak aspek untuk membangun produk digital yang sukses. Menciptakannya hanyalah sebagian kecil dari kesenangan. Anda juga memerlukan adopsi yang berkelanjutan, skalabilitas, distribusi yang luas, aliran pendapatan, dan tim yang lebih besar dari Anda sendiri. Pada dasarnya, Anda memerlukan model bisnis yang inovatif.

Teknik untuk Penemuan Inovasi Nilai

Anda telah mempelajari bahwa dengan melakukan riset kompetitif, tim Anda dapat memperoleh wawasan tentang produk dan layanan digital apa yang ada di pasar proposisi nilai Anda. Namun, jelas bahwa riset ini tidak hanya membantu tim Anda meniru produk lain atau memperbaikinya sedikit saja. Sebaliknya, Anda ingin menciptakan nilai baru dengan penemuan yang unggul.

Untuk memiliki produk yang berkelanjutan dan dapat dipasarkan, strategi UX mengharuskan Anda menyeimbangkan tujuan bisnis dengan nilai pengguna. Meskipun Anda tidak membuat majalah elektronik pertama atau bahkan situs web pertama, produk Anda tetap harus memiliki sesuatu yang unik untuk melibatkan pelanggan dengan cara yang baru

dan berbeda. Ini sangat penting jika Anda berurusan dengan produk digital gratis. Pelanggan masa depan Anda perlu memilih solusi Anda daripada yang lain karena, a) solusi tersebut jauh lebih efisien daripada yang ada saat ini, b) solusi tersebut memecahkan masalah yang tidak mereka ketahui, dan/atau c) solusi tersebut menciptakan keinginan yang tidak dapat disangkal yang sebelumnya tidak ada.

Pada dasarnya, Anda menciptakan lompatan nilai dengan memanfaatkan ruang pasar samudra biru yang tak tertandingi melalui inovasi nilai. Inovasi nilai dalam proposisi nilai Anda terwujud sebagai serangkaian fitur unik. Fitur adalah karakteristik produk yang memberikan manfaat bagi pengguna. Dalam kebanyakan kasus, semakin sedikit fitur berarti semakin banyak nilai. Berikut adalah empat pola inovasi nilai "resep rahasia" teratas dari serangkaian fitur yang saya amati di ranah digital:

- ❖ Produk menawarkan gabungan fitur baru dari pesaing dan influencer UX yang relevan. Kombinasi tersebut kemudian menawarkan alternatif yang jauh lebih baik untuk menyelesaikan tugas. (Meetup + sistem pembayaran = Eventbrite)
- ❖ Produk menyediakan "potongan" inovatif atau sentuhan baru pada proposisi nilai dari platform yang lebih besar yang sudah ada. (Google Maps + crowd-sourcing = Waze)
- ❖ Produk menggabungkan pengalaman pengguna yang sebelumnya berbeda menjadi satu solusi sederhana dan penting. Produk menjadi pusat layanan terpadu untuk tugas pengguna. (Vine atau Instagram terkait penyederhanaan cara mengambil dan berbagi video dan foto seluler)
- ❖ Produk membawa dua segmen pengguna yang terpisah dan berbeda untuk menegosiasikan kesepakatan yang sebelumnya tidak mungkin dilakukan, sehingga merevolusi dunia pengguna tersebut. (subletters + travelers = Airbnb)

Seperti yang Anda lihat, polanya bukan tentang membuat replika produk yang sudah ada. Sebaliknya, Anda ingin membangun konvensi desain yang sudah ada dan membawa kemampuan tersebut ke tingkat berikutnya. Ide-ide hebat hanya menunggu untuk ditemukan di tempat-tempat yang tak terduga dan sederhana. Anda hanya perlu menjelajahi Web seperti pemburu yang mencari mangsa!

Bab selanjutnya membahas teknik perburuan liar untuk menemukan peluang baru bagi inovasi nilai melalui keempat pola ini. Perburuan liar secara tradisional didefinisikan sebagai perburuan, pembunuhan, atau penangkapan hewan liar secara ilegal, yang biasanya dikaitkan dengan hak penggunaan lahan. Namun, tidak ada yang ilegal tentang fitur perburuan liar dan pola interaksi yang merupakan pendekatan umum untuk memecahkan jenis masalah umum. Anda akan meminjam inti-inti ini dari berbagai tempat dan menyatukannya dalam konteks yang sama sekali baru untuk menciptakan inovasi nilai. Inilah cara Anda tidak hanya mengalahkan pesaing, Anda membuat mereka sama sekali tidak relevan. Empat teknik yang akan Anda pelajari adalah cara:

- Mengidentifikasi pengalaman utama
- Memanfaatkan influencer UX
- Melakukan perbandingan fitur
- Membuat storyboard inovasi nilai

Ketahui bahwa teknik ini lebih ditujukan untuk pengembangan pribadi atau tim Anda. Teknik ini belum tentu merupakan hasil akhir yang akan Anda sampaikan kepada klien.

Mengidentifikasi Pengalaman Utama

Umumnya, ketika kata "utama" mendahului sebuah istilah, itu berarti kata-kata yang mengikutinya sangat penting. Kita melihat kata tersebut digunakan dalam berbagai istilah bisnis seperti "titik ungit utama", "indikator kinerja utama" (KPI), dan "pemangku kepentingan utama". Pertama kali saya melihat istilah "pengalaman utama" adalah pada presentasi lokakarya Lean UX yang saya ajar bersama dengan guru UX lama Lane Halley (lihat Gambar 6.4).



Gambar 6.4. Slide pengalaman utama pada presentasi Lean UX di Los Angeles, Juli 2013 (dengan Lane Halley di sudut kiri berpura-pura itu bukan slide-nya)

Pada kuliah tersebut, Lane menunjukkan slide yang bertuliskan “Minimum Viable Product (MVP) adalah produk yang cukup untuk memvalidasi pengalaman utama Anda (proposisi nilai).” Meskipun Lane kemudian mengklaim bahwa dia tidak menciptakan istilah tersebut, saya menganggap definisinya sebagai kebenaran mutlak dan segera mengintegrasikannya ke dalam teknik saya.

Untuk tujuan Anda, pengalaman utama adalah rangkaian fitur yang mendefinisikan inovasi nilai Anda. Fitur tersebut harus ada agar produk Anda memiliki keunggulan kompetitif. Fitur tersebut mendefinisikan pengalaman yang membedakan produk Anda dari yang lain. Fitur tersebut mungkin merupakan permutasi fitur yang eksotis, atau dapat berupa satu fitur penting (seperti yang saya jelaskan dalam pola sebelumnya). Misalnya, dalam bukunya *Microinteractions*, Dan Saffer menjelaskan bagaimana “Twitter dibangun sepenuhnya berdasarkan satu interaksi: mengirimkan pesan 140 karakter.” Dan, seperti yang dibahas dalam Bab 2, Twitter telah sepenuhnya merevolusi cara orang berkomunikasi di dunia.

Untuk mendapatkan ide-ide Anda mengalir pada pengalaman utama, tanyakan pada diri Anda pertanyaan-pertanyaan berikut:

- Apa yang akan membuat persona sementara Anda (pelanggan yang dihipotesiskan) menyukai produk ini?

- Momen atau bagian mana dari perjalanan pengguna yang membuat produk ini unik?
- Berdasarkan penelitian dan analisis kompetitif Anda, skenario atau fitur apa yang mengatasi kekurangan besar?
- Solusi seperti apa yang saat ini dilakukan oleh calon pelanggan Anda untuk mencapai tujuan mereka?

Jawaban Anda mungkin akan mengarahkan Anda ke pengalaman utama yang pada akhirnya akan Anda berikan melalui desain UX yang hebat!

Namun, berhati-hatilah agar tidak membingungkan pengalaman utama Anda dengan daftar fitur. Seperti yang dijelaskan dalam Bab 4 dan ditunjukkan pada Gambar 6.5, hal ini terjadi pada salah satu siswa saya, Ena, ketika ia pertama kali mencoba mendefinisikan pengalaman utama untuk Airbnb for Weddings.

Pengalaman Utama (versi 1)

- Cari tempat dengan harga dan jumlah tamu
- Baca ulasan dari para calon pengantin yang melangsungkan pernikahannya di tempat-tempat ini
- Temukan harga terkini, paket yang tersedia, fasilitas, dan foto
- Lihat kalender kelayakan untuk kunjungan lokasi dan tanggal pernikahan yang dipesan
- Lihat peringkat respons dan hubungi tempat melalui aplikasi
- Meninjau layanan pelanggan, tingkat respons, dan lokasi secara keseluruhan

Gambar 6.5. Pengalaman utama Ena yang salah untuk Airbnb for Weddings (yang saya minta dia ulangi)

Ena mengidentifikasi enam pengalaman utama yang kompleks, yang menimbulkan tanda bahaya yang jelas. Jika "utama" berarti paling penting, bagaimana mungkin ada enam? Sebaliknya, ia membuat daftar fitur yang sangat penting. Dalam versi 1.0 produknya yang sudah matang, mungkin akan menjadi ide yang bagus untuk menyertakan semua fitur ini karena calon pengantin mungkin ingin menjalankan semua fungsi tersebut melalui situs. Namun tujuan dari pengalaman utama adalah menjadi lebih minimalis. Kumpulan fitur apa yang merupakan bagian terpenting dari proposisi nilai? Jika Anda melihat Twitter lagi, pikirkan tentang semua fitur yang menjadi bagian dari platform: pesan langsung, umpan berita, retweet. Namun, pengalaman utama adalah 140 karakter. Kumpulan fitur yang menciptakannya adalah kolom teks yang hanya memperbolehkan 140 karakter. Itulah yang mendefinisikan dan memisahkan UX Twitter dari yang lain untuk semua penggunanya.

Jadi saya meminta Ena untuk mengerjakan tugas itu lagi. Saya memintanya untuk benar-benar berpikir keras tentang apa yang ia pelajari dari analisis kompetitifnya. Saya juga memberinya beberapa pertanyaan yang lebih spesifik untuk direnungkan:

- Apa contoh hal terpenting yang dapat dilakukan pelanggan dengan produk Anda yang tidak dapat mereka lakukan dengan pesaing lain?
- Apa masalah yang ingin Anda atasi yang saat ini tidak dapat diselesaikan oleh pesaing?

- Bagaimana solusi Anda akan disajikan kepada pelanggan di layar? Apakah itu antarmuka interaktif atau hasil yang ditampilkan? Ekspresikan manfaat yang akan dilihat pengguna.
- Terakhir, apa yang akan dilakukan pelanggan selanjutnya setelah mereka melihat layar ini? Apakah mereka akan menyadari proposisi nilai? Sekali lagi, ekspresikan manfaat sebagai skenario yang akan dilihat pengguna.

Berdasarkan pertanyaan-pertanyaan tersebut, Ena menemukan sesuatu yang lebih baik, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 6-6.

Pengalaman Utama (versi ke-2)

- Kumpulan hasil pilihan yang menunjukkan tempat pernikahan yang terjangkau namun menakjubkan
- Pilihan solusi siap pakai berupa paket pernikahan yang mencakup daftar pendek vendor untuk makanan, bunga, dan valet parkir

Gambar 6.6 Upaya kedua Ena dalam pengalaman utama untuk Airbnb for Weddings (yang saya setuju)

Ya, banyak fitur yang dihilangkan dari versi kedua Ena; saat Anda menjalankan strategi UX, Anda perlu memilih dengan cermat tantangan yang ada. Anda ingin memfokuskan tim dan sumber daya Anda pada manfaat produk yang tak tergantikan. Dalam kasus ini, jawaban untuk Ena adalah berfokus pada pengalaman yang akan memisahkan Airbnb for Weddings miliknya dari platform induk Airbnb. Perbedaan adalah apa yang perlu diungkapkan oleh pengalaman utama.

Namun, Bitu dan Ena (yang akhirnya bekerja sama selama magang Airbnb for Weddings) menyadari bahwa mereka dapat menghasilkan pengalaman utama yang lebih baik. Selama fase penemuan pelanggan, mereka mengetahui bahwa kendala utama bagi kedua pelanggan mereka adalah mengatur semua vendor. Karena pernikahan seharusnya menjadi acara satu kali, kurva pembelajaran bagi calon pengantin sangatlah curam. Butuh banyak waktu dan energi untuk mempelajari cara memesan tempat, merencanakan menu, memesan bunga, mengatur tempat parkir untuk tamu, semuanya untuk transaksi satu kali. Bitu dan Ena mulai bertanya-tanya apakah mereka dapat menjadikan proses perencanaan sebagai pengalaman utama bagi pengguna mereka dengan mengemasnya dengan cara tertentu. Dan mereka menemukan solusinya dengan memanfaatkan influencer UX mereka.

6.3 MANFAATKAN INFLUENCER UX

Di Bab 5, Anda mempelajari tentang influencer UX. Mereka bukanlah pesaing langsung atau tidak langsung Anda; proposisi nilai mereka sama sekali tidak ada hubungannya dengan proposisi nilai Anda. Namun, pengalaman dan fitur pengguna mereka dapat memberikan wawasan tentang inovasi nilai produk Anda. Triknya adalah Anda perlu berpikir di luar kotak. Ingat bagaimana salah satu pola inovasi nilai kita adalah mencampur dan mencocokkan rangkaian fitur yang berbeda? Nah, itulah yang terjadi di sini. Terkadang dengan

menggabungkan bagian-bagian yang tampaknya tidak cocok, Anda mendapatkan gangguan yang luar biasa.

Anda hanya perlu mengambil risiko untuk melihat bagaimana produk atau layanan yang tidak kompetitif dapat disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan Anda. Misalnya, Bitu dan Ena menemukan inspirasi dari DIRECTV dan paket berbayar yang ditawarkannya kepada para pengunanya. Perusahaan itu sama sekali tidak ada hubungannya dengan proposisi nilai Airbnb for Weddings, tetapi UX di sekitar paket TV tersebut dipikirkan dengan sangat matang. Jelas, DIRECTV menganggap UX-nya sangat serius, dan Bitu dan Ena menganggap jenis UX ini akan menjadi titik awal yang sangat baik untuk pengalaman utama mereka.

Pertama, mari kita kunjungi DIRECTV untuk melihat bagaimana mereka menyajikan paket TV-nya. Lihat Gambar 6-7; ada beberapa ide menarik tentang cara mengelompokkan berbagai hal dan memungkinkan orang untuk menyesuaikan paket TV mereka sendiri. Anda bahkan mungkin melihat sekilas model bisnis baru yang potensial. Perhatikan baik-baik. (Petunjuk: ini adalah konsep solusi siap pakai.)

The screenshot displays the DIRECTV website interface. At the top, there's a navigation bar with the DIRECTV logo, contact information, and a 'Cart' icon. Below this, a summary bar shows 'My Cart' with a price of '\$0.00' and '1st Month Total' and 'Due at Checkout' both at '\$0.00'. The main content area features two package cards. The first card, 'ULTIMATE', is purple and highlights '225+ channels' and '11 extra movie channels included'. It lists benefits like '2015 NFL SUNDAY TICKET MAX' and 'FREE Genie HD DVR Upgrade'. The second card, 'PREMIER', is red and highlights '285+ channels' and 'Everything you want in TV entertainment'. It also lists '2015 NFL SUNDAY TICKET MAX' and 'FREE Genie HD DVR Upgrade'. Both cards show a price reduction from \$49.99 to \$39.99 for 12 months. Each card includes an 'Add to Cart' button and a 'Learn More' link.

Gambar 6.7 Paket DIRECTV (contoh desain informasi yang hebat)

Saat Anda mengunjungi DIRECTV, hal pertama yang Anda lakukan adalah mengetik kode pos Anda. Kumpulan hasil segera muncul yang menyajikan beberapa paket. Jumlahnya tidak banyak, tetapi cukup untuk digunakan pengguna. Itu memberi Bitu dan Ena petunjuk

pertama tentang cara menyajikan pengalaman utama mereka: jangan menyajikan lebih dari lima paket kepada calon pengantin.

Meskipun setiap paket memiliki desain dan tata letak yang sama, paket-paket tersebut dibedakan berdasarkan warna latar belakang. Itu memberi Bitu dan Ena petunjuk kedua: menyajikan paket pernikahan dengan mekanisme perbedaan yang jelas. Mungkin mereka dapat menggunakan warna latar belakang yang berbeda. Namun, ide yang lebih baik mungkin adalah menggunakan gambar atau ikon yang dapat dikenali yang menunjukkan perbedaan di antara paket-paket tersebut. Misalnya, paket pernikahan kelas atas mungkin menampilkan limusin dengan tulisan "Baru Menikah" di jendela belakang, sedangkan paket ekonomis dapat menampilkan mobil kompak biasa. Petunjuk ketiga dan keempat muncul saat mereka memperhatikan bagaimana DIRECTV menampilkan paket berdasarkan harga dari terendah hingga tertinggi. Saat pengguna menggulir ke bawah, paket yang lebih mahal mencantumkan lebih banyak manfaat dan menghabiskan ruang dua kali lebih banyak.

Anda akan mendapatkan petunjuk dengan melihat semua detail dan mencari tahu cara menggunakannya untuk produk Anda. Idealnya, Anda akan menyempurnakan konsep, membawanya ke jenjang berikutnya dalam jenjang desain produk Anda. Namun, Anda tidak mencoba mendesain apa pun sekarang. Sebaliknya, Anda bertujuan untuk mengambil ide-ide terbaik. Setelah Anda memilikinya, Anda akan menirunya menjadi storyboard untuk menunjukkan nilai inovasi.

Lakukan Perbandingan Fitur

Sebelum Anda mulai membuat tiruan dan storyboard, pastikan Anda mencari lebih dari satu referensi perbandingan. Teliti dan identifikasi beberapa (tiga hingga lima) contoh fitur pengguna yang serupa, dan masukkan semua referensi tersebut ke dalam satu dokumen. Dengan cara ini, Anda dapat membandingkan berbagai pendekatan terhadap satu masalah UX. Temuan perbandingan bisa jadi tidak berguna atau inspiratif. Namun, Anda mencari model baru, dan Anda ingin berpikir di luar yang sudah dikenal untuk membayangkan cara yang lebih baik untuk menelusuri, mencari, memfilter, berbagi, dan mencapai tujuan pengguna.

Pendekatan yang didekonstruksi ini disebut perbandingan fitur. Anda mungkin menganggapnya kontradiktif, terutama mengingat bahwa di Bab 5 saya setuju dengan Steve Blank, yang menyesalkan pembuatan daftar persyaratan fitur yang membengkak. Meskipun demikian, sekarang Anda hanya menggunakan alat untuk penemuan tanpa harus menunjukkannya kepada klien, perbandingan fitur dapat sangat membantu untuk mengidentifikasi peluang untuk inovasi nilai. Ini mengambil semua bagian puzzle dari kotak dan meletakkannya di atas meja di depan mata. Kemudian, Anda dapat memilih bagian dan komponen terbaik untuk membangun pola interaksi baru. Anda melakukan apa pun yang diperlukan untuk mengambil elemen dan kemudian menyatukan UX yang unggul.

Perbandingan fitur bahkan dapat membawa Anda lebih jauh ke dalam penelitian yang sudah Anda miliki. Ketika Anda melakukan penelitian pesaing, Anda membuat dan menangkap daftar pendek fitur paling menarik dari pesaing langsung dan tidak langsung

Anda, seperti yang digambarkan pada Gambar 6-8. Anda dapat kembali ke daftar ini untuk mencari inspirasi Anda.

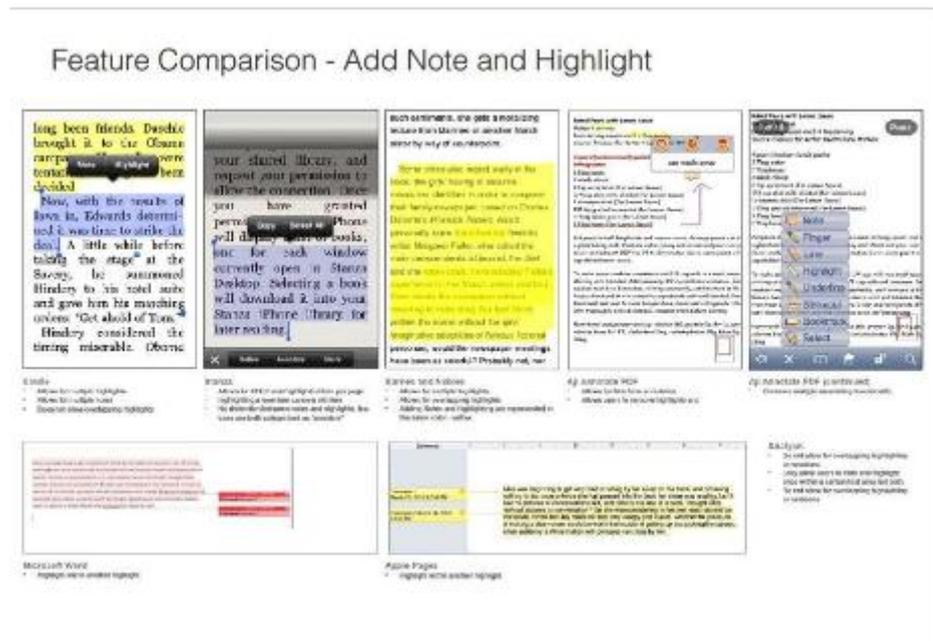
Fitur Personalisasi	Fitur Komunitas/UGC
simpan tempat favorit, pilih opsi yang tersedia berdasarkan kriteria yang Anda inginkan untuk pernikahan Anda (dari dekorasi, makanan, hingga jam koktail, minuman, dll) Anda harus melihat perkiraan biaya perincian untuk tempat yang Anda pilih, bandingkan perincian ini hingga 3 tempat	ulasan antara tuan rumah dan tamu, menambahkan komentar pada setiap posting blog, mengulas tempat usaha, membuat acara, membuat daftar
Pendaftaran memungkinkan pengguna (mereka yang mencari tempat) untuk menandai tempat dan vendor. Vendor dapat memiliki tautan langsung ke situs web dan alamat email, akses langsung ke manajer akun untuk bantuan profil dan statistik kinerja, Daftar unggulan di halaman hasil pencarian, Kemampuan untuk mencantumkan layanan di lebih dari satu kategori, dan radius pencarian yang diperluas.	Video YouTube; memamerkan layanan mereka melalui testimonial dan presentasi video; banyak artikel LinkedIn

Gambar 6.8. Fitur yang dipelajari dari penelitian kompetitif

Jawabannya mungkin sudah ada di depan mata Anda. Atau, Anda mungkin perlu melangkah lebih jauh untuk menemukan inovasi nilai. Anda mungkin perlu kembali ke situs web pesaing, mengambil tangkapan layar fitur, dan benar-benar mempelajarinya.

Misalnya, beberapa tahun yang lalu, seorang konglomerat multinasional mempekerjakan saya untuk mendesain UX pembaca buku elektronik untuk iPhone. Karena sudah ada beberapa pembaca di pasaran (Stanza, eReader, Kindle, Nook), saya melakukan riset dan analisis kompetitif. Saya mengunduhnya dan mengambil data saya. Saya mengambil tangkapan layar dari berbagai fungsi, fitur, dan pengalaman, seperti cara menelusuri buku, UI layar pemuatan, navigasi daftar isi, dan cara menyorot dan memberi anotasi. Pada dasarnya, saya mendokumentasikan fitur apa pun yang menyentuh pengalaman utama yang harus saya rancang.

Saya kemudian mengimpor semua tangkapan layar saya ke iPhoto dan mengaturnya berdasarkan hubungan satu sama lain. Sebagai langkah terakhir, saya menatanya ke kanvas besar di Adobe InDesign sehingga saya dapat membandingkannya secara visual berdampingan. Berdasarkan perbandingan ini, saya mencatat saat ide muncul di benak saya. Gambar 6.9 menyajikan contoh dokumen tersebut.



Gambar 6.9. Perbandingan fitur pembaca eBook untuk menambahkan catatan atau sorotan

Prosesnya memakan waktu setidaknya empat jam, dan klien tidak meminta saya atau membayar saya untuk melakukannya. Namun, pada akhirnya, saya dapat mengamati dan mengukur praktik terbaik, praktik yang tidak bagus, dan pendekatan yang sangat menarik yang dibuat oleh para pesaing bagi pengguna untuk menyelesaikan tugas dengan pola desain formal atau model baru. Ini juga menghemat waktu desain saya yang tak terbatas. Saya tidak perlu mendesain proyek dari awal, karena saya tidak perlu menemukan kembali roda. Beberapa manfaat lainnya meliputi yang berikut ini:

- Melihat alur pengguna umum melalui aplikasi sehingga saya dapat dengan cepat membuat aplikasi atau peta situs.
- Mengenali pola dan cara umum untuk membantu pengguna mencapai tujuan mereka. Dengan kata lain, jika saya ingin menarik pelanggan dari aplikasi lain ke aplikasi saya sendiri, saya dapat menentukan ekspektasi pengguna terlebih dahulu.
- Menghindari pembuatan sesuatu yang benar-benar baru dan membuat UI lebih rumit karena sekarang saya tahu apa yang telah dilakukan dengan baik oleh pesaing saya.

Berurusan dengan pemangku kepentingan yang gila atau HIPPO (Pendapat Orang dengan Bayaran Tertinggi) yang, tanpa bukti empiris, mengira bahwa ia tahu cara terbaik untuk melakukan pekerjaan saya. Dengan bukti yang diteliti dengan baik, saya mampu memimpin desain UX dengan cara yang menurut saya terbaik 95 persen dari waktu.

Dengan menggunakan perbandingan fitur pada pesaing dan influencer UX, Anda dapat membandingkan semuanya mulai dari desain visual, hingga desain interaksi, hingga rangkaian fitur, hingga cara konten ditampilkan. Tujuannya adalah untuk menghindari ketidaktahuan tentang lingkungan kompetitif Anda seperti yang jelas-jelas dialami teman kita pada Gambar 6-10. Terkadang, Anda dapat mengambil tangkapan layar iPhone atau Android yang

diperlukan dari toko pesaing atau Anda dapat menghabiskan uang (Rp. 158.950 hingga Rp. 476.850) untuk aplikasi. Tagih biaya klien, atau bayar sendiri dan tagih klien Anda untuk satu jam tambahan. Pada akhirnya, perbandingan tersebut akan menghemat waktu dan uang Anda dan klien Anda. Ini akan membuka pikiran Anda, terutama setelah penyelaman mendalam dan terfokus yang Anda lakukan di Bab 4 dan Bab 5.



Gambar 6.10 Ketidakpedulian terhadap lingkungan sekitar ibarat mitos lama tentang burung unta yang bersembunyi dari bahaya dengan mengubur kepalanya di pasir.

6.4 GANGGUAN PRIBADI

Manfaat besar dari mengekspos diri Anda pada pengalaman baru di luar zona nyaman Anda adalah bahwa pengalaman tersebut memungkinkan kita untuk tumbuh sebagai manusia. Anda berubah ketika Anda mengganggu pola kebiasaan, dan hal itu memberi Anda cara baru untuk melakukan, menjadi, dan mengalami. Misalnya:

- ✚ Ketika saya mulai belajar balet pada usia 45 tahun, saya akhirnya belajar cara berdiri tegak.
- ✚ Ketika saya mulai berkebun pada usia 42 tahun, saya akhirnya belajar cara membuat salad segar yang lezat.
- ✚ Ketika saya memiliki putra pada usia 39 tahun, saya akhirnya belajar cara memperlambat dan membiarkan beberapa hal terjadi begitu saja.

Melihat hal-hal sehari-hari dengan sudut pandang baru membantu kita untuk melihat melampaui yang jelas dan menemukan model mental baru. Gangguan, baik dalam kehidupan profesional maupun pribadi kita, meruntuhkan tembok yang kita buat sendiri yang mengunci kita untuk membayangkan atau merancang hal yang sama berulang-ulang.

Storyboard untuk Inovasi Nilai

Sekarang setelah Anda mengidentifikasi pengalaman utama produk Anda, Anda akan ingin menyatukan momen-momen tersebut menjadi alur naratif yang dikenal sebagai "cerita." Dan tentu saja, dengan penekanan pada visual dari perbandingan fitur Anda, ini akan menjadi alat yang hebat untuk melakukannya.

Proses pembuatan storyboard telah ada sejak pembuat film Jerman Lotte Reiniger pertama kali menggambar dan mewarnai storyboard untuk film animasinya, *The Adventures of Prince Achmed*, pada tahun 1926. Sejak saat itu, storyboard telah menjadi alat serbaguna yang digunakan untuk kampanye iklan, komik, film, desain perangkat lunak, dan berbagai proses bisnis lainnya. Alasannya adalah storyboard mendorong pemikiran visual. Atau, seperti yang ditulis oleh penulis buku *Game Storming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers*, "[Ini adalah] latihan *visioning* [yang] memungkinkan peserta untuk membayangkan dan menciptakan kemungkinan."

Tiga langkah untuk membuat storyboard untuk inovasi nilai

Tujuan storyboard adalah untuk menceritakan kisah pengalaman utama Anda secara visual. Anda ingin menggunakan format tersebut untuk memusatkan perhatian pada komponen terpenting dari pengalaman tersebut. Katakan lebih banyak dengan lebih sedikit, dan akhiri dengan akhir yang bahagia karena masalah bagi pengguna Anda terpecahkan. Berikut adalah kerangka kerja yang saya rekomendasikan untuk membangun (dan menyajikan) papan cerita:

Langkah 1: Buat daftar panel Anda.

Ingatlah bahwa Anda tidak ingin menunjukkan semua fitur produk (seperti yang salah dilakukan Ena saat pertama kali memetakan pengalaman utamanya). Anda hanya menunjukkan momen paling "berharga" dari perjalanan pelanggan Anda melalui panel papan cerita. Beberapa momen ini akan memengaruhi desain antarmuka, dan momen lainnya akan benar-benar terjadi secara offline. Tunjukkan perkembangan seluruh pengalaman terlepas dari apakah pengalaman tersebut berlangsung selama 20 menit (seperti Uber) atau dua bulan (Airbnb) secara real time.

Bagi Bitu dan Ena, ini berarti menunjukkan bagaimana calon pengantin mereka mengalami pernikahan impiannya menjadi kenyataan daripada menunjukkan cara kerja pendaftaran akun di Airbnb for Weddings. Berikut adalah panel yang mereka gabungkan:

1. Calon pengantin mencari tempat yang indah dan terjangkau secara online.
2. Dia menemukan hasil yang terdiri dari dua hingga tiga daftar.
3. Dia melihat tampilan detail dari daftar yang mengagumkan.
4. Dia memilih paket (lokasi, makanan, bunga).
5. Dia menerima konfirmasi lokasi/tur/pengajuan.
6. Dia menikah di pantai!

Langkah 2: Tentukan format visual Anda (montase digital versus sketsa di atas kertas).

Beberapa orang tahu cara menggambar atau membuat sketsa. Yang lain (seperti saya) bahkan tidak bisa menggambar figur tongkat yang bermakna. Yang terpenting adalah Anda memilih format yang cepat dan mudah bagi Anda dan tim Anda untuk menyusun storyboard Anda. Jika Anda cepat dalam Photoshop, gabungkan saja beberapa ide antarmuka menjadi grafik. Jangan buang waktu membuat wireframe storyboard. Tidak masalah menggunakan foto dari Google atau sedikit memodifikasi tangkapan layar dari situs lain. Buat, gambar, atau kumpulkan semua gambar Anda dan pastikan bahwa rasio aspeknya sama dan pas di kanvas

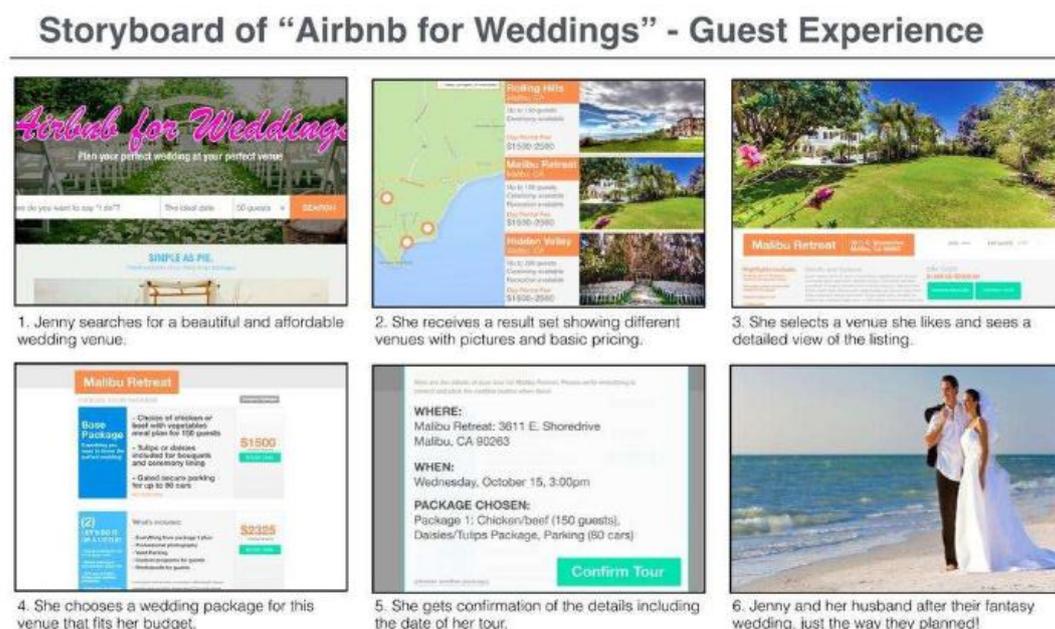
Anda. Tidak ada alasan untuk mendesain seluruh antarmuka pengguna pada tahap ini. Sebaliknya, perbesar komponen antarmuka yang menggambarkan konsep terbaik.

Ena memutuskan untuk menggunakan campuran foto yang ditemukannya di Google Images. Ia kemudian membuat tiruan komposisinya dengan cepat di Photoshop. Ia juga menggunakan tata letak yang sama persis dari DIRECTV untuk rangkaian hasil dan tampilan detail daftar karena tidak penting baginya untuk mendesain sesuatu yang baru saat ini. Ia hanya perlu menunjukkan bagaimana UX dapat berfungsi.

Langkah 3: Tata storyboard Anda di kanvas, tambahkan keterangan di bawah setiap panel.

Sekarang, tinjau storyboard Anda. Apakah alurnya bagus? Apakah ringkas? Apakah mudah mengikuti pengalaman ideal pelanggan? Jika ya, Anda telah berhasil membuat storyboard inovasi nilai Anda. Buat keterangan singkat dan dalam huruf kecil kurang dari dua baris. Sekali lagi, lebih sedikit lebih baik.

Gambar 6.11 dan Gambar 6.12 masing-masing menampilkan storyboard Bitu dan Ena. Bukankah itu memberi Anda gambaran yang baik tentang seperti apa inovasi nilai untuk produk mereka nantinya?



Gambar 6.11. Storyboard Bitu yang menunjukkan inovasi nilai bagi calon pengantin

Seperti yang saya sebutkan di awal bab ini, storyboard tidak selalu merupakan hasil akhir. Ada beberapa kasus di lingkungan kerja lain yang sangat membantu dalam menyampaikan ide, tetapi untuk saat ini, kami hanya menggunakannya untuk memetakan pengalaman utama dalam konteks naratif.

Model Bisnis dan Inovasi Nilai

Saya telah membahas cara melakukan perburuan fitur inovasi nilai terkait UX, tetapi jangan lupa bahwa hal itu juga dapat dan harus diterapkan pada model bisnis Anda. Alasannya adalah bahwa inovasi nilai merupakan keunggulan kompetitif yang pada akhirnya

menggabungkan kepemimpinan biaya dengan diferensiasi. Ini berarti bahwa UX yang hebat terkait dengan model bisnis, dan sebaliknya. Kedua faktor ini yang digabungkan pada akhirnya juga akan meninggalkan pesaing Anda dan mempertahankan produk Anda di pasar yang dinamis.

Mari kita lihat pasar yang saya harap tidak terlalu saya alami secara pribadi: kencan daring, dan tiga platform yang menjadi contohnya, eHarmony, OkCupid, dan Tinder. Model bisnis eHarmony didasarkan pada layanan berlangganan bulanan. Proposisi nilainya bergantung pada algoritme pencocokannya yang berfokus pada ciri-ciri inti kliennya, seperti keramahan, spiritualitas, dan ekstrovertasi. Proses orientasi mengharuskan pengguna untuk menjawab ratusan pertanyaan sebelum mereka dikirimkan serangkaian kecocokan yang sangat terkurasi. Untuk mendapatkan lebih banyak kecocokan, Anda perlu menutup yang sudah Anda miliki. Tidak ada cara untuk menelusuri profil sendiri. Bahkan menyediakan alat untuk proses komunikasi yang lebih terarah, karena platform ini dirancang untuk "orang-orang yang berpikiran untuk menikah."

OkCupid adalah kebalikan dari eHarmony, meskipun ada di pasar yang sama. Model bisnisnya gratis bagi pelanggan, dan seiring waktu, aliran pendapatannya berkembang dari iklan berbayar, seperti dengan Facebook, menjadi layanan fitur premium. Namun proposisi nilainya secara intrinsik terbungkus dalam UX yang kuat yang memungkinkan pengguna untuk memfilter kecocokan berdasarkan titik data kualitatif dan kuantitatif. Pengguna juga dapat menyesuaikan algoritme mereka sendiri dengan menjawab permintaan yang sangat personal dalam fitur jajak pendapat. Pelanggan selalu memegang kendali penuh atas seberapa luas atau sempit mereka menjaring pelanggan sementara OkCupid menuai keuntungan dari data pengguna dan aliran pendapatan premium.

Produk kencan daring terbaru dan paling inovatif adalah Tinder. Pesaing khusus seluler ini sudah memiliki lebih dari 30 juta pengguna dan dengan cepat mengalahkan proposisi nilai OkCupid. Tinder mengutamakan kemudahan penggunaan dan kecepatan. Seperti yang ditunjukkan Gambar 6.13, pengguna masuk dengan akun Facebook asli atau palsu, mengunggah beberapa foto, mungkin menulis bio, dan dapat langsung menggunakannya 15 menit kemudian.

Di sinilah inovasi nilai Tinder muncul dengan membalikkan model mental historis situs kencan dengan hanya mengizinkan pengguna berinteraksi satu sama lain setelah kedua belah pihak saling menunjukkan minat. Dengan Tinder, pengguna terus-menerus disajikan kartu yang hanya dikurasi berdasarkan jarak, usia, dan jenis kelamin. Itulah pengalaman utama #1. Pengguna menggeser ke kiri jika tidak menyukai profil tersebut. Ia menggeser ke kanan jika menyukainya. Jika kedua pengguna menggeser ke kanan, mereka dapat saling mengirim pesan dalam sistem pesan asli. Tidak seperti situs kencan lainnya, Tinder menyediakan kecocokan dalam radius satu mil. Itulah pengalaman utama #2. Jika Anda tinggal di kota dengan lalu lintas padat seperti Los Angeles atau New York, Anda dapat mencari pelamar yang tinggal dalam jarak berjalan kaki. Jadi, apa yang dimulai sebagai aplikasi kencan untuk generasi milenial kini telah berkembang menjadi tempat tujuan bagi orang-orang dari segala usia untuk segera menjalin hubungan tanpa batas.

Selain itu, Tinder awalnya tidak diluncurkan dengan aliran pendapatan yang teridentifikasi karena model bisnisnya pertama-tama memerlukan adopsi massal. Sekarang, Tinder bereksperimen dengan aliran pendapatan seperti menjual iklan bertarget atau keanggotaan berbayar (Gambar 6.14), yang menawarkan fungsionalitas yang lebih canggih kepada pengguna. Berikut ini poin-poin yang ingin saya sampaikan:

- ✓ Semua produk ini memiliki pengalaman pengguna dan model bisnis yang sangat berbeda.
- ✓ Semuanya memiliki kesuksesan yang tak terbantahkan dalam bersaing di kelompok pelanggan yang sama.

Yang membuat masing-masing produk inovatif adalah cara uniknya dalam menarik pengguna melalui permutasi fitur dan komponen model bisnis, melalui bagian-bagian berbeda yang disetel dengan baik.

Ringkasan

Dalam bab ini, kita membahas banyak materi dan konsep yang terkait dengan ide dan menghubungkan ide dengan tujuan akhir Anda: mengartikulasikan inovasi nilai Anda! Saya menjelaskan bagaimana inovasi nilai untuk produk digital dicapai dengan berfokus pada utilitas utama suatu produk. Anda mempelajari tentang pentingnya pengalaman utama (menunjukkan proposisi nilai) dan bagaimana menciptakan produk yang sama atau hanya sedikit lebih baik daripada pesaing adalah buang-buang waktu. Saya menunjukkan kepada Anda cara mengidentifikasi influencer UX. Anda mempelajari tentang perburuan fitur, yang dapat Anda gunakan untuk mengambil fitur, pola interaksi, dan ide model bisnis dari produk lain, lalu menggabungkannya untuk menciptakan sesuatu yang baru. Akhirnya, Anda mempelajari cara bercerita dengan storyboard yang akan menghubungkan perjalanan pelanggan Anda dengan inovasi yang bernilai.

BAB 7

MEMBUAT PROTOTIPE UNTUK EKSPERIMEN

“Pengeluaran uang dalam jumlah besar secara prematur untuk mengejar strategi yang salah adalah hal yang harus dihindari. Anda perlu memiliki pola pikir eksperimental.”

—CLAYTON CHRISTENSEN

Dasar lean startup adalah mendapatkan umpan balik dini dan sering untuk memvalidasi bahwa Anda berada di jalur yang benar, yang juga merupakan dasar dari Tenet 3. Eric Ries dan Steve Blank menegaskan bahwa penting untuk menjalankan eksperimen pada produk Anda sesegera mungkin. Bahkan ada gerakan spinoff yang disebut Lean Startup Machine (lihat Gambar 7.1) yang menyelenggarakan acara di seluruh dunia di mana perusahaan rintisan dan pembuat produk belajar cara merancang, membangun, dan menguji eksperimen *Minimum Viable Product* (MVP) selama akhir pekan.



Gambar 7.1 Slogan Lean Startup Machine

Strategi UX yang sukses juga memerlukan pengujian berkelanjutan ini untuk memastikan bahwa produk Anda akan memberikan solusi yang benar-benar diinginkan orang. Jadi, Anda perlu beralih dari storyboard ke MVP atau prototipe produk Anda.

Anda kemudian akan membawanya ke eksperimen kecil, terstruktur, dan ramping untuk mempelajari sesegera mungkin apakah asumsi terbaru tim Anda berada di jalur yang benar dan memaksa Anda untuk menghadapi kenyataan tentang apa yang sebenarnya diperlukan untuk membuat model bisnis Anda bekerja di dunia nyata. Ini memulai proses pencampuran bahan-bahan yang membentuk keempat prinsip kerangka strategi UX saya, seperti yang disajikan pada Gambar 7.2.



Gambar 7.2 Empat prinsip strategi UX

7.1 PENDAHULUAN

Bertahun-tahun sebelum ayah saya membeli kedai hot dog yang akan bangkrut yang saya bahas di Bab 4, saya melihat ibu saya memulai dan menjalankan bisnis yang sukses dari lemari kamar tidurnya di rumah kami di San Fernando Valley. Saat itu awal tahun 1970-an, dan ibu saya, yang berusia 35 tahun, jatuh cinta pada olahraga tenis. Ini adalah dekade tenis di Amerika Serikat. Popularitasnya didorong oleh kejuaraan yang disiarkan di televisi di Wimbledon serta AS Terbuka dan Prancis Terbuka, dengan pesaing seperti John Newcombe, Ken Rosewall, dan Chris Evert.

Lapangan tenis di halaman belakang, klub pedesaan dengan program tenis yang kuat, dan turnamen bermunculan di seluruh negeri. Di California selatan yang cerah, tenis menjadi bagian integral dari gaya hidup kelas menengah ke atas. Saat saya masuk sekolah dasar, ibu saya menyeret adik laki-laki saya di tempat bermainnya ke taman lokal tempat dia mengambil pelajaran. Dia adalah pemain alami yang mengembangkan pengembalian slice yang kuat, dan enam bulan setelah mulai belajar, dia memenangkan trofi turnamen ganda putri pertamanya (lihat Gambar 7.3).



Gambar 7.3 Foto Rona Levy memegang trofi tenis pertamanya pada tahun 1972

Tidak butuh waktu lama sebelum ibu saya mulai melihat lebih jauh dari sekadar permainan. Suatu hari, saat makan siang dengan rekan gandanya, Lea Kramer, inspirasi datang. Kedua sahabat itu menyukai semua aspek olahraga di dalam dan luar lapangan tetapi keduanya sepakat bahwa hampir mustahil menemukan pakaian tenis dengan harga yang wajar. Audit kompetitif terhadap toko pakaian tenis diskon di Los Angeles meyakinkan para wanita itu bahwa mereka telah menemukan lautan biru. Mereka telah menemukan proposisi nilai bagi diri mereka sendiri.

Mereka masing-masing memiliki Rp.7.947.500 untuk diinvestasikan. Tak satu pun dari mereka memiliki pengalaman ritel. Lea tahu cara melakukan pembukuan. Ibu saya hanya bekerja sebagai sekretaris hukum dan tidak pernah kuliah. Namun, ibu saya adalah seorang penipu. Ia menyarankan agar mereka bereksperimen dengan proposisi nilai mereka dengan melakukan uji coba. Ia menghubungi seorang teman keluarga untuk melihat apakah ia dapat membantu mereka memperoleh beberapa produk. Ia bekerja di bisnis "schmatta" (kain perca) dan tahu seluk-beluk produsen pakaian di pusat kota Los Angeles. Ia juga mengenal bintang film Elke Sommer, yang setuju untuk menjual beberapa lini pakaian tenis barunya kepada mitra bisnis barunya dengan harga sedikit lebih tinggi dari harga pokok. Dengan 4 gaun, 10 rok pastel, dan 12 bra, ibu saya dan Lea hanya perlu mencari beberapa pelanggan.

Mereka pertama kali mencoba menarik pelanggan di lapangan tenis, tempat mereka memamerkan barang dagangan mereka dari bagasi Chevy Nova milik ibu saya. Namun, orang-orang benar-benar membutuhkan tempat pribadi untuk mencoba berbagai pakaian. Jadi, mereka memperoleh daftar klub lokal dengan nama dan nomor pemain yang dapat mereka ajak bergaul untuk datang ke rumah mereka. Saya ingat pulang sekolah dan mendapati puluhan wanita setengah telanjang berparade di sekitar kamar tidur ibu saya sementara ia

mendesak mereka untuk mencoba berbagai gaya. Kemudian, ibu saya dan Lea bahkan diundang untuk menjadi bagian dari badan amal (menyumbangkan 10 persen dari penjualan) di sebuah rumah di Beverly Hills.

Mereka mengangkut pakaian mereka ke segmen pelanggan kaya ini, tempat mereka menjual produk tersebut di ruang ganti "pop-up" di garasi rumah besar itu. Eksperimen ini akhirnya membuat mereka sukses besar. Skema kewirausahaan mereka bahkan ditampilkan sebagai salah satu dari "Sepuluh Tawaran Terbesar di L.A" di LA Magazine.[49] Dalam tahun pertama, mereka berhasil mengumpulkan inventaris senilai Rp.158.950.000 dan basis pelanggan dari seluruh penjuru, termasuk Beverly Hills, Ojai, dan Pacific Palisades. Saatnya untuk memperluas usaha dari lemari kamar tidur mereka ke lokasi fisik di Ventura Boulevard. Love Match Tennis Shop (lihat Gambar 7.4) resmi berdiri!



Gambar 7.4. Foto Lea Kramer (kiri) dan Rona Levy (kanan) di depan Love Match Tennis Shop pada tahun 1974

Bisnis itu impas sejak awal, dan ibu saya dan Lea biasanya menginvestasikan kembali keuntungan untuk membeli lebih banyak persediaan. Mereka menikmati pendapatan yang tidak terbatas dan jadwal yang fleksibel yang memungkinkan mereka membesarkan anak-anak mereka yang masih kecil dan juga bermain tenis. Setelah tiga tahun, mereka memindahkan toko ke tempat yang ukurannya tiga kali lebih besar di pusat perbelanjaan baru. Love Match Tennis Shop terus meraih kesuksesannya, tetapi setelah hampir 10 tahun, ibu saya memutuskan untuk pindah. Lea membeli bagiannya dengan jumlah yang mereka berdua sepakati sebagai jumlah yang wajar. Sesuai dengan etiket yang ditunjukkan di akhir pertandingan tenis yang sebenarnya, mereka berjabat tangan dan dengan demikian mengakhiri kemitraan bisnis mereka.

7.2 PELAJARAN YANG DIPETIK

Anda tidak perlu gelar MBA atau bahkan pendidikan tinggi untuk memulai bisnis dan agar bisnis tersebut berhasil. Anda harus menjadi orang yang berambisi. Mulailah dari yang kecil. Jika Anda memiliki ide besar, cari cara untuk mengujinya. Kelola risiko dengan mengambil tindakan. Pasang taruhan kecil dengan cepat. Tetaplah menjalin kemitraan selama Anda memiliki stamina untuk bekerja keras. Namun, setelah selesai, tinggalkan dengan anggun dan berjabat tangan.

Bagaimana Saya Menjadi Pecandu Eksperimen

Ketika Marc Andreessen menciptakan istilah “Kesesuaian Produk/Pasar” pada tahun 2007, ia berkata, “Di pasar yang hebat pasar dengan banyak calon pelanggan nyata pasar menarik produk dari perusahaan rintisan.” Hal ini sejalan dengan metodologi Pengembangan Pelanggan Steve Blank, di mana ia menegaskan bahwa pembuat produk mulai membangun dengan memahami masalah pelanggan mereka, lalu menyempurnakan solusinya sesuai kebutuhan pelanggan. Dalam strategi UX, Anda melakukannya dengan menjalankan eksperimen.

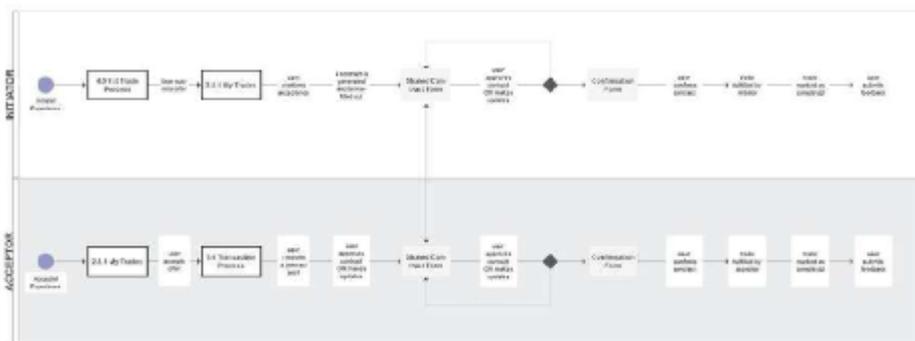
Namun, pertama-tama, kita perlu mendefinisikan apa sebenarnya eksperimen itu. Eksperimen adalah pengujian hipotesis. Tujuannya adalah untuk menemukan apakah hipotesis Anda benar atau salah berdasarkan hasil yang terukur. Setelah eksperimen, Anda harus dapat mengevaluasi hasil Anda dan menerima atau menolak hipotesis awal Anda.

Eksperimen beragam dan dapat dijalankan di laboratorium atau di lapangan. Eksperimen dapat dikontrol (dijalankan dengan kelompok kontrol untuk perbandingan) atau alami (dijalankan tanpa kelompok kontrol). Namun, apa pun jenisnya, eksperimen adalah tentang menguji variabel untuk memalsukan hipotesis. Variabel ini adalah item, faktor, atau kondisi apa pun yang dapat Anda kendalikan atau ubah. Dalam mengamati variabel dalam eksperimen, Anda mencari hubungan sebab-akibat, dan Anda melakukan eksperimen untuk jangka waktu terbatas, karena Anda ingin mengukur dan menangkap bukti yang dapat diamati secara empiris tentang apa yang terjadi ketika variabel berubah. Sesederhana itu. Atau begitulah yang mungkin Anda pikirkan pada awalnya.

Pada awal tahun 2011, saya bekerja penuh waktu sebagai konsultan strategi UX di luar kantor untuk Cisco Systems. Pada saat yang sama, saya mencari peluang yang lebih kecil dan langsung terjun ke lapangan dengan perusahaan rintisan teknologi lokal di Los Angeles. Pada bulan Maret, saya bertemu Jared Krause, seorang wirausahawan yang kurang ajar, jenaka, dan pandai bicara, dan juga sesama alumni NYU. Dia punya rencana besar untuk membuat platform daring berfitur lengkap yang memungkinkan orang untuk memperdagangkan semua jenis barang dan jasa dengan mudah, dan dia juga sudah menyiapkan investasi swasta awal. Tentu saja, ada platform barter/perdagangan lain di luar sana, tetapi tidak ada yang memiliki mekanisme canggih untuk mencocokkan pengguna berdasarkan minat dan lokasi geografis yang sama. Platform perdagangan lain seperti BarterQuest dan Swap.com memiliki antarmuka yang kikuk dengan jenis inventaris yang mungkin Anda temukan di obral garasi. Jared ingin menciptakan sesuatu yang inovatif.

Saya mulai mengerjakan proyek tersebut segera di samping pekerjaan perusahaan penuh waktu saya, mengalami perceraian, dan anak saya mulai masuk taman kanak-kanak. Sekitar enam bulan kemudian, kami telah menyelesaikan persyaratan bisnis, peta jalan proyek, arsitektur informasi, dan sekitar 50 persen dari kerangka kerja UX. Jared menyusun tim yang mengesankan termasuk seorang spesialis dalam kecerdasan buatan. Proposisi nilai kami pada dasarnya adalah bahwa itu akan menjadi "OkCupid untuk barter," atau dalam kata-kata Jared, "situs kencan untuk barang-barang Anda." Ide besarnya adalah bahwa pelanggan dapat membuat daftar semua hal yang mereka tawarkan dan semua hal yang mereka inginkan. Kemudian, algoritme backend akan mencocokkan orang yang tepat.

Proyek itu ambisius dan rumit. Gambar 7.5 memperlihatkan bahwa alur transaksi saja sudah rumit.



Gambar 7.5. Alur transaksi yang dibuat untuk TradeYa

Kemudian suatu hari, di awal panggilan tinjauan wireframe, Jared memberi tahu saya bahwa saya harus berhenti mengerjakan UX. Sebagai gantinya, saya harus membaca buku terlaris New York Times, *The Lean Startup*. Selama dua hari, saya mendengarkan versi audionya sambil mendaki jalur Arroyo Seco di Pasadena. Konsep dalam buku tersebut menyadarkan saya akan dua kenyataan yang menakutkan. Yang pertama adalah bahwa Jared dan tindakan saya untuk produk tersebut harus diubah secara drastis. Ini berarti saya harus membuang atau mengesampingkan banyak kerja keras UX. Kenyataan kedua adalah bahwa praktik strategi UX dan metodologi desain saya yang didasarkan pada model pengembangan perangkat lunak "waterfall" tradisional kini sudah ketinggalan zaman.

Aturan telah berubah sepenuhnya:

- ❖ Tidak ada lagi pengerjaan fase strategi UX yang diarahkan ke "peluncuran" 1.0 yang besar. Sekarang, saya perlu merencanakan untuk membuat prarilis tambahan (MVP) kecil yang mengartikulasikan berbagai aspek UX.
- ❖ Tidak ada lagi pekerjaan secara terpisah dan kemudian hanya menyerahkan dokumentasi kepada tim (pemangku kepentingan, pengembang, desainer). Sekarang, saya perlu terus berkolaborasi dan menyusun strategi dengan mereka untuk memastikan bahwa produk tersebut dirilis secepat mungkin.

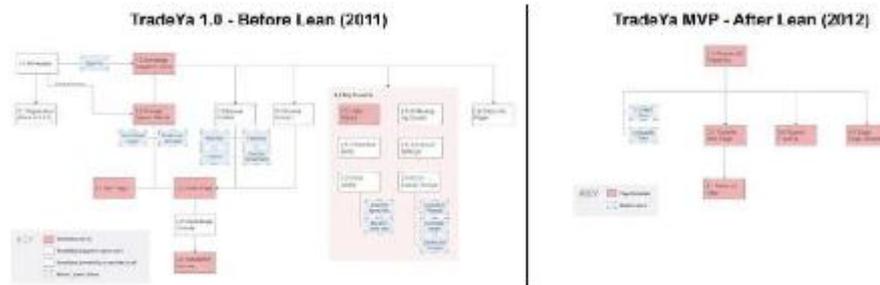
- ❖ Tidak ada lagi harapan dan harapan bahwa pelanggan akan menyukai produk tersebut setelah dibuat. Sekarang, saya perlu mendesak klien saya agar mengizinkan saya melakukan eksperimen di sepanjang jalan yang menguji UX dan proposisi nilai.

Mengubah proses kami di tengah proyek sangat menegangkan. Ditambah lagi, kami kehabisan dana, jadi Jared perlu mendatangkan investasi lagi. Para investor menginginkan bukti nyata dari alasan yang kuat untuk potensi keberhasilan produk kami. Pertanyaan besar yang terus ditanyakan Jared adalah, "Mengapa seseorang ingin menunggu pertukaran yang layak untuk laptop lama mereka ketika mereka bisa menjualnya di Craig's List dan kemudian menghabiskan uang tunai untuk apa pun yang mereka inginkan?" Jared dan saya perlu segera mulai bereksperimen dengan MVP untuk menunjukkan bahwa visi utopis kami bukan dari Planet Utopia.

Tantangannya adalah mengisolasi sepotong UX yang benar-benar akan menguji esensi proposisi nilai. Kami juga memerlukan sesuatu yang layak secara teknis yang dapat dibangun oleh para pengembang dalam waktu kurang dari satu bulan. Jared yakin bahwa kemampuan pemasarannya yang ekstrem akan mendorong cukup banyak orang ke halaman arahan. Namun, kami memerlukan tempat bagi mereka untuk mendarat yang akan langsung masuk akal dan tidak terasa seperti pusat perbelanjaan yang kosong.

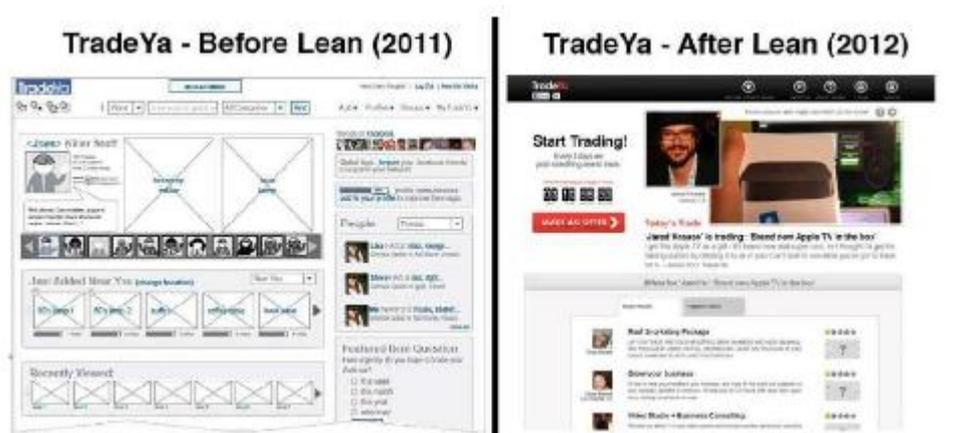
Karena kami tidak ingin menunggu selama sebulan untuk mengetahui apakah orang-orang menindaklanjuti transaksi aktual di dunia offline (yang berada di luar corong transaksi online kami), MVP juga perlu memberikan hasil langsung untuk setiap perdagangan yang berhasil. Kami perlu belajar banyak dari eksperimen ini. Hal terpenting yang perlu kami pelajari adalah apakah perdagangan lebih mungkin terjadi jika orang yang ingin memperdagangkan sesuatu terbuka terhadap berbagai penawaran yang sepadan dibandingkan dengan item "keinginan" tertentu.

Jared punya firasat bahwa jika kami menyoroti hanya satu perdagangan per hari dan menjadikannya sesuatu yang sangat menarik bagi segmen pelanggan yang kami hipotesiskan, kami akan memiliki jaminan yang lebih tinggi untuk transaksi yang berhasil (perdagangan benar-benar terjadi). Bagian tersulit yang harus ditentukan adalah bagaimana eksperimen akan berjalan tanpa rekayasa backend. Kami harus fokus pada pengalaman utama yang memberikan inovasi terbanyak. Bagi TradeYa, itu adalah kemampuan untuk bisa mendapatkan sesuatu yang Anda inginkan tanpa harus membayarnya. Kami ingin orang-orang mau terlibat dalam tindakan perdagangan dengan orang asing. Untuk memastikan bahwa semua perdagangan benar-benar berjalan tanpa hambatan, Jared bermaksud memfasilitasinya secara manual. Ini bisa semudah membantu kedua belah pihak dengan logistik pertukaran melalui email atau mengoordinasikan waktu bagi mereka untuk bertemu di depan 7-Eleven dengan Jared sebagai mediator. Selama satu akhir pekan, Jared dan saya duduk berdampingan dan menyelesaikan semua dokumentasi UX yang diperlukan untuk para pengembang. Dalam waktu kurang dari satu bulan, "Perdagangan Hari Ini" lahir. Gambar 7.6 menggambarkan peta aplikasi sebelum dan sesudah visi TradeYa asli dan MVP pertama.



Gambar 7.6. Peta situs TradeYa sebelum dan sesudah kami menerapkan "Lean"

Gambar 7.7 menunjukkan kerangka beranda sebelum dan sesudah visi asli TradeYa dan MVP pertama.



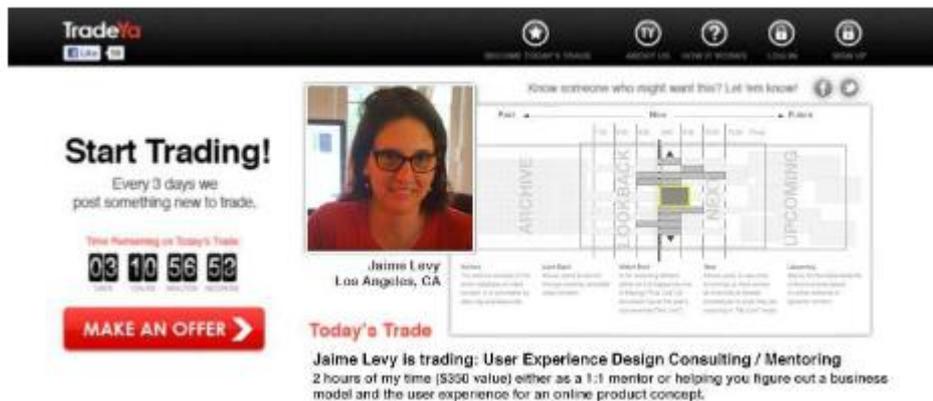
Gambar 7.7. Halaman beranda TradeYa sebelum dan sesudah kami menerapkan "Lean"

Cukup jelas dari sekilas dokumentasi UX seberapa banyak produk tersebut menyusut. Pada dasarnya, kami harus mencari cara untuk mengaktifkan perdagangan dasar di frontend (antarmuka pengguna) tanpa mengharuskan pengembang melakukan rekayasa backend (kode dan basis data). Pikiran kami adalah jika Craig's List berfungsi dengan baik tanpa mengharuskan pengguna memiliki akun, hal yang sama dapat berlaku untuk versi pertama TradeYa. Hasilnya, saya memotong semua personalisasi dan kerangka transaksional—tidak ada profil pengguna, keranjang belanja, atau ulasan pengguna. Pengalaman MVP tidak membutuhkannya.

Produk berubah dari gemuk menjadi ramping; produk akan melakukan lebih sedikit hal tetapi melakukannya dengan baik. Itu penting, karena kami tidak punya waktu atau sumber daya untuk membangun versi asli yang sarat fitur. Kami juga memiliki masalah pasar dua sisi yang umum, yaitu ayam dan telur. Tanpa pengguna untuk memperdagangkan "barang", siapa yang akan berdagang dengan mereka? Jadi, muncul pertanyaan lama: mana yang lebih dulu, pedagang atau yang diperjualbelikan?

Di sinilah Jared membuat eksperimen lebih intens. Ia bersikeras bahwa setiap orang dalam tim (investor, pengembang, desainer, kita semua) harus menguji ini dengan menghasilkan barang atau jasa untuk diperjualbelikan hingga masing-masing dari kita

menyelesaikan perdagangan yang berhasil. Saya tidak berencana untuk mengotori tangan saya seperti ini! Saya tidak punya sofa tua atau komputer pribadi yang ingin (atau perlu) saya perjualbelikan. Jadi, saya memilih untuk memperjualbelikan keterampilan UX saya. (Lihat Gambar 7.8.) Tawaran perdagangan hari ini adalah dua jam waktu konsultasi UX saya melalui Skype dengan imbalan a) terbuka terhadap tawaran atau b) tugas yang sangat spesifik untuk mengubah beberapa animasi Flash lama saya menjadi video YouTube.



Gambar 7.8 TradeYa milik saya di TradeYa

Itu menakutkan sekaligus menyenangkan. Terlebih lagi, itu benar-benar seperti proposisi nilai awal kami, situs kencana untuk Anda. Dalam waktu 24 jam, saya menerima tawaran perdagangan dari Edward, konsultan digital dari Portland. Saat itulah saya benar-benar menghubungkan titik-titiknya. Saya memiliki pengalaman langsung bahwa proposisi nilai dan UX tidak seperti eBay; sebaliknya, itu jauh lebih dekat dengan OkCupid. Perdagangan itu berhasil. Edward menayangkan serial kartun animasi saya di YouTube, dan saya mengajarnya tentang cara memulai mendapatkan pekerjaan UX di Portland. Saya bahkan memberinya wawancara kerja.

Seluruh perjalanan pengguna cukup ajaib. Perdagangan kami bernilai lebih dari uang kertas karena kami berdua mendapatkan begitu banyak dari pertukaran keterampilan yang kami perdagangkan tanpa salah satu dari kami harus mengajukan W9. Investor saat ini dan calon investor menyukai apa yang mereka lihat, dan lebih banyak pendanaan dikumpulkan sehingga kami dapat terus bereksperimen dan belajar. Seperti yang dapat Anda lihat dari studi kasus ini, ada banyak jenis eksperimen berbeda yang dapat Anda jalankan dan rancang untuk menentukan kecocokan produk/pasar yang tidak melibatkan penulisan satu baris kode pun. Berikut dua metode populer:

1. Kampanye daring

Jared yakin dengan kemampuannya untuk menarik orang ke halaman arahan baru kami melalui pemasaran, yang berarti bahwa ia perlu mengiklankan TradeYa. Tujuan utama dari setiap iklan, MVP concierge, video penjelasan, atau kampanye Kickstarter, adalah untuk mengukur apakah calon pelanggan mengambil tindakan.

Mereka perlu merespons dengan klik pertama yang tentatif. Respons positif seperti klik dapat melacak tindakan tertentu dengan pengukuran singkat yang disebut metrik. Metrik dapat memberi tahu kita hal berikut:

- ✓ Berapa banyak orang yang membuka halaman video YouTube?
- ✓ Dari jumlah tersebut, berapa banyak orang yang menonton seluruh video?
- ✓ Berapa banyak lalu lintas yang diarahkan dari halaman video ke situs produk?
- ✓ Berapa banyak orang yang mengirimkan alamat email mereka untuk informasi lebih lanjut?
- ✓ Berapa banyak orang yang berhasil melewati seluruh saluran penjualan dan mendaftar untuk langganan bulanan?

Konversi yang benar-benar berhasil akan melibatkan orang dengan proposisi nilai produk Anda dan akhirnya mengubah mereka menjadi pelanggan. Metrik berpotensi memberi tahu kita segalanya mulai dari rasio klik-tayang (RKT) kampanye daring hingga tingkat kepuasan pelanggan. (Saya membahas ini secara lebih rinci di Bab 9.)

Namun, kampanye daring juga dapat digunakan untuk menyampaikan proposisi nilai MVP kepada pengguna guna melihat apakah mereka akan "menerima" konsep tersebut. Ini biasanya berupa video atau animasi "penjelasan" berformat pendek yang menjelaskan manfaat produk. Anda dapat menemukannya di halaman web, YouTube, atau platform penggalangan dana seperti Kickstarter dan Indiegogo; dan dimaksudkan untuk menarik investor, mengumpulkan dana, menguji daya tarik produk, dan memperoleh pengguna. Pembelian yang berhasil ditunjukkan oleh calon pelanggan yang memberikan alamat email atau informasi pribadi lainnya. Jenis data umpan balik ini dianggap sebagai "mata uang".

Salah satu contoh paling terkenal terjadi pada tahun 2008 ketika Drew Houston merilis rekaman layar tiga menit dari sebuah produk yang sedang dikerjakannya yang disebut Dropbox. Layar tersebut menunjukkan simulasi proposisi nilai produk: fungsionalitasnya, kemudahan penggunaan, dan manfaatnya. Video tersebut menjadi viral dan dalam waktu singkat berhasil mengumpulkan lebih dari 75.000 pendaftaran di Houston dari para pengguna awal yang sangat menginginkan produk yang bahkan belum dibuat. Nah, itu tadi beberapa hasil konversi yang berhasil yang menunjukkan bahwa orang-orang menginginkan produk Anda! Iklan atau "concierge MVP" ini (seperti yang disebut Eric Ries dalam Lean Startup) menjadi pemicu bagi para perusahaan rintisan untuk mulai bereksperimen menggunakan video penjelasan. (Lihat Mint, Crazy Egg, Dollar Shave Club, Groupon, dan bahkan Airbnb.) Gambar 7-9 menunjukkan video penjelasan yang diproduksi Jared untuk TradeYa.



Gambar 7.9. Video penjelasan Jared tentang proposisi nilai TradeYa
(<https://www.youtube.com/watch?v=ENBGDRHAJN4>)

Concierge MVP

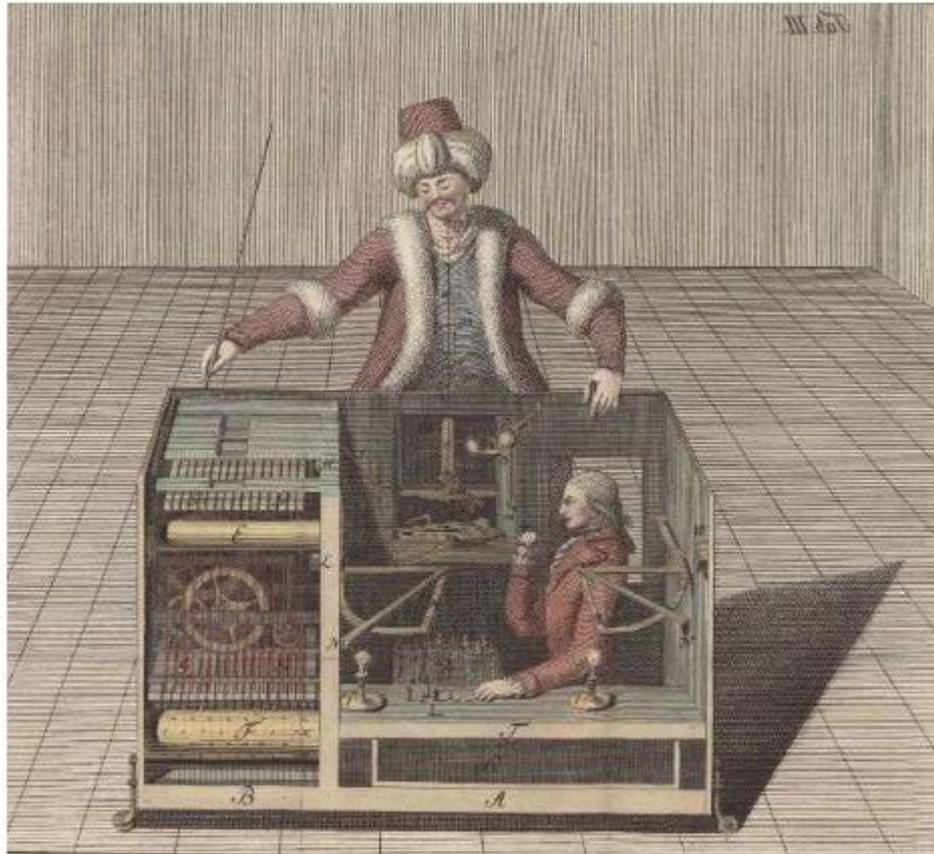
“Concierge” adalah kata dalam bahasa Prancis yang pada dasarnya berarti penjaga pintu. Tugas seorang concierge di hotel atau kompleks perumahan adalah memastikan bahwa pengalaman pelanggannya (penyewa, tamu, siapa pun) lancar sejak orang tersebut memasuki gedung (atau layanan atau produk). Ketika saya berbicara tentang Concierge MVP, yang saya maksud adalah upaya untuk mensimulasikan aspek pengalaman pelanggan tanpa antarmuka dan melakukannya dengan sesedikit mungkin hambatan. Anda hanya mengurangi risiko produk Anda dengan mensimulasikan sebanyak mungkin pengalaman utama frontend tanpa antarmuka backend untuk melihat apa yang salah dan apa yang benar. Ketika Anda tidak memiliki waktu atau sumber daya untuk membangun backend, membuat Concierge MVP adalah hal terbaik berikutnya.

Inilah yang dilakukan Jared saat kami berupaya memangkas banyak fitur. Ia secara pribadi memfasilitasi perdagangan antar pengguna—melalui telepon, email, dan secara langsung tanpa menggunakan backend untuk melakukannya secara otomatis. Ada banyak contoh dan artikel lain yang menggambarkan eksperimen concierge abad ke-21 yang dibuat untuk menguji proposisi nilai produk seperti Car’s Direct, Zappos, Food on the Table, dan bahkan Airbnb. Menurut saya, para pengadopsi awal hanya terpesona oleh inovasi teknologi dan terbuka untuk mengalami sesuatu yang baru, meskipun ada beberapa tipu daya yang terlibat.

Namun, ini bukanlah hal baru; para inovator telah "berpura-pura," dan para pengguna telah "tertipu" untuk waktu yang lama. Pada tahun 1769, seorang penemu bernama Wolfgang von Kempelen melakukan demonstrasi mesin catur otomatisnya untuk permaisuri Austria. Si Turki Mekanik, atau "Si Turki," berkeliling Eropa selama beberapa dekade untuk bermain catur dan mengalahkan para penantang termasuk negarawan seperti Napoleon Bonaparte dan Benjamin Franklin.

Bahkan Edger Allen Poe menerbitkan sebuah teori yang berspekulasi bahwa gerakan catur sebenarnya ditentukan oleh seorang veteran perang tanpa kaki yang dapat masuk ke

dalam ruang sempit di dalam lemari. Yang tidak diketahui pengguna adalah bahwa sebenarnya itu adalah seorang master catur yang tersembunyi di dalam mesin, tetapi di dalam kompartemen rahasia yang jauh lebih besar yang disembunyikan oleh partisi lipat (lihat Gambar 7.10). Pengguna memainkannya, bukan benda itu.



Gambar 7.10. Ukiran replika "The Turk" karya Joseph Racknitz (dilisensikan di bawah Creative Commons)

Namun ilusi tersebut benar-benar membuat orang berpikir. Ilusi tersebut membuat para matematikawan berpikir tentang komputer mekanis. Ilusi tersebut juga memberikan gambaran kepada khalayak di awal revolusi industri tentang proposisi nilai dari superkomputer. Saat ini, setiap calon wirausahawan dapat secara manual mensimulasikan produk digital yang kompleks. Mechanical Turk milik Amazon menawarkan pasar crowd-sourcing yang memungkinkan bisnis melakukan outsourcing tugas mikro kepada individu. Platform tersebut menyediakan akses sesuai permintaan ke tenaga kerja yang beragam dan dapat diskalakan yang memanfaatkan kecerdasan manusia untuk meniru teknologi backend. Hal ini sama seperti bagaimana Jared secara pribadi mengaktifkan transaksi di balik layar TradeYa sebelum produk yang lebih besar dikerjakan ulang agar selaras dengan visi baru kami. Apa pun keajaiban yang Anda putuskan untuk dilakukan, eksperimen concierge lebih tidak berisiko daripada membangun seluruh produk dan kemudian melihat apa yang terjadi.

7.3 WIZARD OF OZING IT

Simulasi produk digital sebenarnya berawal dari eksperimen tahun 1983 yang dilakukan di IBM oleh J.F. Kelley. Dalam whitepaper-nya yang berjudul “An Empirical Methodology for Writing User-Friendly Natural Language Computer Applications,” ia mengungkap sebuah metodologi yang ia sebut “OZ Paradigm.”

Kelley menggambarkan pengujiannya sebagai “simulasi eksperimental di mana partisipan diberi kesan bahwa mereka berinteraksi dengan sebuah program yang memahami bahasa Inggris sebagaimana manusia lainnya. Faktanya, setidaknya pada tahap awal pengembangan, program tersebut berjalan tertatih-tatih, hanya sebagian yang diimplementasikan. Eksperimen, yang bertindak sebagai ‘Wizard,’ secara diam-diam menyadap komunikasi antara partisipan dan program, memberikan jawaban dan masukan baru sesuai kebutuhan.”

Kita semua tahu karakter “wizard” terkenal yang dimaksud Kelley dari *The Wonderful Wizard of Oz*. Dalam cerita anak-anak klasik ini, sang wizard meyakinkan Dorothy bahwa ia “hebat dan kuat” dengan menggunakan trik sulap dan alat peraga. Simulasi yang luar biasa dari J.F. Kelley membuatnya percaya bahwa dialah satu-satunya pria yang mampu memecahkan masalahnya dan masalah teman-temannya.

Konsep menciptakan simulasi teknologi baru untuk menguji konsep inovatif merupakan inti untuk mendapatkan validasi awal. Pada dasarnya, J.F. Kelley melakukan umpan balik Bangun-Ukur-Pelajari, memperkenalkan produknya kepada banyak pengguna yang bahkan belum pernah menggunakan komputer sebelumnya tanpa membangun keseluruhan antarmuka yang rumit. Dia memperoleh penelitian pengguna yang tervalidasi dengan menggunakan manusia, bukan mesin, untuk mensimulasikan kecerdasan buatan secukupnya agar sistemnya tampak nyata.

Menguji Kesesuaian Produk/Pasar dengan Menggunakan Prototipe

TradeYa sudah hadir secara digital saat Jared dan saya memutuskan untuk mundur dan membangun MVP. Namun, bagaimana jika Anda belum memiliki situs web yang sebenarnya? Bagaimana jika Anda hanya memiliki storyboard dan ide? Di saat itulah prototipe berguna. Tujuan prototipe adalah menghindari pengodean dan perancangan hingga Anda benar-benar yakin bahwa solusi Anda diinginkan dan dapat dipertahankan oleh segmen pelanggan hipotetis Anda.

Prototipe adalah apa pun yang berfungsi untuk membiasakan pengguna dengan pengalaman terbaik yang ingin Anda ciptakan. Prototipe ini dapat berupa prototipe kertas dengan ketelitian rendah atau tiruan dengan ketelitian tinggi. Dalam industri teknologi saat ini, pembuatan prototipe merupakan hal yang penting. Tim digital membuat prototipe yang sangat terperinci dalam program seperti Axure atau OmniGraffle. Prototipe ini dapat berguna untuk pengujian kegunaan taktis dan menyampaikan fungsionalitas kepada tim pengembangan.

Sebaliknya, prototipe dapat dengan mudah menjadi pemborosan sumber daya hanya dengan membuat sesuatu yang "dapat diklik" untuk menyampaikan konsep strategis. Bahkan, Anda mungkin telah memperhatikan bagaimana saya sama sekali tidak menyebutkan

wireframing (hasil akhir UX yang umum) sebagai sesuatu yang harus dilakukan untuk strategi. Sebagian besar pelanggan dan pemangku kepentingan tidak dapat melihat wireframe dan benar-benar "memahami" pengalaman tersebut. Jika Anda menyerahkan ide-ide penting kepada imajinasi mereka, Anda berisiko mendapat ketidaksetujuan dari beberapa pelanggan karena mereka tidak dapat memahaminya.

Saya yakin prototipe yang tidak Anda pelajari adalah pemborosan waktu. Di Bab 6, saya membahas alasan Anda perlu berfokus pada pengalaman-pengalaman utama. Sekarang, Anda akan menggunakan storyboard sebagai titik awal untuk membuat prototipe solusi sehingga Anda dapat menjalankan eksperimen. Anda akan menggunakannya untuk menunjukkan bukti konsep kepada pengguna saat tim Anda melakukan riset pengguna gerilya, yang akan kita bahas di Bab 8.

Tiga Langkah untuk Merancang Peretasan Prototipe Solusi

Saya dulu menyebut prototipe solusi sebagai MVP lima layar, tetapi saya telah menjauh dari itu karena, sejujurnya, prototipe jelas bukan "layak" atau "produk." Tujuan utamanya adalah memaksa tim Anda untuk membuat jumlah layar minimum yang diperlukan untuk menunjukkan pengalaman utama antarmuka, proposisi nilai, dan sedikit gambaran tentang model bisnis potensial produk. Hal ini mendorong tim Anda untuk membawa papan cerita inovatif Anda ke tingkat berikutnya.

Namun, seperti papan cerita, prototipe solusi tidak dimaksudkan untuk menjadi sempurna dalam bentuk piksel untuk pengembangan. Antarmuka dan karya seni dapat dipotong dan ditempel dari situs web lain yang sudah ada, sehingga memerlukan sedikit penataan huruf pada konten. Anda menggunakan output untuk melakukan eksperimen guna mendapatkan validasi pelanggan. Prototipe bukanlah produk akhir, meskipun mungkin memberi informasi, menginspirasi, atau mengganggu desainer masa depan.

Berikut adalah kerangka umum layar prototipe solusi dan kontennya. Urutan dan jumlah layar tengah fleksibel berdasarkan pada berapa banyak pengalaman utama yang perlu Anda tunjukkan.

1. **Penyiapan.** Biasanya berupa halaman arahan atau dasbor pengguna.
2. **UX Utama 1.** Biasanya dalam satu hingga tiga layar, menunjukkan interaksi penting yang menunjukkan inovasi nilai.
3. **UX Utama 2.** Biasanya dalam satu hingga tiga layar, menunjukkan interaksi penting yang menunjukkan inovasi nilai.
4. **Proposisi nilai.** Ini adalah hasil akhir dari transaksi yang berhasil.
5. **Strategi harga (jika berlaku).** Ini menunjukkan biaya aplikasi, biaya bulanan, biaya paket, dan sebagainya. Jika aliran pendapatan produk adalah iklan, maka Anda harus mempertimbangkan untuk memberikan contoh tampilan iklan di layar sebelumnya.

Mari kita kembali ke Beta dan Ena, murid-murid saya yang saya perkenalkan di Bab 3, untuk melihat cara membuat prototipe solusi yang berhasil.

Langkah 1

Tulis daftar sederhana atau garis besar layar yang akan Anda tampilkan. Daftar tersebut mungkin akan mencakup satu atau dua pengalaman utama. Seperti halnya

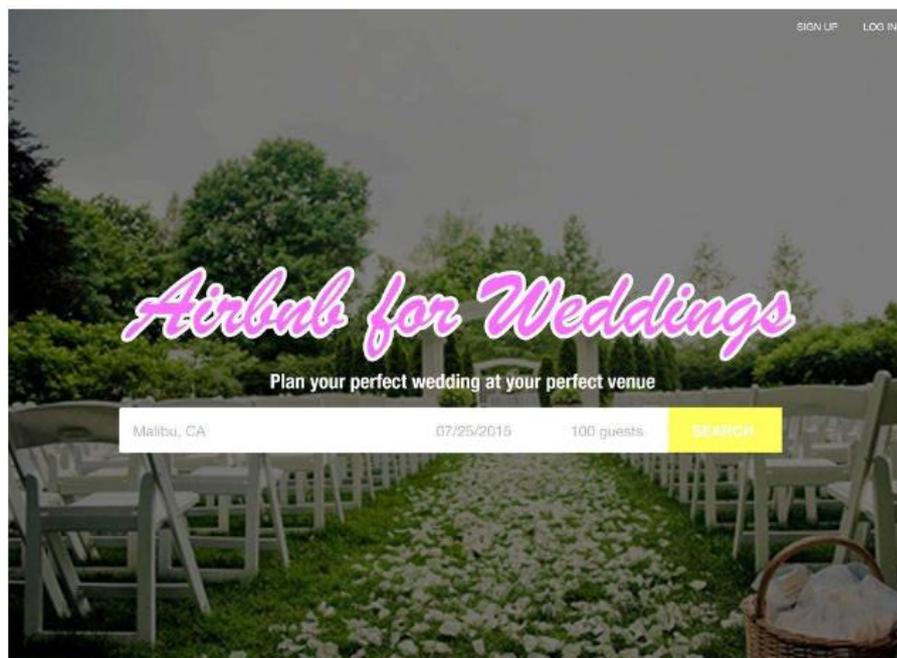
storyboard, Anda ingin benar-benar menyaring detail yang perlu Anda tampilkan. Bit dan Ena ingin menampilkan layar dari storyboard mereka tetapi dengan lebih banyak detail. Berikut adalah daftar yang mereka tulis:

1. Halaman arahan dengan kueri pengguna yang dimasukkan
2. Kumpulan hasil dengan daftar dan peta serta filter yang ditampilkan
3. Kumpulan hasil yang difilter dengan daftar dan peta serta filter yang ditutup
4. Layar hasil terperinci
5. Galeri foto yang menampilkan gambar rumah, khusus untuk pernikahan
6. Opsi paket dengan harga
7. Layar pengaturan tur
8. Layar konfirmasi dengan harga akhir, termasuk biaya layanan

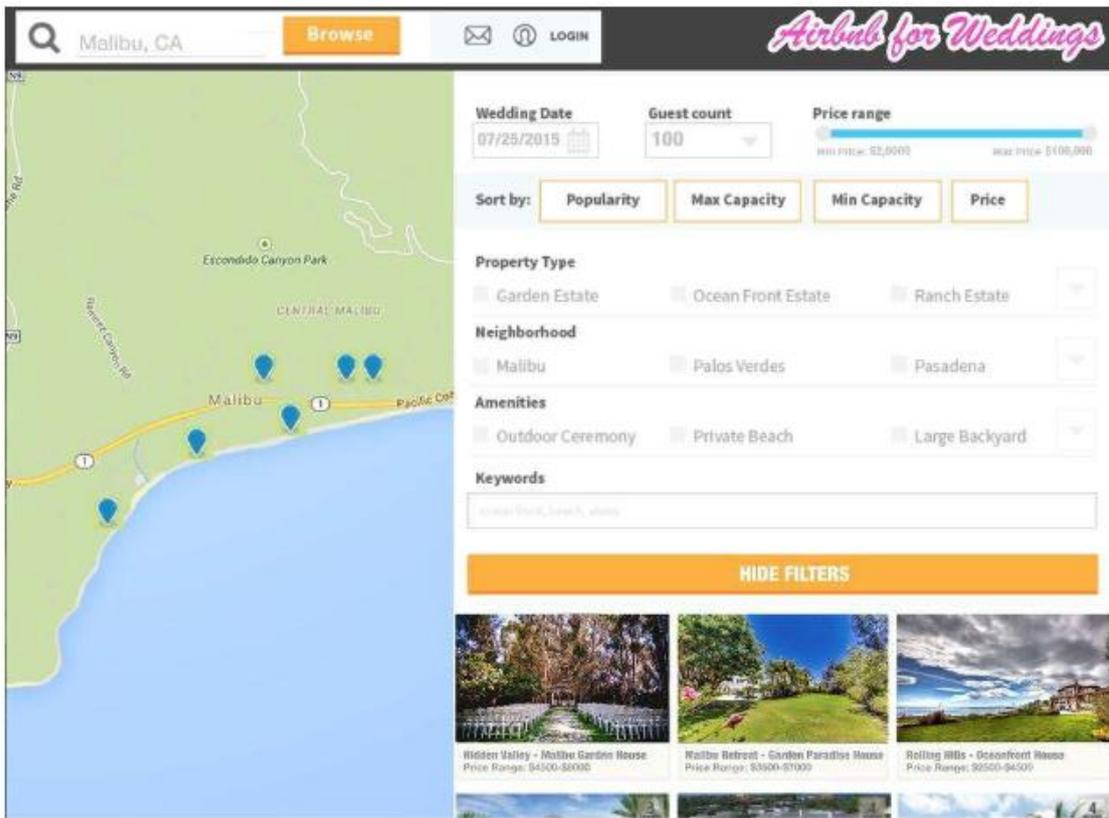
Perhatikan bagaimana semua langkah prototipe solusi merujuk pada pengalaman daring. Itu karena inilah yang perlu diuji Bit dan Ena: apakah produk digital memecahkan masalah pelanggan?

Langkah 2

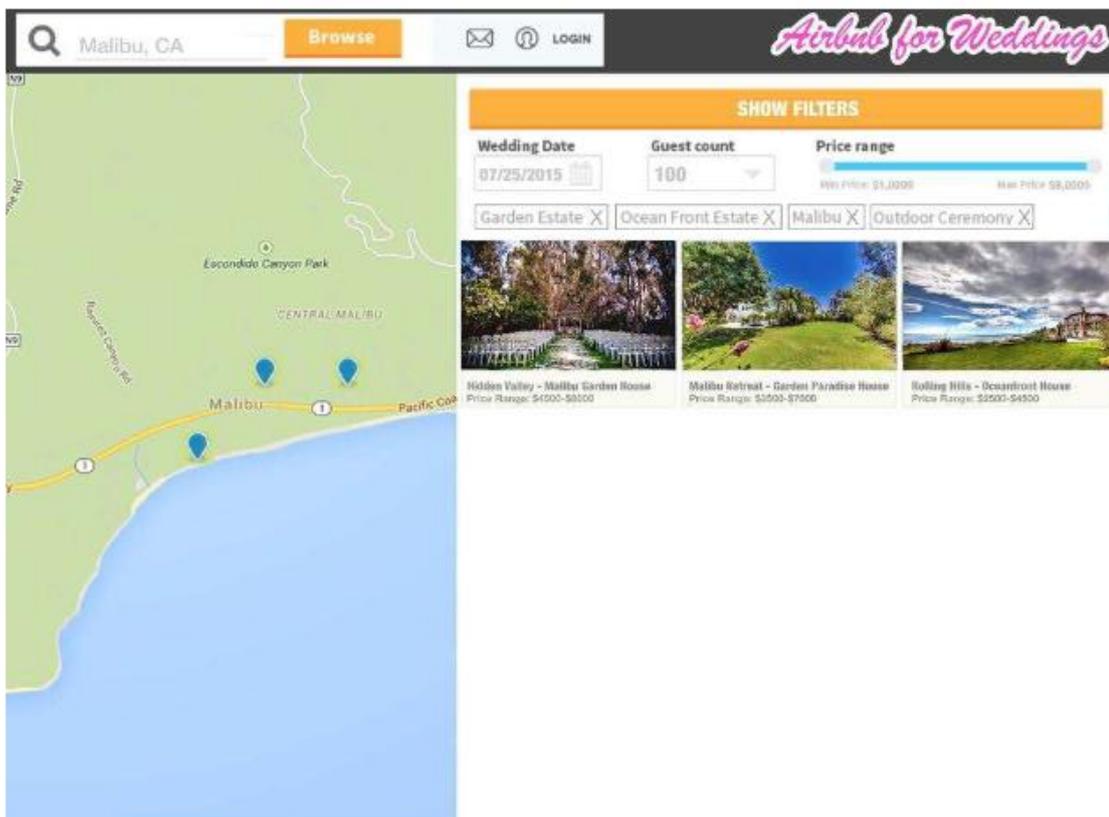
Mulailah membuat gambar yang menceritakan kisah. Bab 6 menunjukkan bahwa ada banyak pola desain UX dan UI yang dipikirkan dengan matang yang dapat Anda rujuk dengan aman pada tahap ini dalam proses Anda alih-alih membangunnya dari awal. Namun, usahakan sebisa mungkin untuk membuat prototipe Anda tampak nyata, yang seperti yang saya sebutkan sebelumnya dengan Mechanical Turk adalah kunci untuk membuat simulasi mesin lulus uji. Gambar 7-11 hingga Gambar 7-18 menunjukkan seperti apa prototipe solusi akhir Bit dan Ena. Jika Anda perhatikan dengan saksama, Anda akan melihat bahwa sebagian besar ide dipinjam dari pesaing dan influencer.



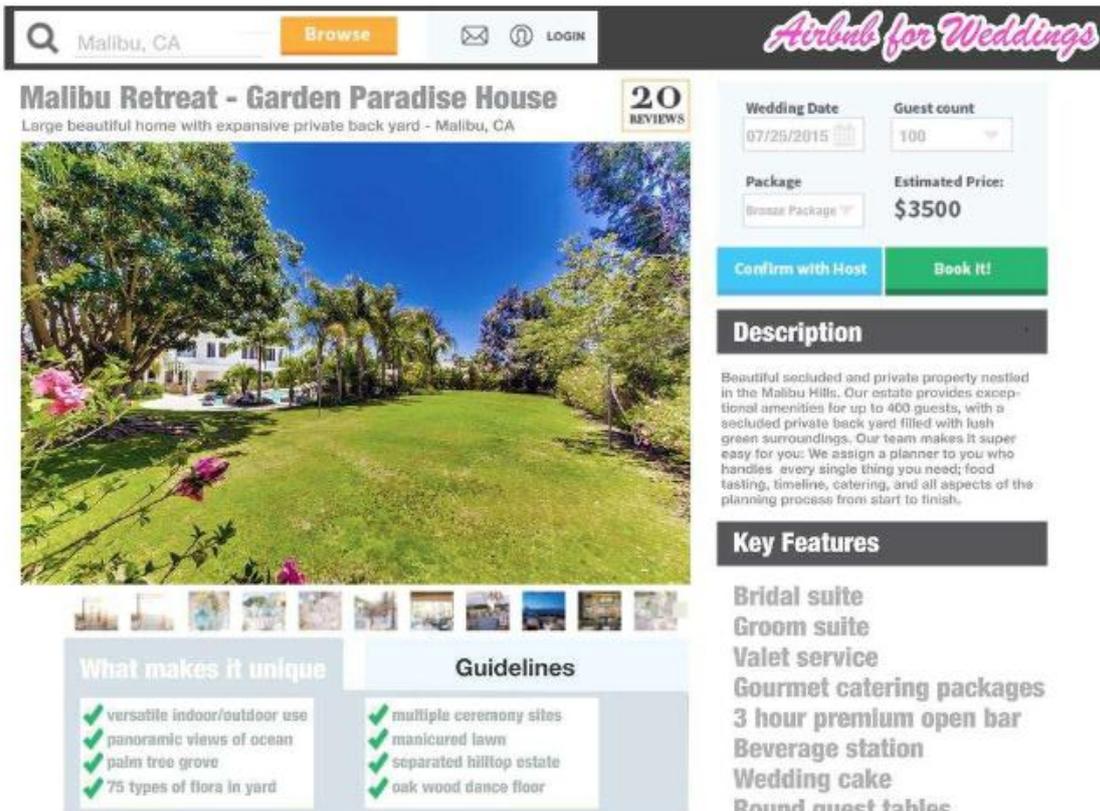
Gambar 7.11. Prototipe layar Airbnb untuk Pernikahan 1



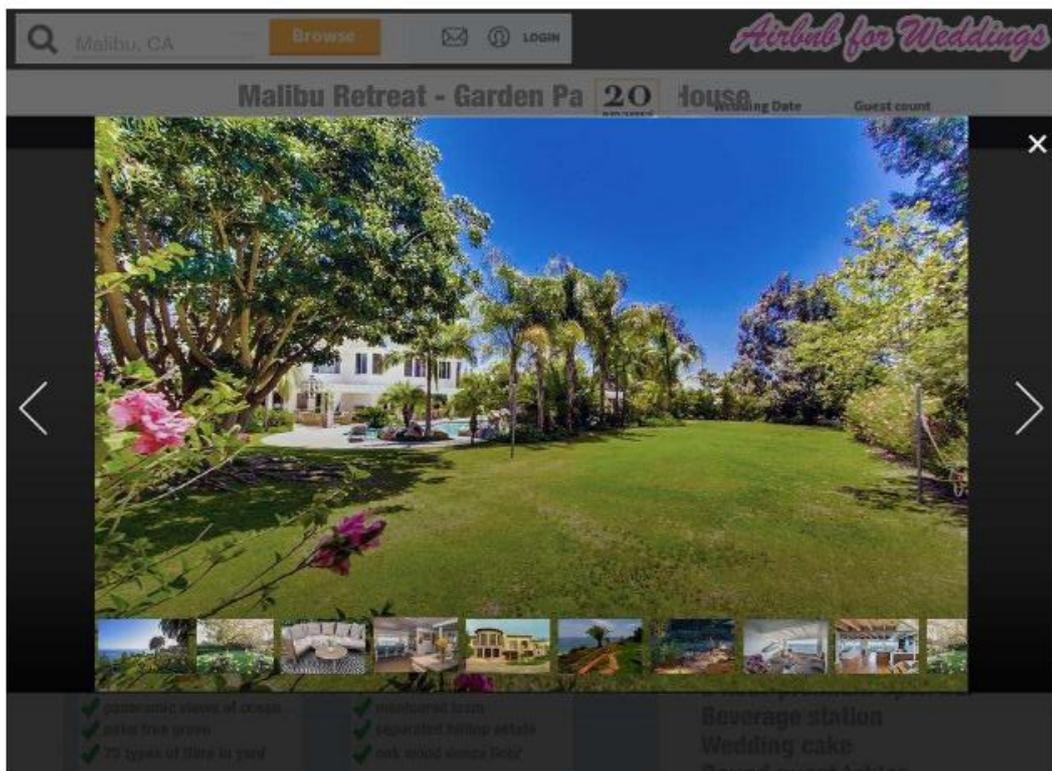
Gambar 7.12. Prototipe layar Airbnb untuk Pernikahan 2



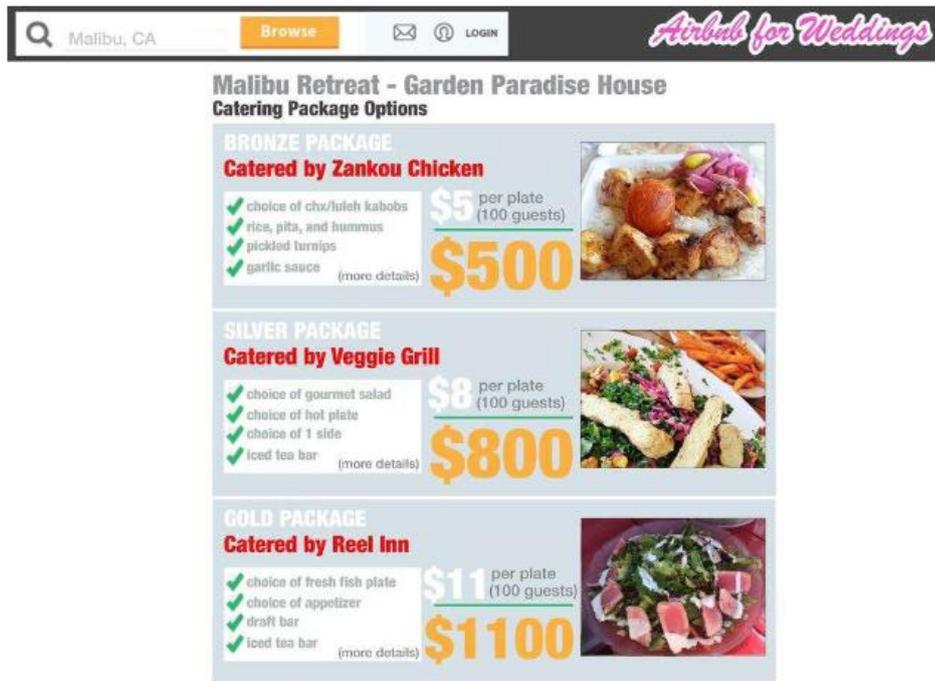
Gambar 7.13. Prototipe layar Airbnb untuk Pernikahan 3



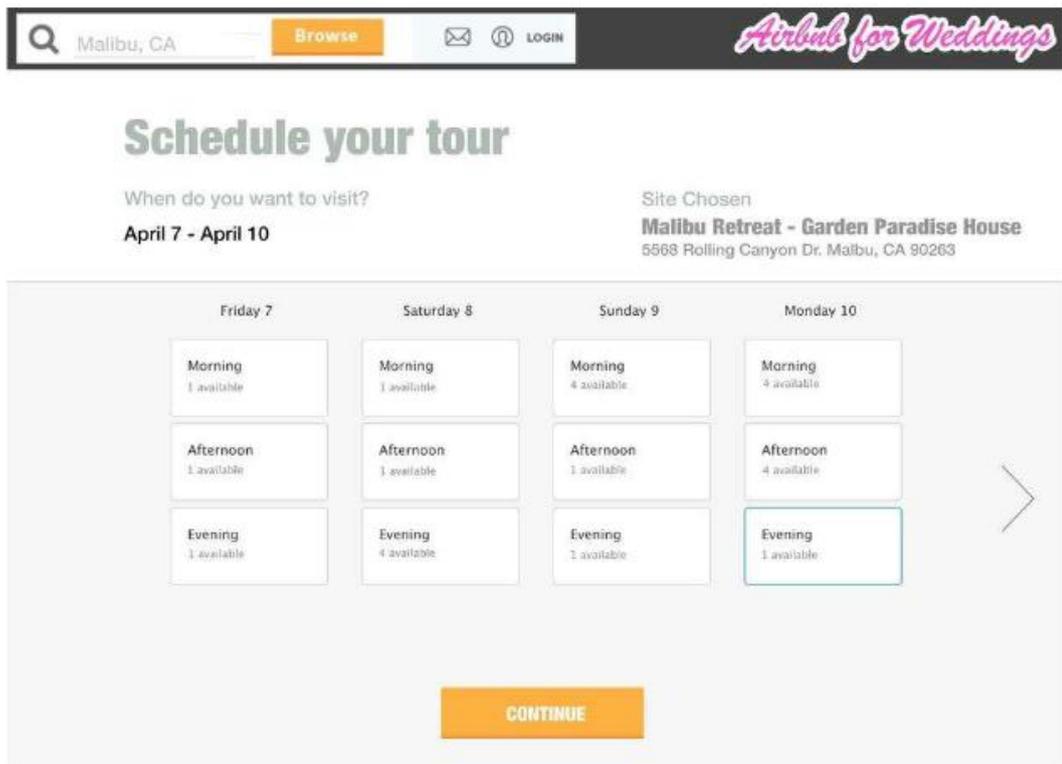
Gambar 7.14. Prototipe layar Airbnb untuk Pernikahan 4



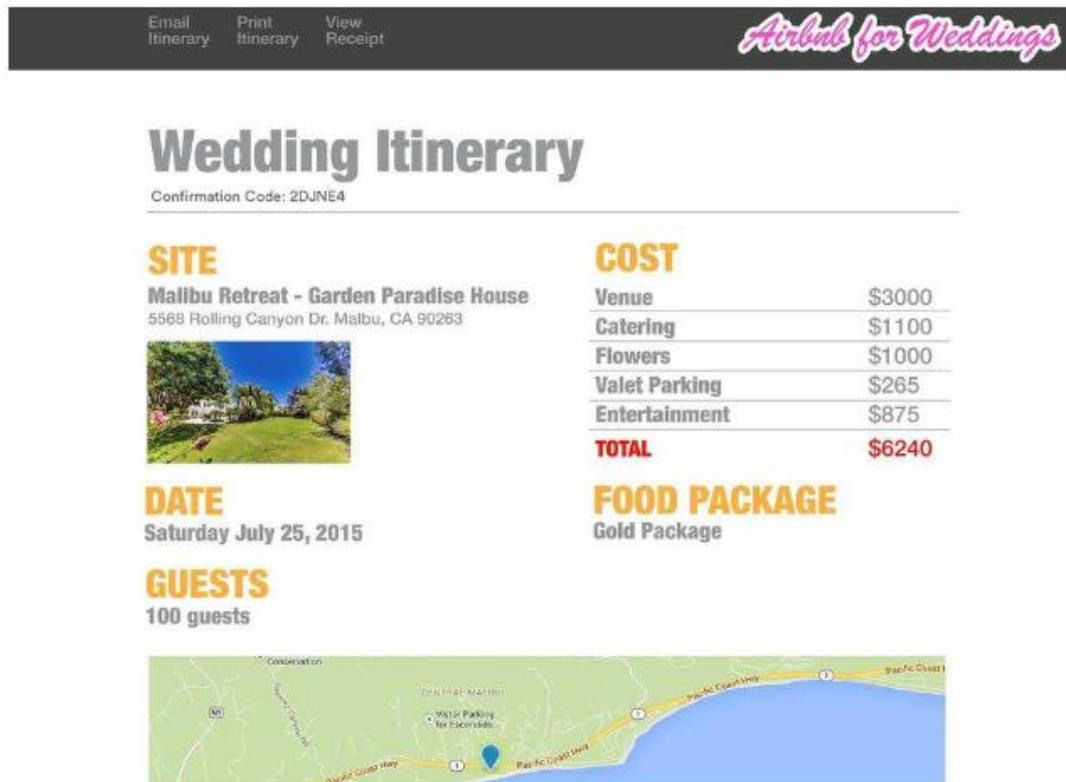
Gambar 7.15. Prototipe layar Airbnb untuk Pernikahan 5



Gambar 7.16. Prototipe layar Airbnb untuk Pernikahan 6



Gambar 7.17. Prototipe layar Airbnb untuk Pernikahan 7



Gambar 7.18. Prototipe layar Airbnb untuk Pernikahan 8

Layar 1 hingga 5 adalah konsep Airbnb yang dikerjakan ulang dengan konten. Layar 6 adalah paket DIRECTV yang dibuat ulang untuk paket pernikahan. Layar 7 adalah sistem pemesanan janji temu yang diambil dari bilah Genius Apple. Layar 8 dirancang khusus. Jangan ragu untuk membuat versi pertama menggunakan alat apa pun (pensil, papan tulis, Photoshop, atau apa pun yang sesuai untuk Anda) yang akan membantu Anda dan tim bekerja paling cepat. Ketika Anda mengetahui apa yang terjadi di seluruh prototipe solusi, inilah saatnya bagi Anda atau desainer visual untuk mulai bekerja.

Langkah 3

Tempel semua tangkapan layar ke dalam alat presentasi. Jika saya bekerja sendiri, saya membuat tiruan di Photoshop. Jika saya bekerja dengan tim desainer, saya menganjurkan untuk membuat prototipe dengan menggunakan Google Presentation. Ini membantu tim berkolaborasi dengan mudah saat kami membuat layar yang berbeda. Prototipe Google Presentation juga dapat ditampilkan dengan sempurna dalam format PDF, sehingga mudah didistribusikan. Kita dan Ena memutuskan untuk membuat prototipe solusi linier mereka di Photoshop dan kemudian mengekspor produk akhir ke PDF.

Ini merupakan langkah penting, karena inti dari presentasi bukanlah untuk menunjukkan prototipe solusi kepada para pemangku kepentingan. Melainkan untuk menunjukkannya kepada para pelanggan. Para pengguna perlu merasa seolah-olah mereka menggunakan antarmuka tersebut meskipun tidak interaktif. Memiliki PDF pada layar berwarna yang cantik seperti iPad dapat sangat efektif dalam riset pengguna secara gerilya (saya membahas hal ini secara lebih rinci di Bab 8). Peserta dapat menggeser layar sesuai

kecepatannya sendiri. Ia dapat bergerak maju dan mundur sehingga ia memahami linearitas naratif dari pengalaman utama. Berdasarkan interaksi minimal ini, Anda akan memperoleh umpan balik yang hebat.

Misalnya, ketika Bitu menunjukkan prototipe solusi kepada calon pengantin wanita dan prianya, mereka menyukai gagasan untuk dapat menyelenggarakan pernikahan mewah di rumah yang terjangkau. Mereka telah menggunakan Airbnb dan memahami cara kerja subletting pribadi. Namun, mereka menyadari bahwa mereka tidak dapat mengatur tur di rumah tersebut melalui antarmuka prototipe solusi. Bitu dan Ena tidak memikirkan hal itu. Akibatnya, mereka menyesuainya untuk menyertakan fungsi kalender yang dapat digunakan pengguna untuk memilih tanggal tur, seperti yang diilustrasikan pada Gambar 7.17. Mereka kemudian menjalankan putaran eksperimen lain untuk menunjukkan prototipe baru mereka kepada lima pelanggan target lainnya guna memvalidasi bahwa fitur tersebut lebih dari sekadar tambahan yang “bagus untuk dimiliki”.

7.4 TOOLS UNTUK PROTOTYPE INTERAKTIF

- a) **Adobe Acrobat** (<http://www.adobe.com/products/acrobat/create-interactive-pdf-files.html>) Buat PDF interaktif dengan mengimpor gambar ke Adobe Acrobat dan membuatnya interaktif.
- b) **Balsamiq Mock-Up** (<https://balsamiq.com>) Alat pembuatan rangka kawat cepat yang dilengkapi dengan ratusan pola interaksi dan ikon untuk membuat situs web tiruan, aplikasi desktop, dan aplikasi seluler dengan cepat.
- c) **Invision** (<http://www.invisionapp.com>) Invision memungkinkan Anda membuat komposisi fidelitas tinggi di alat apa pun yang Anda sukai, mengunggah .png, dan membagikannya dengan mudah di perangkat seluler untuk validasi dengan pelanggan. Mudah juga untuk menangkap komentar dan versi.
- d) **UXPin** (<http://www.uxpin.com>) Dengan menggunakan UXPin, Anda dapat mengimpor dari Photoshop dan menyajikan demo Anda di URL tempat orang dapat mencoba demonstrasinya. Prott (<https://prottapp.com>) Dengan menggunakan Prott, Anda dapat dengan mudah menggabungkan gambar, menambahkan hotspot, dan menghasilkan prototipe interaktif yang sangat berguna untuk menguji konsep di beberapa perangkat.

Pemeriksaan Realitas Prototipe Solusi: Mengapa Pengalaman Pengguna dan Model Bisnis Harus Berjalan Beriringan

Ingat Kanvas Model Bisnis di Bab 2? Mari kita perbesar sisi kiri kanvas dan lihat Gambar 7-19. Kita perlu mempertimbangkan bagaimana komponen-komponen tersebut—kemitraan utama, aktivitas utama, dan sumber daya utama—dapat memengaruhi komposisi prototipe solusi Anda.



Gambar 7.19. Komponen utama di balik layar solusi kami

Anda perlu memastikan tim Anda jujur tentang logistik di balik konsep prototipe Anda. Jika ini adalah solusi digital simulasi antarmuka Anda, apakah Anda sangat menyadari semua hal yang diperlukan agar berfungsi di balik layar?

Selain itu, apakah hal-hal tersebut layak dan berkelanjutan? Dalam kasus TradeYa, jelas model concierge kami tidak berkelanjutan. Jika kami ingin meningkatkan skala, kami tidak dapat mengandalkan Jared untuk memfasilitasi setiap transaksi secara pribadi. Ia tidak dapat membantu setiap pengguna baru mengatasi kecemasan dalam melakukan perdagangan pertama yang berhasil. Jadi, kami harus mencari opsi yang lebih baik. (Lebih lanjut tentang itu di Bab 9.)

Dalam kasus Bitu dan Ena, sebelum mereka menunjukkan prototipe mereka kepada pengguna nyata, mereka membuat daftar pertanyaan dan masalah yang spesifik untuk setiap langkah. Di antara pertanyaan yang mereka ajukan kepada diri mereka sendiri adalah siapa mitra utamanya. Apa saja aktivitas utamanya? Dan apa dan dari mana mereka akan mendapatkan sumber daya utamanya? Untuk mendapatkan jawaban tersebut, mereka mengajukan pertanyaan berikut:

❖ **Layar 1 hingga 5**

Di mana kami bisa mendapatkan inventaris awal rumah-rumah besar agar rencana ini berhasil? Dapatkah kami membangun inventaris rumah dengan menghubungi orang-orang di Airbnb atau situs penyewaan sublet lainnya?

❖ **Layar 5**

Bagaimana kami bisa mendapatkan hasil fotografi yang cukup bagus untuk menarik pelanggan agar memesan rumah pribadi? Dapatkah kami (seperti Airbnb) menyewa fotografer untuk memotret halaman belakang dan kamar?

❖ **Layar 6**

Bagaimana kami akan memilih vendor pesta untuk makanan, valet, dan bunga? Haruskah kami memulai dengan kurang dari selusin? Bagaimana kami akan membangun kemitraan tersebut? Apakah lebih baik untuk fokus pada waralaba lokal kecil yang sudah melayani area tertentu?

❖ **Layar 7**

Apa rincian slot waktu yang paling mungkin dipilih tuan rumah dan tamu untuk tur pribadi? Apakah yang ditampilkan adalah rincian terbaik atau dapat dibatasi untuk akhir pekan?

❖ **Layar 8**

Apakah mungkin untuk menghasilkan total biaya seperti ini untuk paket pernikahan? Apakah dengan mencantumkan kata "estimasi" di sana merupakan perlindungan yang lebih baik atau justru akan membuat tamu yang memiliki anggaran tertentu enggan datang? Bagaimana realitas membuat paket dengan begitu banyak variabel?

Pertanyaan prototipe secara keseluruhan

Apa yang akan membuat solusi ini lebih mudah diujicobakan? Bagaimana jika kita fokus pada segmen pasar tertentu, seperti Santa Monica atau area pantai di Los Angeles? Berapa banyak orang yang dibutuhkan untuk benar-benar menyelenggarakan acara besar ini saat benar-benar berlangsung? Apakah kita mungkin memerlukan perencana pernikahan yang akan mengatur semuanya? Atau, apakah platform ini untuk menyingkirkan perantara (perencana pernikahan) dan menciptakan solusi siap pakai untuk menghemat biaya bagi para pengantin?

Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini berubah seiring waktu. Misalnya, dari mana Bitu dan Ena mendapatkan rumah untuk dipamerkan di situs? Awalnya, mereka mungkin perlu meminta tuan rumah secara pribadi seperti yang dilakukan ibu saya dan pasangannya Lea untuk klien pertama mereka. Saat mereka mulai berkembang, Bitu dan Ena perlu menggunakan iklan daring untuk membawa pengguna ke iterasi pertama antarmuka digital mereka. Mereka perlu menjual proposisi nilai kepada pengguna tersebut, yang akan membuat mereka bergabung dengan layanan tersebut.

Sebelum saya membahas konversi (Bab 9), sekarang saatnya mempelajari cara menguji coba prototipe solusi Anda dengan menjalankan eksperimen tatap muka pada pelanggan. Sekarang saatnya melibatkan pengguna potensial Anda dalam serangan riset pengguna gerilya.

Ringkasan

Pesan moral dari bab ini adalah: jangan buang waktu, uang, atau upaya Anda pada produk yang mungkin tidak ingin digunakan siapa pun. Sebaliknya, rancang cara untuk mengembangkan dan menjalankan eksperimen kecil yang terstruktur untuk mendapatkan pembelajaran pengguna yang tervalidasi. Lakukan sesuatu untuk menjaga pengalaman produk baru, meskipun itu berarti menjualnya dari lemari kamar tidur Anda sendiri.

Sebagian besar eksperimen gagal, jadi pikirkan saja hasilnya dan fokus pada hal-hal yang penting. Terkadang, hasilnya tidak hitam dan putih. Jadi, Anda perlu menafsirkannya dengan mengadakan diskusi pengarahan tim kolaboratif setelah setiap eksperimen.

BAB 8

MELAKUKAN RISET PENGGUNA GERILYA

Ambil kesempatan dan melangkah keluar. Kurangi waktu tidur dan katakan Anda sudah mencoba. Hadapi rasa frustrasi secara langsung. Sudut pandang menciptakan lebih banyak gelombang.

—JOY DIVISION (1979)

Dengan menjalankan eksperimen kecil dan terstruktur, kerja lapangan KUALITATIF INI akan membantu Anda untuk segera memvalidasi asumsi tentang proposisi nilai dan pengalaman utama yang inovatif dari pengguna itu sendiri. Dalam bab ini, Anda akan fokus pada pemanenan hasil yang dapat ditindaklanjuti dari segmen pelanggan potensial Anda melalui riset pengguna gerilya. Anda akan menggunakan prototipe dari Bab 7 untuk lebih dekat dengan kebenaran dengan hati dan pikiran terbuka untuk benar-benar mendengar apa yang dirasakan dan dipikirkan pelanggan potensial Anda tentang pengalaman inti produk Anda. Bab ini berfokus pada Tenet 3, Riset Pengguna yang Tervalidasi (Gambar 8-1), dan memanfaatkan UX Strategy Toolkit.



Gambar 8.1. Prinsip 3: Riset Pengguna yang Tervalidasi

8.1 RISET PENGGUNA GERILYA

Pada tanggal 23 September 2013, tim pembela UX yang tidak bersenjata melancarkan serangan terorganisasi terhadap proposisi nilai dari teknisi perangkat lunak yang saya perkenalkan di Bab 1. Operasi pusat perawatan berlangsung selama 8 jam dan melibatkan 10 peserta di dua lokasi kafe hipster di Silver Lake, California. Seluruh tim pembela (ketua tim, peneliti UX, dan koordinator acara) dan peserta wawancara berjalan tanpa cedera. Tidak ada lokasi kafe yang dikompromikan, dan semua wawancara dilakukan tanpa insiden besar. Namun, klien meninggalkan tempat kejadian dalam keadaan kelelahan secara emosional karena hasil riset tersebut memalsukan hipotesisnya bahwa segmen pelanggan yang

diinginkanya semua orang akan bersedia membayar untuk solusi ini, yang membuat model bisnisnya berantakan.

Berikut adalah bagaimana kejadian tersebut berlangsung:

❖ **Pukul 11:10 WIB**

Seorang peneliti UX tiba di Lokasi Kafe Satu. Dia membeli kopi dan memberikan tip yang besar. Dia kemudian berjalan ke lantai atas untuk menemukan area terpencil, yang tidak terlihat oleh pekerja kafe. Area tersebut memiliki sekitar enam meja persegi. Semua kursi telah terisi, jadi dia menunggu meja kosong.

❖ **Pukul 11:30 WIB**

Sebuah meja kosong dengan dua kursi; peneliti UX meraih meja dan melemparkan jaket tambahannya ke atas satu kursi. Dia mengeluarkan laptopnya untuk menguji koneksi WiFi dan stopkontak AC. Sementara dia menyiapkan, Jaime (ketua tim) dan klien (insinyur perangkat lunak) memasuki kafe. Mereka membeli kopi, memberikan tip yang besar, dan berjalan ke atas. Mereka melakukan kontak mata dengan peneliti UX dan mengamati area tersebut untuk mencari kemungkinan meja wawancara utama untuk tiga orang.

❖ **Pukul 11:45 WIB**

Sebuah meja untuk tiga orang kosong yang berada di dekat stopkontak AC dan juga memiliki pemandangan tangga. Jaime duduk di kursi yang menghadap tangga. Klien duduk di seberangnya. Jaime mengirim pesan kepada koordinator acara: Lokasi wawancara sudah siap. Koordinator acara mengambil posisinya di depan kafe dan mengeluarkan clipboard-nya agar terlihat resmi. Tugasnya adalah menyapa peserta sebelum mereka memasuki kafe.

❖ **Pukul 11:55 WIB**

Peserta Satu muncul di kafe. Koordinator acara menyambutnya di pintu. Koordinator mengantar Peserta Satu ke kafe dan menaiki tangga menuju meja wawancara utama. Ia memperkenalkannya kepada pimpinan tim dan klien. Sebelum pergi, koordinator acara mengambil pesanan kopi Peserta Satu.

❖ **Pukul 12:05 WIB**

Peserta Dua datang terlambat lima menit. Koordinator acara menyambutnya di pintu. Ia mengantarnya ke atas menuju meja wawancara sekunder bersama peneliti UX, yang menyambutnya dengan penuh hormat dan profesional. Ia kemudian mengambil pesanan kopi dan turun ke bawah untuk membeli minuman; ia meninggalkan tip yang besar. Koordinator acara kembali ke atas dengan pesanan minuman untuk kedua peserta. Pada saat inilah ia juga memberi mereka pembayaran tunai. Saat wawancara dimulai, ia kembali keluar dan menunggu peserta berikutnya tiba.

❖ **Pukul 14.10 WIB hingga 14.45 WIB**

Pimpinan tim dan peneliti UX melakukan wawancara selama 30 menit dan menyelesaikannya tepat waktu (Gambar 8-2). Klien mendengarkan wawancara dan membuat catatan secara langsung yang disimpan di cloud agar dapat dilihat oleh tim. Setelah selesai, pimpinan tim dan peneliti UX segera membahas apakah ada

perubahan yang perlu dilakukan pada pertanyaan wawancara. Mereka melakukan pengeditan tersebut lalu mengirim pesan kepada koordinator acara untuk memanggil peserta berikutnya.



Gambar 8.2 Wawancara penelitian gerilya di Café Location One: pemimpin tim di sebelah kiri; peserta menghadap dinding; klien di sebelah kanan

❖ **Pukul 14.55 WIB hingga 16.59 WIB**

Selama periode waktu ini, Peserta Tiga tiba. Peserta Empat tidak hadir, dan Peserta Lima dan Enam tiba sesuai rencana. Koordinator acara menyambut setiap peserta di pintu, membawa mereka ke atas ke meja wawancara yang sesuai, menerima pesanan minuman mereka, mengantarkannya, dan membayarnya. Pemimpin tim dan peneliti UX melakukan dan mengakhiri wawancara yang tersisa tepat waktu sementara klien terus mengamati dan mencatat.

❖ **Pukul 16.45 WIB**

Setelah peserta terakhir yang dijadwalkan tiba, koordinator acara menuju ke Sunset Boulevard menuju Lokasi Kafe Dua. Ia memesan roti lapis dan minuman, lalu mencari meja di dekat adaptor AC untuk menyiapkan lokasi berikutnya.

❖ **Pukul 17.00 WIB**

Wawancara di Lokasi Kafe Satu berakhir setelah tiga jam. Total ada lima peserta yang telah diwawancarai. Peneliti UX, pimpinan tim, dan klien mendiskusikan temuan mereka, menangkap wawasan mereka, dan mengubah pertanyaan wawancara untuk kelompok peserta kedua di Lokasi Kafe Dua. Peneliti UX pulang; dia tidak diperlukan untuk wawancara lebih lanjut.

Jaime dan klien menuju blok ke lokasi kedua. Mereka bertemu dengan koordinator acara dan memesan makan malam. Pada pukul 17.20, koordinator acara mengambil posisinya di pintu dengan clipboard-nya.

❖ **Pukul 17.30 WIB**

Peserta Tujuh tiba. Koordinator acara menyambutnya di pintu. Dia membawa peserta ke meja.

❖ **Pukul 18.00 WIB**

Peserta Delapan tiba 30 menit lebih awal melalui pintu belakang di kafe. Dia langsung menuju meja wawancara dan menyela wawancara yang sedang berlangsung. Jaime membawa Peserta Delapan ke koordinator acara yang dengan cekatan menangani situasi tersebut. Jaime menyelesaikan wawancara yang terputus.

❖ **Pukul 18.30 WIB hingga 20.30 WIB**

Dua wawancara lagi dilakukan tanpa masalah. Satu peserta yang sengaja dipesan ganda di titik tengah muncul, dibayar, dan dibebaskan setelah 30 menit.

❖ **Pukul 20.30 WIB**

Wawancara di Lokasi Kafe Dua berakhir setelah tiga jam. Total tiga peserta lagi telah diwawancarai di lokasi ini.

❖ **Pukul 21.00 WIB**

Klien, Jaime, dan koordinator acara membahas temuan mereka dan menangkap wawasan mereka. Sesi tanya jawab berakhir, dan semua pihak pulang.

Setelah seharian penuh, seminggu perencanaan, dan anggaran penelitian sebesar Rp. 79.475.000, kami bahkan tidak perlu melihat catatan sesudahnya atau menganalisis apa yang kami temukan. Jelas bahwa para peserta secara konsisten mengagumi dan memuji prototipe solusi tersebut. Mereka menyukai inovasi nilai dan pengalaman utama yang ditunjukkan melalui UX dalam prototipe tersebut. Namun, pemangku kepentingan tahu dalam hatinya bahwa ia memiliki poros utama di tangannya. Meskipun pelanggan antusias dengan solusinya, mereka terus-menerus membatalkan model bisnisnya saluran, aliran pendapatan, dan struktur biaya. (Lihat kanvas model bisnis di Bab 2.) Tanpa itu, produknya tidak berkelanjutan. Dia harus kembali ke papan gambar, mengubah haluan, atau membuat pilihan sulit tentang apakah akan melanjutkan atau tidak.

Saat Anda menempatkan pemangku kepentingan utama di hadapan pelanggan sungguhan, mereka akan mengetahui kabar baik atau buruk lebih cepat daripada nanti, langsung dari sumbernya. Upaya tim yang terorganisasi, terkoordinasi dengan baik, dan bergerak sangat penting untuk penelitian lapangan yang berhasil. Untuk mendapatkan pembelajaran yang tervalidasi, Anda tidak perlu berinvestasi dalam upaya yang mahal atau memakan waktu.

8.2 RISET PENGGUNA VERSUS RISET PENGGUNA GERILYA

Tujuan melakukan riset pengguna adalah untuk memahami kebutuhan dan tujuan audiens target Anda guna menginformasikan proposisi nilai produk. Ada banyak teknik tradisional untuk memahami persepsi pengguna, termasuk penyortiran kartu, pertanyaan kontekstual, kelompok fokus, dan survei. Ada ratusan buku yang dapat Anda beli untuk mempelajari teknik riset pengguna. Dua buku terbaru yang saya sukai adalah *UX for Lean Startups* karya Laura Klein dan *The User Experience Team of One* karya Leah Buley.

Riset pengguna biasanya melibatkan pengujian kegunaan dan/atau riset etnografi. Masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangan, dan penting untuk mengetahui perbedaannya sehingga Anda dapat memutuskan jenis riset apa yang terbaik untuk produk dan proses Anda. Pengujian kegunaan berfokus pada apakah produk Anda berfungsi dengan menemukan cara orang menggunakan produk secara real time. Poin data yang diuji dalam studi kegunaan meliputi hal berikut:

- ✓ Apakah pengguna melakukan tugas yang diperlukan menggunakan antarmuka?
- ✓ Berapa banyak klik yang diperlukan pengguna untuk melakukannya?
- ✓ Berapa lama waktu yang dibutuhkan pengguna untuk memahami produk Anda?

Jawaban atas pertanyaan semacam ini dapat memvalidasi apakah ajakan bertindak pada produk Anda diposisikan dengan benar, apakah pengguna dapat menemukan informasi penting, atau apakah nomenklatur navigasinya jelas. Secara tradisional, pengujian kegunaan dilakukan di laboratorium kegunaan khusus dengan cermin dua arah atau di tempat perusahaan besar. Saat ini, pengujian dapat dilakukan dari jarak jauh dengan menggunakan layanan daring (seperti UserTesting.com) yang menyediakan video rekaman layar yang cepat dan terjangkau yang merekam cara orang menggunakan produk atau prototipe Anda sambil mengungkapkan pikiran mereka. Namun, pengujian kegunaan pada umumnya untuk desain interaksi sama seperti kontrol kualitas untuk desain produk fisik. Ini berarti bahwa pengujian ini biasanya dilakukan setelah produk selesai dibuat tetapi sebelum dirilis ke masyarakat umum.

Sebaliknya, penelitian etnografi studi tentang manusia di lingkungan alami mereka adalah tentang menggali tempat-tempat yang dalam dan gelap, seperti persona kualitatif yang dianjurkan Alan Cooper di Bab 3. Untuk mendapatkan gambaran tentang seberapa mendalamnya penelitian ini, mari kita lihat salah satu pahlawan saya, antropolog Dr. Genevieve Bell dari Intel. Pada tahun 2005, saya melihatnya memberikan pidato utama yang menginspirasi tentang sebuah proyek yang ia lakukan di Asia untuk mempelajari bagaimana orang menggunakan teknologi.

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengumpulkan wawasan dari negara-negara berkembang untuk memberi tahu Intel tentang desain chip masa depan. Selama dua tahun, Dr. Bell mengunjungi ratusan rumah tangga di 19 kota di 7 negara. Ia menceritakan satu kisah tentang bagaimana ia melacak seorang wanita di sebuah desa terpencil. Meskipun wanita itu tidak memiliki air atau listrik atau bahkan komputer, ia masih secara teratur berkorespondensi melalui email dengan putranya yang sedang kuliah di tempat lain. Jadi, bagaimana itu bisa terjadi? Wanita itu berjalan puluhan mil ke rumah sebuah keluarga, dan keluarga itu membantunya dengan semua pengiriman email. Wanita itu sama sekali tidak pernah menggunakan komputer! Riset pengguna semacam itu memerlukan penyelidikan kontekstual yang sangat mendalam. Dan meskipun saya mengagumi Dr. Bell, kerja lapangannya yang intens, dan analisisnya yang komprehensif dan menggugah pikiran, kebanyakan dari kita tidak bekerja untuk Intel atau memiliki waktu dan uang untuk dihabiskan untuk riset semacam itu.

Ketika saya mencoba memperkirakan sendiri pengeluarannya lebih dari 200.000 mil udara, hotel, pemandu, uang harian, 19 buku catatan lapangan pikiran saya jadi kacau. Kecuali

jika Anda bekerja untuk klien beranggaran besar, perusahaan besar, atau divisi riset dengan inisiatif jangka panjang untuk strategi produk, kemungkinan besar Anda berhadapan dengan pemangku kepentingan yang tidak suka riset yang sedang terburu-buru untuk "mengeluarkan sesuatu." Dalam kasus ini, meyakinkannya untuk melakukan riset pengguna apa pun bisa menjadi tantangan.

Sebaliknya, Anda perlu memiliki cara yang lebih cepat untuk melakukan riset pengguna kualitatif yang akan memberikan umpan balik langsung dengan anggaran pengujian mendekati Rp.79.475.000, bukan Rp.7.947.500.000. Jadi, apa yang harus Anda lakukan? Jawabannya adalah riset pengguna gerilya, yang dapat dianggap sebagai bentuk perang gerilya yang tidak mematikan. Perang gerilya adalah bentuk strategis untuk menghadapi musuh dengan menggunakan pasukan bergerak kecil untuk melakukan penyerangan dan taktik tabrak lari.

Anda mungkin bertanya-tanya, siapakah "musuh" itu? Musuh utama bagi tim Anda mungkin adalah waktu, uang, dan sumber daya, karena jika Anda kehabisan sumber daya, Anda mungkin tidak akan pernah tahu apakah Anda benar-benar telah menciptakan produk digital yang inovatif namun berkelanjutan. Bagi klien dengan sedikit waktu atau tanpa anggaran, riset pengguna tradisional seperti studi etnografi akan memakan waktu terlalu lama, dan pengujian kegunaan tidak relevan untuk membantu menentukan apakah proposisi nilai Anda tepat sasaran atau pengalaman pengguna utama Anda memberikan inovasi yang bernilai. Di sinilah riset pengguna gerilya berperan ini hemat biaya dan taktik bergerak akan membantu Anda memvalidasi hal-hal berikut dengan cepat:

1. Apakah Anda menargetkan segmen pelanggan yang tepat?
2. Apakah Anda memecahkan masalah umum yang dialami pelanggan?
3. Apakah solusi yang Anda usulkan (ditunjukkan dalam prototipe pengalaman utama) merupakan sesuatu yang akan mereka pertimbangkan secara serius untuk digunakan?
4. Apakah mereka akan membayar produk tersebut, dan, jika tidak, apa saja model pendapatan potensial lainnya?
5. Apakah model bisnis tersebut berhasil?

Bahkan klien dengan anggaran besar harus mempertimbangkan untuk melakukan riset gaya gerilya. Itu karena melakukan bentuk riset "ramping" ini bukan hanya tentang menghemat uang, tetapi juga tentang menghemat waktu yang berharga. Industri teknologi bergerak dengan cepat dan inovasi adalah target yang terus berubah. Seperti yang telah saya bahas di banyak bab, peluang Anda untuk melakukan sesuatu yang unik akan tertutup atau bergeser. Riset pengguna gerilya meyakinkan Anda bahwa "operasi" tim Anda akan memberikan pengetahuan yang langsung, berguna, dan tepat sasaran.

8.3 PERANG GERILYA: SOROTAN PADA JUANA GALÁN

Salah satu pejuang gerilya wanita paling terkenal sepanjang masa adalah Juana Galán (lihat Gambar 8.3). Ia mulai dikenal pada tahun 1808 selama Perang Semenanjung ketika Grande Armée milik Napoleon Bonaparte menyerang Spanyol.[59] Pasukannya yang tangguh terdiri dari ratusan ribu prajurit profesional yang terlatih dan disiplin. Untuk mempertahankan

rumahnya, Juana Galán mengorganisasi para wanita di desanya untuk melawan. Ia memimpin mereka melalui taktik-taktik yang sangat improvisasional seperti menuangkan minyak mendidih di jalan dan melemparkan air mendidih dari jendela ke arah tentara Prancis. Para pejuang yang bergerak ini tidak hanya menyelamatkan desa mereka sendiri tetapi juga berperan dalam keputusan tentara Prancis untuk meninggalkan seluruh provinsi La Mancha.



**Gambar 8.3. Potret pahlawan wanita gerilya Spanyol Juana Galán (1787–1812).
Dilisensikan berdasarkan Creative Commons**

Tiga Tahap Utama Riset Pengguna Gerilya

Riset pengguna gerilya berbeda dari metode riset pengguna tradisional karena cepat, ramping, menyelaraskan visi tim, dan memberikan transparansi langsung kepada para pemangku kepentingan. Namun, riset ini membutuhkan banyak koordinasi. Tidak seperti ruang riset steril dengan perangkat perekam, Anda tidak dapat mengendalikan lingkungan di alam liar. Jadi, tim Anda perlu memikirkan setiap langkah dalam proses dan memiliki beberapa rencana cadangan. Nyawa mungkin tidak dipertaruhkan, tetapi biaya dan waktu harus dibatasi!

Mari kita mulai dengan tinjauan tingkat tinggi dari tiga tahap untuk memahami rincian dasar waktu dan biaya yang terlibat. Kemudian, saya akan menjelaskan setiap tahap secara terperinci menggunakan operasi pusat perawatan sebagai studi kasus.

Tahap perencanaan (satu hingga dua minggu tergantung pada ukuran tim dan jumlah peserta). Tahap perencanaan adalah yang paling rumit dari ketiga tahap karena melibatkan semuanya mulai dari menyelesaikan prototipe solusi hingga menjadwalkan peserta. Semuanya harus dipikirkan, diatur waktunya, dan dilatih.

Setiap orang yang terlibat harus mengetahui peran masing-masing dan di mana harus berdiri atau duduk. Seperti dalam aksi perang gerilya, Anda harus masuk, melakukan sesuatu, lalu keluar dengan cepat tanpa "tertangkap" (dengan kata lain, diusir oleh pemilik kafe).

Lima langkah yang akan saya ajarkan kepada Anda untuk memastikan fase perencanaan yang sukses meliputi hal-hal berikut:

- Langkah 1: Menentukan tujuan studi penelitian. Menetapkan aspek proposisi nilai dan UX mana yang sedang diperiksa.
- Langkah 2: Menyiapkan pertanyaan yang akan diajukan yang akan membuat kita melakukan validasi. Kemudian, berlatihlah untuk seluruh wawancara bersamaan dengan memberikan demonstrasi prototipe.
- Langkah 3: Mencari lokasi dan memetakan logistik.
- Langkah 4: Mengiklankan peserta.
- Langkah 5: Menyaring peserta dan menjadwalkan slot waktu.

Fase wawancara (satu hari)

Fase wawancara bisa menjadi yang paling menegangkan dan menggembirakan dari ketiga fase tersebut, karena Anda harus menyiapkan lokasi, mengoordinasikan sesi, dan melakukan wawancara. Tahap wawancara meliputi:

- Mempersiapkan tempat
- Pembayaran peserta, etiket kafe, dan pemberian tip
- Melaksanakan wawancara
- Mencatat secara ringkas

Tahap analisis (dua hingga empat jam)

Tahap analisis merupakan tahap yang paling tidak rumit dari ketiga tahap tersebut, tetapi tetap penting. Jangan ceroboh dalam tahap ini, karena Anda perlu mengumpulkan data yang diperoleh selama wawancara, memberikan pengarahan kepada anggota tim yang hadir dalam wawancara, mendapatkan umpan balik dari klien jika klien hadir, mensintesiskan semua masukan ini dengan cepat, dan akhirnya memutuskan apakah wawancara tersebut efektif dalam memperoleh bukti yang tepat. Langkah terakhir adalah membuat keputusan tentang cara terbaik untuk melangkah maju berdasarkan analisis Anda.

Tahap Perencanaan (Satu hingga Dua Minggu)

Langkah 1: Tentukan tujuan

Pada tahap pertama ini, Anda perlu menetapkan tujuan studi penelitian dan menentukan aspek proposisi nilai dan UX mana yang sedang diperiksa. Tanyakan pada diri Anda, "Apa hal terpenting yang perlu saya pelajari untuk menentukan apakah produk ini benar-benar memiliki tujuan, daya jual, dan kelayakan?" Artinya, Anda perlu bertanya asumsi paling berisiko apa yang masih berlaku pada tahap ini dalam proses Anda. Dalam kasus insinyur perangkat lunak, proposisi nilai masih belum jelas.

Jika saya menggunakan rumus yang diperkenalkan di Bab 3, saya dapat memberi tahu Anda bahwa proposisi nilai sebelum penelitian pengguna gerilya pada dasarnya adalah Hotels.com untuk orang-orang yang mencari perawatan untuk orang yang mereka cintai. Antarmuka insinyur perangkat lunak menyediakan sistem pencocokan yang mirip dengan

Hotels.com, di mana pengguna memasukkan harga yang ingin mereka bayar. Sistem kemudian menawarkan kecocokan dalam kisaran harga yang ditentukan. Seperti di Hotels.com, nama pusat rehabilitasi akan dirahasiakan hingga setelah pengguna mememesannya. Kekhawatiran besarnya adalah tim saya tidak tahu apakah model bisnis lelang terbalik ini diinginkan untuk segmen pengguna tersebut.

Karena model bisnis tersebut secara inheren terkait dengan UX, ketidakpastian ini melumpuhkan kemampuan kami untuk membuat keputusan lain tentang produk tersebut. Kami tidak dapat melangkah maju hingga kami dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan proposisi nilai tersebut. Ini juga berarti bahwa kami harus memutuskan sebagai tim bersama klien berapa kali kami akan mendengar kata tidak sebelum kembali ke meja gambar, dibandingkan berapa kali kami perlu mendengar kata ya sebelum melangkah maju. Di akhir seluruh operasi, apa kriteria keberhasilan kami? Itu tentu saja sangat bergantung pada umpan balik dari peserta yang akan kami wawancarai.

Langkah 2: Mempersiapkan pertanyaan wawancara

Bab 5 membahas perbedaan antara data kuantitatif dan kualitatif melalui secangkir latte Starbucks (16 ons dan 90 derajat Fahrenheit versus yang menenangkan dan lezat). Ada juga perbedaan antara riset pengguna kuantitatif dan kualitatif yang melampaui data, karena sering kali kita akan mengumpulkan keduanya dalam kedua jenis. Riset pengguna kuantitatif umumnya bergantung pada ukuran sampel pengguna yang besar. Lebih banyak pengguna berarti lebih banyak angka. Sebaliknya, riset pengguna kualitatif akan bergantung pada pilihan pelanggan yang lebih sedikit kualitas daripada kuantitas. Inilah perbedaan utamanya, dan riset pengguna kualitatif adalah jenis riset yang akan dilakukan oleh tim Anda.

Dalam riset pengguna gerilya, tujuan Anda bukanlah untuk menempatkan prototipe di depan 1.000 pengguna dalam satu hari. Sebaliknya, tujuan Anda adalah untuk berinteraksi dengan 5 hingga 10 pengguna terpilih untuk mendapatkan wawasan yang intensif dan terarah. Nielsen Norman Group percaya bahwa menguji hingga 5 pengguna dalam studi kegunaan sudah cukup banyak orang sebelum Anda mulai mendengar hal yang sama berulang-ulang.[60] Jika Anda menunjukkan produk Anda kepada 10 pengguna dan menemukan bahwa tidak ada satu pun dari mereka yang menyukai ide tersebut, Anda mungkin memiliki dasar untuk menentukan apakah produk tersebut berhasil atau gagal. Namun, jika Anda ingin terus mengejar inovasi nilai, Anda perlu mempelajari informasi di luar apa yang disukai atau tidak disukai pengguna. Anda perlu bertahan dan menemukan dengan tepat mengapa, bagaimana, dan apa yang dapat Anda ubah untuk membuat produk tersebut lebih baik.

Ingat, ini bukanlah pengujian kegunaan di mana Anda hanya mengamati bagaimana pengguna menyelesaikan tugas dengan produk yang sebenarnya. Ini adalah demonstrasi (dan tidak harus dapat diklik) yang dimaksudkan untuk membantu peserta memvisualisasikan produk masa depan dengan cukup jelas untuk memberikan umpan balik yang berguna tentang apakah mereka dapat mencapai tujuan mereka. Anda akan memandu pengguna melalui pengalaman utama, dan umpan balik yang Anda terima sebagian besar akan bersifat verbal, nyata, mentah, dan langsung.

Untuk mendapatkan respons kualitatif semacam itu, Anda perlu benar-benar memikirkan pertanyaan wawancara Anda. Jenis pertanyaan terbuka dan tindak lanjut yang tepat dapat mengarah pada penemuan peluang untuk penciptaan nilai yang mungkin belum pernah Anda pertimbangkan sebelumnya. Saya sarankan untuk membuat wawancara Anda dengan dua pendekatan yang hebat: wawancara masalah, yang telah Anda pelajari di Bab 3, dan wawancara solusi, yang disampaikan oleh guru lean Ash Maurya. Anda harus menyusun semua pertanyaan dengan hati-hati; pertanyaan tersebut harus berhubungan dengan produk dan UX yang Anda harapkan. Pertanyaan tersebut tidak boleh mengarahkan peserta. Pertanyaan yang Anda ajukan juga harus cukup fleksibel agar mudah diubah sesuai dengan situasi pribadi masing-masing peserta. Misalnya, dalam operasi pusat perawatan, beberapa peserta mendaftarkan diri mereka sendiri ke rehabilitasi, sementara yang lain mendaftarkan orang yang mereka sayangi.

Berikut adalah struktur umum yang saya suka gunakan saat menyusun pertanyaan wawancara saya. Anda dapat mengakses salinan format ini di salah satu templat di UX Strategy Toolkit daring. Anda juga dapat menggunakannya untuk menyusun pertanyaan Anda daring. Bagikan dengan tim Anda. Diskusikan. Lakukan curah pendapat tentang pertanyaan tersebut. Perhatikan dengan saksama setiap pertanyaan untuk membuat wawancara sebaik mungkin.

Menyiapkan, merangkum/memverifikasi masukan penyaring (tiga menit)

Sebelum peserta datang untuk wawancara, Anda perlu menyaring mereka terlebih dahulu melalui panggilan telepon atau cara lain, yang akan saya bahas di Langkah 5 Fase 1. Namun, saat mereka tiba di lokasi, Anda ingin memulai wawancara tatap muka dengan memverifikasi apa yang sudah Anda ketahui. Pertanyaan-pertanyaan ini juga akan membuat peserta lebih siap menghadapi pertanyaan-pertanyaan dalam wawancara masalah. Untuk membuat peserta lebih nyaman, Anda dapat mengulang kembali informasi yang Anda pelajari saat menyaring mereka. Anda mungkin ingin mereka menjelaskan lebih lanjut tentang aspek apa pun yang akan membantu Anda memahami pengalaman mereka.

Berikut ini beberapa pertanyaan persiapan yang diajukan tim saya tentang operasi pusat perawatan:

- Dapatkah Anda memberi tahu kami berapa kali Anda telah mendaftarkan orang yang Anda cintai ke pusat rehabilitasi?
- Berapa lama setiap masa inap dan apakah fasilitas tersebut menawarkan diskon untuk memperpanjang masa inap?
- Bagaimana Anda mengetahui tentang pusat rehabilitasi individual (rekomendasi dari mulut ke mulut, Internet, daftar yang disediakan oleh spesialis, dan sebagainya)?
- Jika Anda menggunakan Internet, bagaimana Anda menemukan fasilitas tersebut (misalnya, Google), dan situs mana yang Anda gunakan untuk menemukannya dan mempelajari detail spesifiknya?

Perhatikan bagaimana pertanyaan-pertanyaan tersebut tampak tidak mengganggu bagi para peserta. Mereka tidak terkejut dengan pertanyaan-pertanyaan tersebut, karena mereka tahu (berdasarkan iklan dan pertanyaan penyaringan) bahwa itulah alasan mereka di sini. Namun,

pertanyaan-pertanyaan tersebut memiliki tujuan kedua, yaitu untuk menyiapkan konteks untuk bagian operasi berikutnya: wawancara masalah.

Wawancara masalah (10 menit)

Wawancara masalah disiapkan serupa dengan wawancara masalah yang dijelaskan dalam Bab 3. Perbedaannya adalah Anda mungkin akan mengajukan lebih banyak pertanyaan dan dengan lebih rinci. Anda juga ingin mendapatkan wawasan yang lebih mendalam tentang masalah tersebut. Dalam pertanyaan-pertanyaan ini, tanyakan kepada para peserta bagaimana mereka memecahkan masalah tersebut di masa lalu. Cobalah untuk memahami sepenuhnya seperti apa pengalaman mereka. Mintalah mereka menceritakan kronologi kejadian pemecahan masalah yang mereka lakukan dalam format linier.

Selama bagian wawancara masalah dari penelitian pengguna gerilya pusat perawatan, tim saya berfokus pada pembayaran. Siapa yang membayar tunai untuk pusat perawatan dan tidak menggunakan Medicare? Berikut beberapa contoh lain yang kami ajukan dalam rangkaian pertanyaan ini:

- Untuk pusat rehabilitasi yang Anda bayar sendiri, apakah prosesnya berbeda dalam hal pilihan Anda untuk membuat pilihan?
- Apakah pusat tersebut menegosiasikan harga dengan Anda? Apakah Anda merasa mendapatkan nilai yang wajar untuk apa yang Anda bayar? Menurut Anda, apa yang membuat biaya fasilitas tersebut sepadan dengan harganya?
- Apakah Anda ingat berapa lama waktu yang dibutuhkan sejak Anda memutuskan pusat perawatan dan pasien benar-benar datang? (Pertanyaan: Apa yang mendesak? Berapa lama proses pemilihan berlangsung?)
- Apakah ada hal spesifik yang Anda ingat yang benar-benar hebat atau benar-benar mengerikan tentang proses menemukan pusat perawatan?

Secara total, kami menyiapkan 10 pertanyaan masalah, dan jawabannya benar-benar memberi kami banyak wawasan tentang titik lemah peserta kami. Selain itu, pertanyaan-pertanyaan tersebut juga membantu peserta kembali ke pola pikir tentang bagaimana rasanya mengalami masalah tersebut. Dengan cara ini, kami dapat mempersiapkan mereka secara kontekstual untuk wawancara solusi. Demonstrasi solusi plus wawancara (15 menit)

Wawancara masalah menjadi tahap awal untuk wawancara solusi, di mana Anda mengungkap solusi produk Anda dan mempelajari apakah solusi tersebut dapat memecahkan masalah pelanggan. Anda mungkin perlu membuat beberapa konsep solusi dan serangkaian pertanyaan untuk setiap pengalaman utama yang perlu Anda sampaikan. Dalam kasus operasi pusat perawatan, tim saya menyajikan tiga demonstrasi solusi untuk tiga pengalaman utama, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 8.4. Jika Anda berada dalam skenario tersebut, jadwalkan waktu Anda sesuai dengan itu.



Gambar 8.4. Bagian layar prototipe dari studi rehabilitasi

Buat pertanyaan wawancara solusi yang akan mendorong peserta untuk memikirkan solusi dan alternatif lain; mereka mungkin memiliki wawasan untuk membuat produk Anda lebih baik. Sekali lagi, jangan membuat atau mengajukan pertanyaan yang mengarahkan.

Sebaliknya, jangan membuat peserta terpojok dengan memaksa mereka untuk bertukar pikiran di depan Anda. Berikan mereka pilihan model mental yang familiar yang akan memberikan konteks prototipe solusi. Bersikaplah terbuka pada awalnya dengan pertanyaan, lalu berikan petunjuk dan perintah yang cukup untuk memvalidasi solusi.

Berikut adalah pertanyaan solusi untuk salah satu pengalaman utama (lihat juga Gambar 8.5). Anda mungkin juga harus mengontekstualisasikan layar untuk pengguna sebelum mengajukan pertanyaan apa pun kepada mereka.

- Layar 1: Menurut Anda apa yang terjadi di layar ini?
- Layar 2: Menurut Anda apa arti semua opsi tarik-turun ini? (Lihat masing-masing.)
- Layar 2: Menurut Anda apa dasar penilaian?
- Layar 3: Ini adalah halaman daftar dengan informasi tentang pusat rehabilitasi. Menurut Anda apa yang terjadi di sini?
- Layar 3: Apa pendapat Anda tentang tombol "Apply Now"? Menurut Anda, ke mana Anda akan dibawa?
- Layar 3: Anda mungkin memperhatikan bahwa kami tidak menampilkan nama pusat perawatan yang sebenarnya. Apakah itu menjadi masalah bagi Anda?
- Layar 3: Apakah Anda merasa nyaman melamar ke fasilitas ini tanpa menghubunginya terlebih dahulu?

Cerita 1 - Mendaftar ke Pusat Perawatan - 10 menit		
Layar 1 - Menurut Anda apa yang terjadi pada layar ini?	Saya suka karena aplikasi ini memberikan informasi tentang kota dan harganya, itu penting bagi saya. Aplikasi ini tampaknya menjadi cara mudah untuk menemukan fasilitas perawatan dan mengetahui harga serta pilihannya.	Saya pikir harganya terlihat sangat mahal. Saya tidak mengerti apa yang dilambangkan oleh bintang-bintang itu, (dia berasumsi bintang-bintang itu berdasarkan ulasan yang ditinggalkan oleh penghuni sebelumnya, bukan ulasan para ahli).
Layar 2 - Tampilkan dropdown/penyaringan dalam pencarian. Menurut Anda, apa arti semua opsi pull-down ini? (Lihat masing-masing)	Saya kira Anda dapat mencari obat terlarang dan alkohol atau hanya obat terlarang atau hanya ketergantungan alkohol atau diagnosis ganda (banyak pecandu yang memiliki penyakit mental dan memerlukan tempat khusus). Anda dapat mengurutkan berdasarkan harga, dan peringkat, dan jarak, dan penawaran (apakah mereka memiliki penawaran seperti yang dimiliki pesawat terbang?)	mereka cukup jelas, penasaran apa maksud penawaran seperti beli 30 hari dapat 15 gratis? saya tidak yakin apa maksudnya. saya merasa kotak centang itu menarik karena penting bagi saya untuk mengetahui pusat mana yang menerima asuransi swasta atau tidak.

Gambar 8.5 Pertanyaan wawancara demonstrasi solusi dari studi rehabilitasi

Pemikiran akhir (dua menit)

Pada akhir wawancara, pastikan untuk mengucapkan terima kasih kepada para peserta dengan menyebutkan nama mereka. Bagikan dengan mereka sedikit pengetahuan yang Anda peroleh dari wawancara penyaringan untuk membuatnya lebih personal, dan beri tahu mereka betapa Anda menghargai umpan balik jujur mereka. Tanyakan apakah mereka bersedia untuk ditindaklanjuti di masa mendatang saat Anda sudah lebih jauh mengembangkan produk.

Sekarang, tim Anda harus melatih seluruh wawancara dengan menggunakan seorang kolega atau teman untuk berperan sebagai peserta, mengajukan pertanyaan kepadanya dan membimbingnya melalui demonstrasi prototipe untuk memverifikasi bahwa pertanyaan dan solusinya masuk akal.

Langkah 3: Menemukan tempat dan memetakan logistik tim

Penting bagi semua orang pemangku kepentingan, tim produk, dan siapa pun memanfaatkan kesempatan ini untuk berinteraksi satu lawan satu dengan calon pelanggan Anda. Jadi, bekerja samalah dengan mereka untuk memastikan bahwa mereka akan hadir. Tentukan berapa banyak orang yang akan menjadi bagian dari setiap wawancara. Tidak masalah jika Anda menjalankan beberapa wawancara secara bersamaan atau satu per satu, usahakan untuk selalu memiliki satu pencatat (idealnya klien atau pemangku kepentingan) dan satu peneliti yang melakukan wawancara. Mencatat dan mencoba mengajukan pertanyaan pada saat yang sama menghabiskan waktu yang berharga, dan penting bagi pewawancara untuk fokus pada partisipan.

Jika Anda berencana menjadwalkan beberapa wawancara, tambahkan koordinator acara ke tim Anda yang dapat menyaring peserta saat mereka datang dan pergi, mengatur keuangan, dan menangani masalah lain yang mungkin timbul. Sebelum tanggal wawancara, tim riset pengguna gerilya Anda harus bertemu dan membahas semua peran mereka. Dalam

kasus operasi pusat perawatan, tim saya mengadakan tiga rapat persiapan untuk membahas logistik, lokasi, dan penjadwalan.

Pertanyaan besar yang selalu saya dengar adalah mengapa kafe; mengapa bukan kantor saya, atau laboratorium? Inilah alasannya:

1. Anda ingin peserta merasa bahwa ini adalah pertemuan informal. Mereka harus cukup nyaman untuk tidak merasa dihakimi, tidak seperti saat diawasi melalui cermin dua arah di laboratorium.
2. Peserta akan berada di lingkungan yang agak akrab dengan orang lain, bukan laboratorium steril atau kantor pribadi di gedung besar atau ruang kerja bersama. Tim Anda adalah minoritas; peserta tidak.
3. Kafe adalah lokasi gratis! Tidak perlu menyewa laboratorium atau ruang kerja bersama. (Lobi hotel juga bisa jadi pilihan, tetapi lokasi ini mungkin lebih sulit diakses dan bahkan lebih sulit lagi untuk menemukan tempat parkir gratis atau di dekatnya.)
4. Klien atau pemangku kepentingan produk juga dapat berinteraksi dengan calon pelanggan mereka dalam suasana informal ini. Alih-alih dipisahkan oleh cermin, atau dikelilingi oleh rekan kerja, hanya mereka, produk mereka, dan seseorang yang memberi tahu mereka secara langsung apakah mereka suka atau tidak. Sulit bagi pemangku kepentingan mana pun untuk tetap berada di Pulau Fantasi setelah itu.

Berikut adalah daftar aturan terpenting untuk memilih kafe Anda:

- ❖ Temukan dan habiskan waktu di kafe yang Anda sukai pada waktu yang tepat di hari yang Anda rencanakan untuk melakukan penelitian. Pastikan kafe tidak berisik, sulit ditemukan, atau sangat ramai pada hari-hari Anda ingin melakukan wawancara. Saya cenderung tertarik pada kafe milik perseorangan dan menjauh dari waralaba yang sibuk seperti Starbucks. Temukan kafe yang paling sesuai dengan kebutuhan Anda.
- ❖ Uji koneksi WiFi. Pastikan ada beberapa meja yang dapat menampung tiga orang dengan nyaman dengan stopkontak listrik AC di dekatnya.
- ❖ Pastikan meja tidak berada di garis pandang pekerja kafe atau dekat pintu masuk. Anda harus berada di tempat yang tersembunyi.
- ❖ Anda harus berkemah selama tiga hingga empat jam pada hari wawancara, jadi pilihlah kafe atau kedai kopi dengan layanan meja tanpa layanan meja. Anda harus menghindari gangguan atau diminta untuk pergi sebelum semua wawancara selesai.

8.4 TENTANG TIDAK MENGGUNAKAN PERANGKAT PEREKAM

Pencatat merupakan komponen penting dalam wawancara saya karena saya tidak menggunakan perangkat perekam. Saya mencatat data secara langsung dan kemudian segera melakukan tanya jawab dengan para pemangku kepentingan. Saya dulu menggunakan perangkat tetapi sekarang sudah tidak menggunakannya lagi karena alasan berikut:

- ❖ Perangkat perekam membuat orang lebih minder. Beberapa peserta khawatir terdengar bodoh, dan yang lainnya takut rekaman tersebut dapat tersebar ke tempat umum seperti Internet. Dalam kasus proyek pusat perawatan, ini merupakan masalah penting karena para peserta berbicara tentang pengalaman yang sangat pribadi.

- ❖ Lebih efisien dan murah untuk mendatangkan orang yang dapat mengetik catatan dengan cepat langsung ke dalam spreadsheet atau dokumen teks apa pun daripada menghabiskan waktu untuk menyalinnya setelah wawancara selesai.
- ❖ Saat melakukan wawancara, lebih baik untuk berada di saat itu dan terlibat penuh dalam percakapan daripada bermain-main dengan perangkat perekam atau catatan. Saya lebih memperhatikan apa yang dikatakan dan dilakukan peserta ketika saya tahu bahwa saya tidak akan memiliki kesempatan kedua untuk mendengarkan wawancara tersebut.
- ❖ Saat Anda melakukan tanya jawab dengan pemangku kepentingan dan tim Anda segera setelah wawancara, Anda dapat langsung membuat keputusan dan mengambil tindakan apakah akan meninggalkan, memperbaiki, atau melanjutkan solusi Anda.

Langkah 4: Iklan untuk peserta

Dalam kasus tertentu, peneliti menyarankan untuk mencari relawan yang tidak dibayar karena mereka yakin uang memengaruhi jawaban peserta. Namun, Anda tidak dapat menghentikan orang untuk berbohong, baik mereka dibayar atau tidak. Ada keseimbangan yang baik antara memberi kompensasi yang adil kepada orang untuk waktu mereka dan mendapatkan informasi yang tepat dari orang yang tepat. Saya sarankan untuk memberi kompensasi kepada peserta, karena pada titik ini selama upaya strategis Anda, mereka membantu kita.

Jumlah pembayaran juga bergantung pada siapa yang Anda targetkan dan seberapa besar mereka menghargai waktu mereka sendiri. Tampaknya, jika Anda perlu berbicara dengan profesional yang sibuk, Anda harus membayar lebih banyak daripada yang mungkin Anda bayarkan kepada segmen pelanggan lainnya. Buat pembayaran Anda cukup tinggi untuk merekrut peserta yang layak tetapi cukup rendah agar studi Anda tetap terjangkau. Selalu sebutkan dalam iklan bahwa peserta akan dibayar tunai saat wawancara. Jika Anda tidak yakin harus mulai dari mana, cobalah pembayaran serendah Rp. 317.900 selama 30 menit. Selama panggilan penyaringan awal dengan peserta, Anda dapat menyelidiki mereka untuk memastikan bahwa mereka memiliki wawasan yang Anda inginkan sehingga Anda hanya akan membayar orang-orang yang benar-benar akan membantu tim Anda. Untuk operasi pusat perawatan, tim saya awalnya mengiklankan peserta di Craig's List. Berikut ini beberapa cara lain:

- Teman-teman di Facebook (jika Anda punya banyak teman, mintalah jaringan Anda untuk memperkenalkan teman-teman mereka).
- Grup Minat Khusus LinkedIn (posting ke grup relevan tertentu).
- Grup Meetup (hadiri grup meet-up di area Anda atau posting ke grup tersebut).
- Twitter (gunakan # [tagar] untuk menyebarkan jaringan yang luas atau @ profil untuk mendapatkan retweet di antara sekelompok pengikut tertentu).
- Dapatkan referensi dari teman-teman dari teman yang sesuai dengan segmen pelanggan Anda.
- Jelajahi area tempat terdapat konsentrasi tinggi segmen pelanggan target Anda. Misalnya, mahasiswa saya di University of Southern California (USC) dapat merekrut

peserta untuk studi lapangan mereka dengan mendirikan meja di area yang sangat ramai di kampus dan menawarkan soda gratis (bagi mereka yang lulus dalam pertanyaan penyaringan) sebagai imbalan untuk membuat janji temu untuk menjadi bagian dari studi penelitian.

Berhati-hatilah dengan bias implisit jika Anda merekrut dari keluarga dan teman. Tim saya memilih Craig's List karena kami berasumsi bahwa metode itu akan menjangkau lebih luas dan memberi kami respons secepat mungkin. Dan memang demikian. Dalam dua hari, kami memperoleh sekitar 75 respons. (Saya akan membahas cara menyaring kandidat pada Langkah 5 Fase 1.) Namun, ketika kami mengetahui setelah operasi Silver Lake bahwa kami perlu menargetkan segmen pelanggan yang lebih kaya, kami memilih metode lain (lihat Bab 9).

Saat mengiklankan peserta, buatlah salinan iklan yang sederhana. Berikut adalah kerangka dasar iklan Craig's List yang dapat Anda gunakan:

- A. Judul: Studi Riset Berbayar: Mencari <jenis pelanggan> yang memiliki pengalaman dengan <jenis masalah>
- B. Isi: Perusahaan riset pasar di <kota> mencari peserta <jenis pelanggan yang lebih spesifik> untuk bergabung dalam studi riset berbayar yang akan datang.
- C. Studi akan dilakukan pada <hari dan tanggal dalam seminggu> selama jam <# - #> di sebuah kafe di area <bagian kota>. Harap beri tahu kami waktu ideal yang sesuai untuk Anda.
- D. Studi ini akan berlangsung selama <#> menit dan kompensasinya adalah \$<##.00>. (opsional) Studi ini tidak akan direkam dalam bentuk audio atau video.

Harapanggapi dengan informasi kontak Anda dan waktu terbaik untuk menghubungi Anda. (opsional) Tautan ke survei di sini:

- Kerangka kerja dapat berubah berdasarkan persyaratan studi, sebagaimana dibuktikan oleh iklan yang kami gunakan untuk operasi pusat perawatan yang ditunjukkan pada Gambar 8.6.

CL los angeles > central LA > gigs > event gigs

reply Posted: seconds ago

Participants Needed for Paid Research Study About Drug Rehabs (Silverlake)

Participants (who will remain anonymous) wanted for a research study to help us make a better website service. If you or a loved one has been through the process of booking a stay at a drug treatment center, please apply! compensation: \$30 cash

If selected, you will be paid \$30 to meet us at a cafe in Silverlake for a 45-minute interview on Monday, September 23rd between 2pm-10pm. The interview will include basic questions about your experience(s) and will involve showing you a website prototype to get your honest feedback. We will pay you in cash.

REQUIREMENTS INCLUDE:

- * That you personally have booked a stay at a treatment center in Southern California for yourself or a loved one within the last 3 years.
- * That you are available next Monday, September 23rd between 2pm-10pm for 45 minutes (no exceptions).
- * That you are not just looking to make a quick buck, but actually want to help make the process better for others who are currently going through the same experience or will be in the future!

Please email us ASAP with the following information:

- 1) Your first name (it can be fake).
- 2) Phone number (this must be real).
- 3) 2-3 ideal call-back times so we can ask you some questions to make sure that you qualify. If you do, we'll provide you the meeting location and a time slot based on your availability.

Thank you for your time and complete honesty should you apply!
 Location: Silverlake
 Compensation: \$30 for 45 minutes of your time on Monday, September 23rd between 2pm-10pm

• do NOT contact me with unsolicited services or offers

Gambar 8.6. Iklan Craig's List untuk perekrutan peserta untuk proyek pusat perawatan

Apa pun iklannya, jelaskan siapa yang Anda cari dan mengapa Anda membutuhkan bantuan mereka. Naskah iklan harus menarik minat segmen pelanggan potensial Anda sehingga mereka menanggapi dengan minat yang tulus. Tanggal, lokasi, dan waktu akan bergantung pada segmen pelanggan Anda. Misalnya, dalam operasi pusat perawatan, tim saya perlu menjadwalkan wawancara pada hari kerja, mulai sore hari dan berlanjut hingga malam hari untuk mengakomodasi hari kerja orang-orang. Sebaliknya, Bitu dan Ena (mantan murid saya yang saya perkenalkan di Bab 3) menjalankan riset pengguna gerilya mereka pada hari Sabtu karena pada saat itulah calon pengantin yang sibuk cenderung senggang.

Saat memasang iklan Anda di Craig's List, Anda memiliki pilihan dua jenis iklan: gratis atau berbayar, dengan beberapa variasi biaya berdasarkan kota. Misalnya, lebih mahal untuk menjalankan iklan pekerjaan di San Francisco daripada Los Angeles, dan apakah Anda memilih iklan berbayar akan bergantung pada kategori mana yang menurut Anda akan dikunjungi oleh segmen pelanggan Anda. Dua bagian yang paling umum untuk menjalankan iklan studi penelitian di Craig's List Los Angeles adalah di bagian "et cetera" dan "general labor". Jika Anda tidak terburu-buru dan tidak ingin membayar orang, Anda juga dapat mencoba bagian "volunteer".

Langkah 5: Menyaring peserta dan menjadwalkan slot waktu

Saat Anda memasang iklan di Craig's List atau di tempat lain, Anda mungkin akan mendapat tanggapan. Namun, bagaimana Anda tahu jika responden tersebut adalah orang yang benar-benar ingin Anda wawancarai? Inilah sebabnya mengapa menyaring peserta merupakan bagian terpenting dari fase perencanaan. Anda harus memilih peserta yang sesuai dengan target pelanggan yang Anda hipotesiskan untuk memastikan apakah Anda memvalidasi masalah yang benar dengan solusi Anda. Di sinilah konstruksi pertanyaan penyaringan yang cermat berperan. Lihat persona sementara Anda dan pikirkan tentang karakteristik penting yang dibutuhkan. Jangan isi wawancara Anda dengan teman atau

keluarga. Dengan melakukan hal itu, studi Anda tidak lagi menjadi eksperimen yang “terkendali”.

STUDI PENELITIAN PENGGUNA (SCREENER): Silverlake - 23 September 2013				
Nama	Nomor telepon	Waktu Pemesanan	Rincian Lengkap	Beri peringkat 1-3 jika kita harus memilihnya (3=ya, 2=mungkin, 1=tidak).
Sarah	323-398-4789	2pm @ Vita	Memiliki seorang putra yang kini menjadi pengacara dan sedang dalam pemulihan dari kecanduan kokain. Ia pergi ke tiga pusat perawatan berbayar yang berbeda.	2+
mark	323-527-6213	2pm @ Vita	Memiliki seorang putri pecandu heroin berusia 42 tahun. Baru saja menjalani perawatan di pusat rehabilitasi di OC. Sangat cerdas dan baik. Dia akan menjadi hebat bagi kami.	3
Julie	310-631-0084	3pm @ Vita	Sangat pandai berbicara. Telah pulih selama 7 tahun dan senang bisa membantu. Membayar sendiri biaya pengobatan di Promises. Pernah kecanduan sabu.	3
Steve	818-495-6893	3pm @ Vita	Memiliki banyak pengalaman dalam perawatan. Perawatan terakhir adalah 3 tahun lalu karena kecanduan alkohol. Kedengarannya sangat terpelajar dan tahu aturannya.	3
Ben	619-548-3496	4pm @ Vita	Diri sendiri. Namun juga telah membantu banyak orang menjalani perawatan. Sangat memahami prosesnya dari az. Ingin membantu. Juga di daerah silverlake.	2

Gambar 8.7. Pemeriksa dan jadwal peserta

Seperti yang dibahas dalam Bab 3, pertanyaan penyaringan yang baik membantu Anda menyingkirkan orang yang salah. Namun, jika Anda melakukannya secara langsung di Bab 3, Anda dapat melakukannya secara digital sekarang. Anda dapat meminta responden iklan Anda untuk menjawab pertanyaan yang menurut Anda tidak penting. Anda dapat mengarahkan mereka ke alat seperti Survey Monkey atau bahkan dokumen Google. Untuk operasi pusat perawatan, kami memerlukan pakar materi pokok (SME) untuk menyaring kandidat kami. Setiap kali seseorang menanggapi iklan kami, informasi orang tersebut dicatat dalam dokumen yang tersedia untuk seluruh tim digital dan klien. Anda dapat melihat contoh templat ini di Gambar 8.7.

Karena responden mengirimkan nomor teleponnya pada kontak awal, SME dapat meneleponnya kembali. Ia selalu memulai percakapan dengan memeriksa ulang informasi awal dan mendokumentasikan setiap perubahan. Ia menanyakan nama, nomor telepon, serta waktu dan tanggal peserta yang akan tersedia. Kemudian, ia mengajukan pertanyaan pemeriksa, seperti berikut:

- ✓ Apakah Anda orang yang mencari perawatan atau Anda mencari perawatan untuk orang lain?
- ✓ Apakah Anda keberatan memberi tahu saya berapa biaya yang Anda bayarkan? Ke mana dan kapan Anda pergi? (Untuk mengonfirmasi bahwa itu adalah perawatan di rumah dan untuk berapa lama.)

Kami membutuhkan orang-orang yang telah membayar sendiri atau orang yang mereka cintai untuk pergi ke pusat perawatan, itulah sebabnya kami mengajukan pertanyaan pertama. Kami membutuhkan pengalaman mereka yang baru (dalam tiga tahun), dan kami perlu memastikan bahwa mereka mampu membayar sejumlah biaya rehabilitasi tertentu, itulah sebabnya kami mengajukan pertanyaan kedua. Kami juga memastikan bahwa iklan tersebut tidak mengungkapkan bahwa calon peserta akan diinterogasi dengan pertanyaan penyaringan sebagai cara untuk menyingkirkan responden yang hanya ingin menghasilkan uang.

Setelah kami memiliki data ini, UKM memberi setiap peserta peringkat 1 (tidak), 2 (mungkin), atau 3 (ya). Setelah pengarahan UKM, tim saya memanggil semua "3" peserta untuk menjadwalkan wawancara secara resmi. Karena jadwal orang berubah, pastikan Anda mencoba untuk memasukkan mereka dalam waktu 5 hingga 10 hari kemudian.

Tahap Wawancara (Satu Hari)

Pada tahap kedua ini, tim Anda kini tengah menjalankan tahap perencanaan. Semuanya harus berjalan lancar, seperti koreografi balet. Jika terjadi kesalahan, aksi tidak dapat dihentikan. Setiap orang harus tahu tempatnya dan bagaimana bereaksi serta menyesuaikan diri jika terjadi sesuatu yang tidak diharapkan. Pertunjukan harus terus berlanjut.

Mempersiapkan tempat

Atur agar setiap peneliti tiba di kafe untuk mencari meja yang bagus setidaknya 30 menit sebelum wawancara dimulai. Sebelum hari wawancara, Anda harus memberi tahu mereka di mana dan bagaimana menyiapkan tempat di area yang paling tenang; Anda mungkin mengamati di mana tempat ini seharusnya berada saat menemukan lokasi tersebut. Seperti yang disebutkan sebelumnya, tempat ini harus tidak terlihat oleh pekerja kafe dan jauh dari jalur pejalan kaki utama, seperti pintu masuk atau pintu keluar. Semua perangkat dan laptop juga harus diisi dayanya sebelum tiba. Namun, untuk amannya, cari meja di dekat stopkontak AC, terutama jika Anda akan berada di sana untuk beberapa lama. Cobalah untuk tidak duduk di dekat jendela atau di area luar ruangan yang mungkin silau pada layar komputer atau perangkat.

Harus ada satu peneliti untuk setiap meja yang Anda butuhkan. Setiap peneliti harus membawa jaket untuk diletakkan di atas kursi tambahan agar tidak perlu. Anda tidak ingin pengunjung lain mengganggu wawancara atau mengalihkan perhatian peneliti dengan menanyakan apakah tempat itu kosong. Peneliti juga harus melakukan apa yang bisa dilakukannya untuk membatasi gangguan visual peserta. Misalnya, peneliti dapat duduk menghadap ke arah kafe utama sementara peserta duduk menghadap peneliti dan hanya menghadap dinding. Meja harus bersih makanan dan minuman harus dibatasi. Tim Anda harus selalu makan sebelumnya, dan peserta harus menerima setidaknya satu minuman pilihan mereka.

Idealnya, tim Anda akan memainkan prototipe solusi Anda di perangkat tablet karena lebih mudah diberikan kepada peserta, dan tidak seperti layar laptop, perangkat itu tidak akan menghalangi wajah peserta dari Anda. Pastikan semua perangkat berfungsi dengan baik sebelum wawancara dimulai. Apakah demonstrasi Anda berfungsi dengan baik di perangkat

itu? Dapatkah setiap perangkat terhubung ke WiFi? Jika pemangku kepentingan atau pencatat bergabung dengan peneliti, mereka harus duduk berhadapan langsung; dengan cara ini para peserta akan duduk di antara mereka, memberikan pandangan optimal terhadap reaksi dan interaksi mereka dengan demonstrasi.

Kompensasi peserta, etiket kafe, dan pemberian tip

Tunjuk anggota tim untuk membayar peserta di muka. Dalam skenario Silver Lake, koordinator acara bertanggung jawab atas hal ini, tetapi bisa juga pemangku kepentingan, pimpinan tim, atau peneliti UX. Keluarkan uang dari rekening sejak awal agar peserta tidak bertanya-tanya. Berikan uang kepada mereka dalam amplop yang tidak disegel, bukan dengan cara dirahasiakan seperti transaksi narkoba.

Terkadang, peserta khawatir tentang arti kompensasi tersebut apakah wawancara ini akan digunakan untuk melawan mereka? Dalam kasus operasi pusat perawatan, ini menjadi perhatian yang nyata karena kami mendokumentasikan pengalaman pribadi dan emosional. Namun, karena Anda telah menyaring mereka sebelumnya, Anda tahu bahwa mereka memiliki minat pribadi untuk membantu Anda; yang perlu dilakukan hanyalah meyakinkan mereka untuk berpartisipasi dengan tulus. Bayar mereka di muka, dan bersikaplah tulus.

Jelaskan bahwa Anda membayar untuk umpan balik jujur mereka. Beri tahu mereka bahwa Anda tidak di sini untuk mempromosikan produk. Ini bukan "uji coba beta". Ini hanyalah konsep produk baru yang potensial. Tim saya bahkan terkadang mengatakan bahwa mereka bukanlah orang yang mendesainnya (meskipun kami memang orangnya) untuk membuat beberapa peserta merasa nyaman.

Karena Anda menggunakan kafe atau tempat makan ini secara gratis, ketahuilah bahwa ini adalah tempat usaha; jangan pelit. Belanjakan sejumlah uang untuk minuman dan makanan, dan yang terpenting berikan tip yang berlebihan. Pemimpin tim atau koordinator acara harus membawa setumpuk besar uang kertas yang dipecah menjadi pecahan yang lebih kecil. Saya telah beberapa kali menaruh Rp. 158.950 di toples tip sambil menatap seorang barista untuk menanyakan apakah musiknya bisa dimatikan.

Melakukan wawancara

Melakukan wawancara yang baik untuk mendapatkan wawasan yang berharga adalah bentuk seni yang harus dikuasai dengan latihan. Untuk mempelajari lebih lanjut, baca buku berjudul *Interviewing Users* karya Steve Portigal. Buku ini adalah buku panduan yang luar biasa yang secara khusus berfokus pada teknik wawancara untuk melakukan riset pengguna di alam bebas. Jika Anda malu atau baru berbicara dengan pelanggan, berlatihlah dengan anggota tim dan teman-teman sebelumnya. Berikut adalah panduan dasar saya untuk melakukan wawancara riset pengguna gerilya:

- ✓ Selalu sapa orang dengan senyum hangat. Saya biasanya berdiri untuk berjabat tangan dan langsung mengucapkan terima kasih atas kedatangan mereka.
- ✓ Jangan memulai wawancara dengan basa-basi. Bersikaplah profesional. Anda ingin segera membangun hubungan baik dengan mereka dan menghindari berkutat pada betapa kerennya kafe itu atau betapa sulitnya menemukan tempat parkir.

- ✓ Segera nyatakan alasan mereka datang ke sana dan bahwa Anda mengharapkan kejujuran mereka yang brutal. Kemudian, ajukan pertanyaan awal Anda.
- ✓ Tetaplah pada naskah. Ajukan pertanyaan tindak lanjut tambahan jika diperlukan untuk menyelidiki lebih dalam secara spesifik tentang bagaimana mereka saat ini memecahkan masalah. Cari tahu bagaimana, apakah, dan mengapa solusi Anda akan berhasil atau tidak berhasil bagi mereka.
- ✓ Mintalah pencatat untuk menyetel teleponnya sebagai alarm agar Anda tetap tenang (biasanya 15 menit). Nada dering harus dalam keadaan senyap sehingga telepon bergetar untuk memberi tahu peneliti di meja bahwa sudah waktunya untuk beralih ke bagian solusi wawancara, meskipun masih ada pertanyaan yang harus diajukan.
- ✓ Pastikan Anda menjadwalkan waktu jeda antar peserta jika wawancara berlangsung lebih lama dari yang direncanakan atau peserta datang terlambat.

Di akhir, ucapkan terima kasih kepada peserta atas waktu mereka dan beri tahu mereka betapa bermanfaatnya wawasan mereka.

Anda juga harus dapat membuat sedikit perubahan pada pertanyaan dan prototipe solusi sepanjang hari. Ini adalah manfaat lain bagi tim Anda untuk melakukan, berkolaborasi, dan mengumpulkan data di cloud. Anda dapat memperbarui pertanyaan secara real time dan membuat semua peneliti mengetahui perubahan tersebut. Namun, jangan lakukan apa pun selain perubahan kecil pada demonstrasi. Peneliti atau anggota tim Anda perlu membuat perubahan dan membagikan pembaruan tersebut kepada semua kelompok wawancara sebelum peserta putaran berikutnya tiba. Selain itu, Anda tidak ingin terlalu banyak mengubah demonstrasi dan pertanyaan; jika tidak, Anda akan mengganggu dasar untuk kelompok kontrol Anda.

8.5 MENGEKSTRAK CATATAN YANG RINGKAS

Alasan Anda melakukan riset pengguna gerilya adalah karena pada akhirnya, 90 persen pekerjaan telah selesai, informasi telah terorganisasi, dan tim Anda memiliki beberapa tindakan yang harus dilakukan. Jadi, pencatat Anda merupakan komponen yang sangat penting pada hari ini. Idealnya, ia harus mengetik catatan ke dalam dokumen komputer selama setiap wawancara. Anda bahkan dapat memintanya mengetiknya langsung ke dalam UX Strategy Toolkit sehingga informasi tersebut dapat dilihat oleh tim secara langsung. Jika ia mencatat di atas kertas, sebaiknya ia melakukannya dengan cepat; segera setelah wawancara, ia harus menyalin catatan ke cloud atau ke dalam dokumen yang dapat dibagikan dengan tim.



Gambar 8.8 Anggota tim Bitu (tengah) dan Ena (paling kanan) selama sesi demo Solusi dalam wawancara di kafe Culver City. Peserta di sebelah kiri.

Selama wawancara, pencatat tidak perlu khawatir tentang ejaan. Ia dapat kembali dan memperbaikinya nanti. Ia harus mencoba menyaring respons peserta menjadi kalimat-kalimat pendek yang merangkum esensi respons mereka. Ia harus fokus pada perolehan jawaban (lihat Gambar 8-8) untuk pertanyaan naskah tanpa mencatat wawasan tambahan—yang dapat muncul kemudian saat ada jeda antara wawancara dan anggota tim dapat berbicara. Atau, hal itu dapat terjadi di penghujung hari saat pencatat dapat sedikit merapikan data dan memberikan wawasan tentang cara menyempurnakan solusi atau perubahan haluan.

Selama atau setelah wawancara, pencatat atau Anda juga dapat memberi kode warna pada lembar kerja untuk membantu mempercepat analisis (seperti pada Bab 5 saat Anda menganalisis pesaing.) Titik masalah utama akan diberi kode warna merah. Jika pengalaman utama atau konsep produk menerima respons yang mudah diperbaiki, pencatat dapat memberi kode warna hijau. Jangan ragu untuk mengembangkan sistem Anda sendiri.

Fase Analisis (Dua hingga Empat Jam)

Seperti yang saya jelaskan di awal bab, tim saya dan teknisi perangkat lunak tidak perlu menganalisis temuan kami setelah riset pengguna gerilya. Jelas bahwa model bisnis tidak berhasil. Pengguna yang kami wawancarai tertarik dengan proposisi nilai, tetapi mereka tidak mampu atau tidak mau mengeluarkan cukup banyak uang seperti yang dilakukan Hotels.com untuk mempertahankan model bisnis. Produk tersebut, sebagaimana adanya, memerlukan saluran langsung ke segmen pelanggan kaya.

Namun, jika tidak begitu jelas, fase analisis melibatkan sintesis semua umpan balik dari wawancara untuk menentukan tindakan tim Anda selanjutnya. Apakah penelitian pengguna gerilya memvalidasi atau membatalkan asumsi Anda? Apakah eksperimen tersebut gagal karena pelaksanaannya ceroboh? Atau, apakah sesuatu yang tidak terduga terjadi seperti dalam kasus operasi pusat perawatan, di mana kami mengetahui model bisnisnya tidak berhasil? Tujuan Anda adalah menggunakan analisis tersebut sebagai titik keputusan untuk beralih ke arah yang berbeda atau menggandakan eksperimen lebih lanjut yang mengaktualisasikan proposisi nilai.

Di bagian bawah templat terdapat baris yang disebut Pembelajaran yang Divalidasi. Di sinilah Anda dapat meletakkan temuan tingkat tinggi untuk setiap peserta dan melacak peserta mana yang memvalidasi atau membatalkan hipotesis solusi Anda, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 8.9.

Pembelajaran yang Divalidasi
Menyukai desain prototipe secara keseluruhan. Namun, ragu untuk memesan pusat perawatan daring untuk putrinya tanpa mengetahui nama fasilitas dan mendapatkan tur pribadi ke sana. Membatalkan model bisnis.

Gambar 8.9. Contoh sel Pembelajaran yang Divalidasi

Untuk melakukan analisis, Anda perlu mundur selangkah seperti yang Anda lakukan di Bab 5. Perkecil semua detail yang baru saja Anda terima dan pikirkan dengan saksama gambaran besarnya. Anda mungkin mendapati diri Anda melakukan salah satu hal berikut:

- ✓ Menilai untuk menentukan apakah segmen pelanggan yang tepat telah tercapai, dengan melihat persona sementara atau penelitian penemuan pelanggan awal Anda. Jika itu bukan segmen pelanggan yang tepat, mulailah membuat asumsi baru tentang segmen yang tepat.
- ✓ Menilai apakah masalah yang coba dipecahkan oleh produk Anda adalah masalah sebenarnya berdasarkan umpan balik yang Anda dengar. Apakah itu masalah kecil atau masalah besar?
- ✓ Menilai apakah solusi yang Anda tunjukkan tepat sasaran. Jika orang tidak benar-benar bersemangat tentang nilai yang diusulkan dalam prototipe solusi, pikirkan cara-cara yang mungkin untuk memperbaikinya.
- ✓ Jika proposisi nilai divalidasi, selamat! Namun, jangan berhenti di situ. Tentukan apakah ada perbaikan mudah yang dapat dilakukan untuk meningkatkan pengalaman pengguna.
- ✓ Jika proposisi nilai tidak divalidasi, segera nilai alasannya. Apakah karena Anda memiliki pelanggan, masalah, dan atau solusi yang salah? Apakah bisa diperbaiki? Bagaimana Anda dapat mengubah produk atau pengalaman pengguna?
- ✓ Dengarkan sinyalnya. Jika eksperimen tersebut gagal total, putuslah untuk beristirahat sementara Anda menyetel ulang jam kewirausahaan atau intrapreneurial Anda.
- ✓ Jika Anda memiliki klien atau pemangku kepentingan yang tidak percaya pada penelitian Anda dan tetap ingin membangun produk, Anda menghadapi tantangan eksistensial di mana Anda mencoba menyeimbangkan prinsip dan dompet Anda. Hanya Anda (dan pasangan Anda) yang dapat menjawabnya.

Masukkan wawasan, jawaban, dan kesimpulan Anda ke dalam spreadsheet di UX Strategy Toolkit di bagian bawah kolom setiap peserta dengan cepat. Anda ingin membuat perubahan haluan pada keputusan tim Anda dengan cepat. Anda sekarang berada di akhir penelitian pengguna gerilya Anda, dan Anda sekali lagi berada di persimpangan jalan:

- Anda membatalkan proposisi nilai Anda. Jika Anda salah tentang segmen pelanggan asli Anda, kembali ke Bab 3 (penemuan pelanggan).
- Anda membatalkan proposisi nilai Anda. Jika Anda salah tentang solusi Anda, kembali ke Bab 4, Bab 5, Bab 6, dan Bab 7
- Anda telah memvalidasi bahwa Anda memiliki kecocokan produk/pasar. Bangun MVP yang fungsional dan lanjutkan ke Bab 9

Ringkasan

Melakukan riset pengguna secara gerilya (terutama dengan melibatkan pemangku kepentingan) mungkin terasa menakutkan pada awalnya, tetapi semakin sering Anda melakukannya, semakin tidak menakutkan lagi. Riset ini memiliki manfaat berupa kecepatan dan transparansi. Selain itu, seluruh tim dan pemangku kepentingan akan lebih baik jika belajar lebih cepat daripada nanti jika solusi Anda berhasil. Selain itu, Anda melakukannya sebagai satu tim; semua orang sama-sama terlibat dalam hasilnya. Mereka memiliki manfaat untuk benar-benar melihat bagaimana pengguna akan merasakan produk tersebut.

BAB 9

MENDESAIN UNTUK KONVERSI

Anda tidak bisa bermain dalam permainan pria, Anda tidak bisa menutupnya—pulanglah dan ceritakan masalah Anda kepada istri Anda. Karena hanya satu hal yang penting dalam hidup ini: Minta mereka menandatangani di garis putus-putus. A-B-C. A- Selalu, B-Jadilah, C-Menutup.

—BLAKE DARI SKENARIO DAVID MAMET, GLENGARRY GLEN ROSS

Jika anda ingin menjadi penutup, anda harus terus-menerus menyesuaikan strategi UX Anda untuk meningkatkan hasil yang sukses untuk keterlibatan pengguna dan akuisisi pelanggan. Anda perlu mendesain corong yang efisien yang melakukan segalanya mulai dari melibatkan pengunjung pertama kali hingga akhirnya mengubah mereka menjadi pelanggan tetap. Pelanggan mencakup siapa saja dan semua orang yang perlu Anda libatkan agar proposisi nilai dan model bisnis Anda berhasil. Dan ya, pengguna yang tidak membayar layanan Anda juga merupakan pelanggan. Saat orang mulai masuk dari bagian atas corong, Anda harus segera melacak dan mengukur semua titik data penting di sepanjang jalan sehingga Anda dapat memvalidasi keberhasilan produk Anda.



Gambar 9.1 Keempat Prinsip Strategi UX Harus Segera Disajikan

Hal ini dikenal sebagai perancangan untuk konversi atau pengoptimalan produk Anda. Proses ini menggabungkan semua prinsip, seperti yang digambarkan dalam Gambar 9-1. Dalam bab

ini, saya akan menunjukkan bagaimana strategi UX yang sukses menggunakan analitik untuk mengoptimalkan desain UX dari kesan pertama pengguna terhadap nilai jual hingga pengguna menjadi kecanduan produk dengan senang hati. Sebuah alat yang disebut Funnel Matrix akan menunjukkan cara menyelaraskan seluruh tim Anda pada berbagai tahap akuisisi pelanggan dengan mengidentifikasi metrik yang dapat diukur agar mereka dapat mengambil tindakan untuk menarik pelanggan ke tingkat keterlibatan yang lebih dalam.

9.1 GROWTH HACKER

Growth hacking adalah istilah yang dicetuskan pada tahun 2010 oleh Sean Ellis, seorang blogger pemasaran dan pengusaha. Konsep di baliknya adalah agar tim produk menemukan cara yang sangat cerdas dan hemat biaya untuk meningkatkan pertumbuhan pelanggan. Facebook, Twitter, LinkedIn, Airbnb, dan Dropbox adalah perusahaan yang semuanya telah menggunakan teknik growth hacking untuk meraih kesuksesan. Growth hacker garis keras adalah gabungan dari pemasar, pembuat kode, dan pakar analitik. Mereka menguasai alat analitik, pembuatan lalu lintas, dan pengoptimalan produk dengan pemahaman mendalam tentang seluk-beluk pengoptimalan mesin telusur (SEO), platform iklan, dan alat media sosial. Mereka disebut peretas karena mereka sangat fokus untuk mengembangkan bisnis dengan cara apa pun yang diperlukan.

Mereka mendorong batasan pemasaran tradisional menggunakan teknik seperti pengujian A/B, halaman arahan, faktor viral, pengiriman email, dan integrasi media sosial. Tujuan growth hacking adalah untuk menghubungkan kampanye iklan viral dan berbayar dengan metrik keterlibatan pengguna sehingga Anda dapat mengidentifikasi saluran pemasaran yang paling berharga. Peretasan pertumbuhan memerlukan perbaikan terus-menerus pada saluran penjualan produk sehingga sepenuhnya dioptimalkan untuk memperoleh pengguna baru dan membuat mereka lebih terlibat. Dalam kasus TradeYa, tim inti kami tahu bahwa kami tidak mampu. Kami dapat merancang, menyusun strategi, dan mengembangkan MVP. Kami dapat mengisi Matriks Corong—kami tahu jawaban seperti apa yang kami butuhkan. Yang tidak kami miliki adalah keahlian untuk mendapatkan jawaban tersebut dari laporan metrik dan analitik yang ada di depan kami.

Kami tidak tahu cara kerja semua alat dan dasbor, tetapi kami harus menjalankan pengujian keras untuk menyempurnakan dan menyempurnakan MVP kami agar dapat diluncurkan kembali dalam 30 hari. Saat itu adalah liburan Natal, dan kami cukup yakin bahwa mengharapkan peretas pertumbuhan yang sangat canggih dengan keterampilan pengujian kegunaan dan desain untuk datang ke tempat kami adalah sebuah khayalan. Ditambah lagi, anggaran kami hanya sekitar \$5.000. Jadi, kami memutuskan untuk meretas bersama beberapa peretas pertumbuhan kami sendiri. Begitulah lahirnya Program Magang MVP TradeYa. Jared dan saya ingin mendiversifikasi anggaran kami dengan sebanyak mungkin orang yang berpikiran segar yang akan bekerja sama untuk menghubungkan semua alat analisis yang kami butuhkan guna memperbarui MVP yang ada. Mereka akan menggunakan Funnel Matrix untuk memasukkan data umpan balik dari satu sama lain mengenai inisiatif mereka sehingga kami dapat memvalidasi semua asumsi yang telah dibuat oleh tim inti

tentang tingkat keterlibatan pengguna. Gambar 9-2 menunjukkan posting blog yang kami gunakan untuk menarik bakat yang kami butuhkan.



Gambar 9.2 Lowongan Kerja Yang Dibutuhkan: Peneliti Untuk Menguji MVP Tradeya

Dalam waktu 72 jam setelah postingan JLR Interactive “Help Wanted: Lean UX Apprentices” tersebar di Twitter dan LinkedIn, ke-8 tempat tersebut telah diisi oleh individu yang memenuhi syarat, yang dipilih langsung untuk tantangan ini. Mereka datang dari seluruh Los Angeles dan mencakup para profesional dengan keterampilan tingkat lanjut dalam bidang arsitektur, pemasaran, teknik, dan psikologi, dengan gelar dari MIT, Cornell, NYU, dan UCLA. Meskipun beberapa peserta magang telah memahami desain UX dan pendekatan Lean Startup, tujuannya adalah untuk memanfaatkan efek katalis penyerbukan silang dari keahlian dan latar belakang mereka yang beragam dari luar UX dengan menempatkan mereka dalam pengujian dan pengoptimalan MVP secara langsung.



Gambar 9.3 Jaime (Di Sebelah Kiri) Dan Jared (Di Sebelah Kanan) Berbicara Tentang Corong Saat Mengajar Delapan Peserta Magang Lean UX Tradeya

Kami benar-benar beruntung. Para peserta magang kami bersemangat dan fokus saat mereka bertemu untuk pertama kalinya dalam lokakarya intensif pada tanggal 2 Januari 2013. Selama

tiga jam yang sangat singkat, kedelapan peserta magang tersebut diberi pemahaman (lihat Gambar 9-3) tentang sejarah, filosofi, dan MVP TradeYa. Pertama-tama mereka mempelajari tentang prinsip-prinsip desain yang berpusat pada konversi untuk akuisisi pelanggan. Kemudian kami membahas bagaimana mereka akan tetap selaras melalui kolaborasi dan pendelegasian tugas menggunakan alat berbasis cloud yang saya rancang yang disebut The Funnel Matrix.

Tahap pengujian TradeYa berlangsung dari 1 Januari 2013 hingga 28 Februari 2013. Selama 30 hari pertama, para peserta magang mempelajari berbagai alat analitik, menyiapkan alat tersebut untuk TradeYa, lalu bertindak sebagai pengguna sendiri—berdagang dan menawarkan barang satu sama lain—untuk menguji saluran transaksi produk. Mereka kemudian akan memverifikasi apakah alat tersebut menangkap metrik utama secara akurat. Setiap perubahan dalam hipotesis juga terus diperbarui dalam Matriks Saluran, yang dapat dilihat dan dilacak oleh seluruh tim. Untuk alat pengukuran kami, kami akhirnya menggunakan Google Analytics dan KISSmetrics—tim pengembangan menambahkan kode JavaScript ke semua halaman HTML.

Jared dan saya mengawasi dan memandu pengembangan dengan saksama untuk memastikan bahwa kami memperoleh titik data yang kami butuhkan. Dengan cara ini, saat kami meluncurkan MVP, kami akan dapat melacak semua tindakan yang diinginkan yang diperlukan agar pengguna dapat berdagang dengan sukses.

Untuk merancang konversi, Anda benar-benar perlu menyatukan tim lintas fungsi termasuk desainer, pengembang, manajer produk, dan pemasar. Tim pemasaran dan penjualan membuat daftar inisiatif dan harus dapat bertindak cepat berdasarkan daftar tersebut. Tim pengembangan juga memiliki daftar metrik yang perlu dilacak dan diukur. Hasil dari teknik Funnel Matrix secara langsung menginformasikan alur pengguna, daftar fitur, dan daftar singkat wireframe yang akan dirancang atau didesain ulang yang dioptimalkan untuk tindakan pengguna yang diinginkan. Data dan metrik membantu setiap tahap dalam corong penjualan untuk melakukan perbaikan berkelanjutan dan memberikan wawasan tentang tindakan pelanggan Anda.

9.2 MENGGUNAKAN ALAT MATRIKS CORONG

Corong adalah perkakas berbentuk kerucut dengan tabung di puncaknya untuk mengalirkan cairan atau zat lain melalui lubang kecil. Saat saya menuangkan oli ke mesin mobil, saya menggunakan corong untuk meningkatkan tingkat keberhasilan oli agar langsung sampai ke tempat yang seharusnya. Corong adalah mekanisme yang saya gunakan untuk menghindari pemborosan. Dalam dunia e-commerce, pemborosan terjadi saat calon pelanggan tidak disalurkan ke mesin suatu produk. Di suatu tempat, pelanggan tidak mendaftar, mengaktifkan akun mereka, memulai transaksi, menyelesaikan transaksi, atau alasan lainnya.

Dengan kata lain, pelanggan tidak merasakan proposisi nilai dengan benar dan mungkin mengkliknya tanpa memenuhi kebutuhannya. Desain corong e-commerce atau produk digital tidak mengubahnya menjadi pelanggan yang terlibat. Dalam buku *The*

Entrepreneur's Guide to Customer Development, penulis Brant Cooper dan Patrick Vlaskovits menggunakan Matriks Corong untuk menggambarkan bagaimana calon pelanggan berubah "dari 'Googler' Internet menjadi pengguna yang puas." Saya terinspirasi untuk mengembangkan konsep dan membuat alat saya sendiri untuk mengatur metrik yang berhubungan langsung dengan strategi UX.

Tujuan dari pengisian Funnel Matrix, yang dapat Anda lihat pada Gambar 9-4, adalah untuk memaksa seluruh tim yang terlibat dengan produk—pemangku kepentingan, manajer produk, pemasar, desainer visual, pengembang, dan semua orang yang terlibat—untuk memikirkan semua tindakan yang diperlukan yang harus dilakukan oleh calon pengguna dan pelanggan saat mereka maju ke corong untuk menjadi pengguna tetap. Tujuan lain dari Funnel Matrix adalah untuk memvalidasi, mengukur, dan mempelajari cara untuk mengoptimalkan pengalaman pengguna dengan lebih baik guna meningkatkan rasio konversi. Setelah saya mulai bereksperimen dengan, menggunakan, dan menyempurnakan alat ini, saya segera menemukan bahwa alat ini memungkinkan saya untuk menjadi lebih empiris dan tidak terlalu mementingkan proses strategi UX saya sendiri.

Matriks Funnel: <Nama Produk Anda Dimasukkan di Sini><Bulan/Tahun>							
Funnel Stage	Stage Definition (Penyesuaian)	Proses Pengguna	Tindakan yang diinginkan	Tugas Bisnis	Matrix	Fungsionalitas yang Diperlukan	Pembelajaran yang Divalidasi
Suspect	Tersangka adalah pengguna yang mungkin memerlukan produk atau layanan Anda.						
Lead	Prospek adalah kontak penjualan potensial -- individu atau organisasi yang menunjukkan minat (misalnya dengan memberikan alamat email mereka) terhadap produk atau layanan Anda.						
Prospect	Prospek adalah siapa saja yang menunjukkan keinginan terhadap produk/layanan tertentu melalui keterlibatan dengan cara yang bernilai (bagi bisnis).						
Pelanggan	Pelanggan adalah orang atau organisasi yang membayar untuk menggunakan suatu produk atau layanan.						
Repeat user	Pengguna berulang adalah pelanggan yang "secara teratur" menggunakan produk atau layanan Anda.						
Referensi	Seorang pengguna yang mereferensikan orang lain (menginjili) atas nama produk Anda.						

Gambar 9.4 Template Kosong Alat Funnel Matrix

Alat Funnel Matrix menunjukkan berbagai tahap keterlibatan dan akuisisi pengguna serta kriteria untuk mengevaluasi setiap tahap. Saya membuat Funnel Matrix ini menggunakan

Google Spreadsheets sehingga tim saya dapat berkolaborasi dan mengerjakannya secara bersamaan. Perlu dicatat bahwa cara Anda menggunakan Funnel Matrix akan bergantung pada tahap mana Anda dalam siklus pengembangan produk. Jika Anda memiliki produk atau MVP yang sudah ada seperti yang dimiliki Jared dengan TradeYa, tim Anda dapat menggunakan seluruh matriks untuk mengoptimalkannya. Sesuaikan dan ukur metrik Anda hingga Anda memperoleh hasil yang tepat.

Jika Anda merancang wireframe untuk MVP fungsional pertama Anda, gunakan Funnel Matrix untuk berspekulasi tentang tingkat keterlibatan pengguna dan metrik utama yang mungkin Anda gunakan. Kemudian, Anda akan menguji level teratas (yang mencurigakan) dengan sesuatu seperti pengujian halaman arahan, yang akan saya bahas nanti di bab ini. Jika Anda masih dalam tahap konseptual (papan cerita, prototipe, dan sebagainya) dari strategi UX Anda, manfaatkan ini sebagai kesempatan untuk mendapatkan gambaran umum tentang di mana Anda akan berakhir saat tim Anda siap merancang untuk konversi. Saya juga akan mengajarkan Anda apa yang harus dilakukan saat Anda siap memvalidasi bagian atas corong Anda.

Mengapa Matriks dan Bukan Peta?

Pada titik ini, beberapa ahli strategi UX mungkin akan menggaruk-garuk kepala dan bertanya-tanya mengapa saya tidak menganjurkan peta perjalanan (juga disebut peta pengalaman). Peta perjalanan tampak seperti diagram alir dan menunjukkan semua titik sentuh. Ini adalah representasi visual dari perjalanan dan interaksi pengguna melalui UX produk Anda. Peta ini umumnya dibuat dari output setelah sesi curah pendapat kolaboratif dengan pemangku kepentingan produk. Terkadang peta ini cukup rumit untuk diuraikan, terutama jika Anda bukan peserta selama sesi tersebut. Jika Anda belum melihat salah satu peta ini, lakukan pencarian kata kunci untuk peta tersebut di Google Images. Jika digunakan secara efektif, peta perjalanan dapat membantu ahli strategi UX dan pemangku kepentingan dalam membayangkan pengalaman lintas saluran melalui titik sentuh digital dan nondigital.

Secara pribadi, saya merasa bahwa peta tersebut membutuhkan waktu yang sangat lama untuk dibuat dan kurang akuntabilitas karena jarang dibandingkan dengan realitas produk setelah mulai dirilis. Inilah yang sering saya lihat terjadi: pemangku kepentingan utama, tim UX internal, atau keduanya dipanggil bersama untuk sesi membangun konsensus. Mereka dibagi menjadi beberapa kelompok, mencatat ide-ide pada catatan tempel, lalu menempelkannya di dinding atau papan. Semua orang berdiri di belakang sementara peserta yang paling tegas mengatur ulang konsep-konsep tersebut ke dalam kelompok-kelompok. Di akhir sesi, seseorang mengambil foto kertas kuning yang cantik. Desainer mengubah kelompok-kelompok konsep ini menjadi apa yang sering kali tampak seperti diagram informasi berkeluk-luk yang aneh yang berpotensi membuat Edward Tufte terserang stroke.

Poster-poster tersebut kemudian digantung atau disimpan di suatu tempat di kantor untuk diharapkan dapat memengaruhi karyawan saat mereka pergi ke kamar mandi. Bahasa Indonesia: Jika Anda berusaha untuk menjadi lebih empiris dalam proses strategis Anda, Anda perlu mengembangkan pendekatan dan hasil ini menjadi sistem prosedur disiplin yang diukur dan diperbarui sepanjang fase ide produk dan siklus pengembangan. Itulah sebabnya saya

lebih suka menggunakan matriks berbasis cloud sebagai penyimpanan data terpusat. Dengan alat yang dapat disesuaikan ini, setiap orang dalam tim dapat bekerja secara kolaboratif dan bahkan dari beberapa lokasi.

Anda biasanya dapat melakukan lintasan pertama dalam dua hingga empat jam, dan setelah itu mudah diakses oleh semua orang untuk memperbaruinya. Outputnya mudah diinterpretasikan, dan, yang lebih penting, matriks dapat berfungsi sebagai penyimpanan data pusat untuk laporan metrik setelah produk dirilis dan diulang. Ketika, dalam bukunya *The Lean Startup*, [66] Eric Ries berbicara tentang akuntansi lean dengan metrik dunia nyata, Matriks Corong ini adalah bagaimana Anda dapat memanfaatkannya untuk UX. Jadi, silakan simpan catatan tempel Anda (setidaknya, untuk saat ini). Mari mulai menjelajahi dan mengisi alat Matriks Corong. (Untuk pendapat berbeda tentang peta perjalanan, lihat apa yang dikatakan veteran Ahli Strategi Pengalaman Holly North tentang peta perjalanan di Bab 10.)

Mengguncang Funnel Matrix

Pertama kali saya menguji alat Funnel Matrix adalah di TradeYa bersama Jared. Selama berbulan-bulan, kami telah menyaring laporan analitik yang mengukur ratusan tindakan pengguna dan mencoba membuat keputusan yang lebih besar berdasarkan laporan tersebut. Namun, kami pikir akan lebih efisien untuk mencoba membuat keputusan yang lebih kecil berdasarkan keluaran data yang divalidasi dari tindakan pengguna tunggal. Kami perlu memfokuskan waktu, energi, dan uang kami untuk dapat membuat perubahan yang berarti pada MVP kami guna menjawab pertanyaan yang datang dari investor kami. Jadi, Jared, para pengembang (yang melakukan panggilan Skype dari India), dan saya menghabiskan waktu empat jam yang intens untuk mengisi latihan tersebut.

Dalam alat UX Funnel Matrix, Anda memiliki baris dan kolom yang terdiri dari sel yang perlu diisi dengan masukan yang dipertimbangkan dengan cermat dari tim Anda. Masukan ini didorong oleh kisah pengguna Anda, sebuah narasi yang diceritakan selama periode waktu tertentu. Jika Jane menemukan produk daring Anda (untuk tujuan contoh ini, TradeYa) saat menjelajahi umpan Facebook-nya, tahap apa yang harus ia lalui untuk menjadi pengguna aktif? Dia mungkin tidak akan berubah dari "tersangka" menjadi "pengguna berulang" dalam satu lompatan besar. Sebaliknya, dia perlu disalurkan dengan mudah ke tingkat interaksi yang lebih dalam dengan produk Anda. Oleh karena itu, setiap baris menyampaikan cuplikan ceritanya saat dia bergerak melalui tahapan dari paparan pertama kali hingga pengguna khusus yang akhirnya membantu Anda memasarkan produk Anda.

Anda juga ingin menetapkan batas waktu untuk eksperimen Anda, karena ini memberi tim Anda tenggat waktu untuk mengukur hasil yang diharapkan untuk hipotesis yang berbeda. Untuk TradeYa, kami membatasi durasi kami hingga 60 hari. Kami menginginkan batasan ini karena kami ingin tahu apa yang diperlukan untuk membuat pengguna beralih dari pelanggan yang tidak membayar menjadi pelanggan yang membayar. Kami percaya bahwa jika kami tidak dapat membuat pengguna berkonversi dalam jangka waktu ini, kami akan berada pada titik pengembalian yang semakin berkurang.

Sumbu Vertikal

Baris dalam Matriks Corong berisi tahapan keterlibatan pengguna untuk produk daring Anda. Label tahapan ini harus berkorelasi langsung dengan model bisnis produk Anda, seperti yang diilustrasikan dalam Gambar 9-5. Produk yang berbeda memerlukan mesin yang berbeda untuk pertumbuhan. Ada tabel bagus di buku Lean Analytics[67] yang saya suka rujuk ketika saya menelusuri setiap baris.

Model bisnis						
Panggung perusahaan	perdagangan elektronik	Pasar dua sisi	Perangkat Lunak sebagai Layanan	Aplikasi seluler gratis	Media	Konten buatan pengguna
Akankah itu tumbuh?	Akankah mereka menemukan Anda dan memberi tahu orang lain?		Akankah mereka mendaftar, bertahan, dan memberi tahu orang lain?		Bisakah Anda meningkatkan lalu lintas ke tingkat yang dapat dimonetisasi secara menguntungkan?	
Tahap kelekatan: Mencapai produk minimum yang layak yang melibatkan pelanggan dengan cara yang berarti dan bernilai.	Konversi, ukuran keranjang belanja. Untuk akuisisi: biaya untuk menemukan pembeli baru. Untuk loyalitas: persentase pembeli yang kembali dalam 90 hari.	Tingkat pembuatan inventaris, jenis dan frekuensi pencarian, elastisitas harga, kualitas daftar, tingkat penipuan.	Keterlibatan, pergantian pelanggan, corong pengunjung/pengguna/pelanggan, tingkatan kapasitas, pemanfaatan fitur (atau pengabaian).	Orientasi; adopsi; kemudahan bermain; waktu untuk "mengait"; pergantian pemain selama sehari-hari, seminggu, dan sebulan; peluncuran; pengabaian; waktu bermain; pengujian regional.	Lalu lintas, kunjungan, pengembalian; segmentasi metrik bisnis berdasarkan topik, kategori, penulis; RSS, email, pengikut Twitter, dan klik-tayang.	Pembuatan konten, saluran keterlibatan, tingkat spam, berbagi konten dan promosi dari mulut ke mulut, saluran akuisisi utama.
Tahap viralitas: Meningkatkan adopsi melalui viralitas bawaan, buatan, dan dari mulut ke mulut; mengoptimalkan koefisien viral dan waktu siklus.	Mode akuisisi: biaya akuisisi pelanggan, volume pembagian. Model loyalitas: kemampuan untuk mengaktifkan kembali, volume pembeli yang kembali.	Akuisisi penjual, akuisisi pembeli, berbagi informasi yang bersifat inheren dan dari mulut ke mulut. Pembuatan dan konfigurasi akun.	Viralitas yang melekat, biaya akuisisi pelanggan.	Peringkat toko aplikasi, berbagi, undangan, pemeringkatan.	Konten, viralitas, pemasaran dan pengoptimalan mesin pencari; mempromosikan waktu lama di halaman.	Undangan konten, undangan pengguna, pesan dalam situs, berbagi di luar situs.

Gambar 9.5 Tahapan Model Bisnis Dari Lean Analytics

Saya sarankan Anda memulai latihan Matriks Corong dengan definisi tahapan umum yang disediakan, tetapi luangkan waktu untuk menyesuaikannya saat konten dan data untuk sel lainnya mulai terbentuk. Anda mungkin tidak memerlukan label tahapan yang persis seperti yang ditunjukkan pada Gambar 9-6, karena akan ada pengecualian yang diketahui dan tidak diketahui tentang bagaimana orang akan berinteraksi dengan produk Anda. Namun, label umum ini akan membantu Anda memulai. Yang penting tentang tahapan adalah bahwa tahapan tersebut mengalir sebagai perkembangan yang linier dan terukur di sepanjang corong produk.

Funnel Stage	Stage Definition (Penyesuaian)
Suspect	Tersangka adalah pengguna yang mungkin memerlukan produk atau layanan Anda.
Lead	Prospek adalah kontak penjualan potensial -- individu atau organisasi yang menunjukkan minat (misalnya dengan memberikan alamat email mereka) terhadap produk atau layanan Anda.
Prospect	Prospek adalah siapa saja yang menunjukkan keinginan terhadap produk/layanan tertentu melalui keterlibatan dengan cara yang bernilai (bagi bisnis).
Pelanggan	Pelanggan adalah orang atau organisasi yang membayar untuk menggunakan suatu produk atau layanan.
Repeat user	Pengguna berulang adalah pelanggan yang "secara teratur" menggunakan produk atau layanan Anda.

Referensi	Seorang pengguna yang mereferensikan orang lain (menginjili) atas nama produk Anda.
-----------	---

Gambar 9.6 Sumbu vertikal dari Matriks Corong

Mulailah dengan mencoba melewati baris pertama sebelum mendefinisikan tahap lainnya, terutama jika Anda baru mengenal teknik pengembangan pelanggan. Saat tindakan yang diinginkan mulai terlihat, Anda akan memahami bahwa definisi tersebut terkait langsung dengan strategi keterlibatan pengguna Anda yang sebenarnya saat pengguna pertama kali menemukan produk Anda. Kemudian, Anda melanjutkan ke tahap berikutnya. Judul kolom adalah berbagai faktor yang perlu Anda diskusikan dan debatkan dengan tim Anda. Saya akan menjelaskannya lebih rinci nanti di bab ini.

Untuk setiap tahap, pertama-tama saya akan memberikan deskripsi umum lalu contoh spesifik tentang apa yang kami masukkan ke dalam sel untuk TradeYa. Untuk bab ini, saya juga akan mengubah definisi yang diberikan di awal buku di mana istilah "pengguna" dapat dipertukarkan dengan istilah "pelanggan." Untuk Matriks Corong, pengguna akan didefinisikan sebagai seseorang yang bergerak dari awal corong hingga akhir lalu menjadi pelanggan yang terlibat (dan membayar).

Tahap tersangka

Tersangka adalah pengguna yang mungkin memerlukan produk atau layanan Anda. Untuk Matriks Corong TradeYa, Tersangka adalah siapa saja yang memiliki atau pernah menginginkan barang atau layanan. Ya, ini kedengarannya seperti semua orang karena, pada kenyataannya, ini berarti semua orang. Di situlah letak masalahnya; pasar horizontal yang berisi semua orang terlalu luas. Untuk mengidentifikasi tersangka, Anda perlu mempersempit kategori ke jenis barang atau layanan yang diinginkan segmen spesifik Anda. Seperti yang digambarkan dalam Gambar 9-7, Tersangka TradeYa juga seseorang yang menganggap akan keren untuk memperdagangkan barang untuk alasan sosial. Kami tahu jenis pengguna ini ada karena adanya tukar-menukar pakaian, klub kolektor, dan situs perdagangan lainnya. Kami merasa seperti sedang mencari Tersangka yang mirip dengan pengguna yang mungkin menggunakan bagian barter di Daftar Craig.

Definisi Panggung	
SUSPECT	Tersangka adalah seseorang yang menginginkan sesuatu yang tidak mampu mereka beli (atau lebih suka tidak membayarnya). Atau seseorang yang memiliki sesuatu yang berharga (barang atau jasa) yang akan mereka jual atau tukarkan dengan sesuatu yang lain.

Gambar 9-7. Diperbesar Ke Tahap Tersangka Dari Matriks Corong Tradeya

Tahap prospek 1

Prospek adalah calon kontak penjualan, individu, atau organisasi yang menunjukkan minat pada produk atau layanan Anda dengan memberikan beberapa informasi kontak

pribadi, umumnya melalui email. Anda ingin memiliki sarana untuk menghubungi mereka. Ini memulai hubungan resmi Anda dengan pengguna. Bagi TradeYa, Prospek adalah seseorang yang mendarat di halaman TradeYa, terlepas dari bagaimana ia sampai di sana, lalu mendaftar ke situs tersebut. Ia dapat berasal dari berbagai titik kontak: media sosial, promosi dari mulut ke mulut, atau pencarian organik.

Tahap prospek 2

Prospek adalah siapa pun yang memiliki kebutuhan dan sangat menginginkan kebutuhan ini terpenuhi melalui pembelian atau konsumsi produk tertentu Anda. Ia sekarang berada dalam fase negosiasi untuk menjadi pelanggan berbayar atau pengguna yang terlibat (akan dijelaskan di tahap berikutnya). Bagi TradeYa, Prospek adalah seseorang yang melihat sesuatu yang secara khusus ia inginkan atau memiliki sesuatu yang spesifik yang ingin ia perdagangkan; ia mengeposkan sesuatu untuk diperdagangkan atau ia mengajukan tawaran pada perdagangan yang telah diposkan di situs. Pengguna ini mengambil tindakan pertama yang memungkinkan pada antarmuka MVP untuk terlibat dalam transaksi aktual dari pengalaman utama kami.

Tahap Pelanggan

Pelanggan adalah orang atau organisasi yang berharga bagi model bisnis Anda. Pelanggan membayar untuk menggunakan produk atau mereka menyumbangkan sesuatu yang berharga bagi pengguna lain. Dalam pasar dua sisi dan ekonomi freemium Web, ini bisa berupa konten, daftar, atau permintaan. Bagi TradeYa, Pelanggan adalah pengguna yang terlibat dalam dan menyelesaikan perdagangan yang berhasil. Ini berarti bahwa setelah menawar, dia memenangkan perdagangan dan berhasil menyelesaikan transaksi, atau sebaliknya.

Tahap Pengguna Berulang

Pengguna berulang adalah pelanggan yang "secara teratur" menggunakan produk atau layanan Anda. Bagi TradeYa, Pengguna Berulang adalah seseorang yang terlibat dalam banyak transaksi. Dia memperdagangkan sesuatu dan kemudian terus menawarkan atau menawar barang atau layanan untuk diperdagangkan.

Tahap Pengguna Referensi

Pengguna referensi adalah seseorang yang merujuk orang lain ke situs berdasarkan pengalaman awal atau berkelanjutannya. Dia membawa tersangka lain ke produk Anda dengan menyebarkan berita. Ini disebut viralitas dan memberi makan mesin pertumbuhan itu. Pengguna referensi dapat merujuk orang ke produk Anda terlepas dari tahap apa dia berada di corong. Referensi sangat penting untuk meningkatkan saluran penjualan Anda karena mereka mendatangkan pengguna baru ke situs melalui rekomendasi pribadi mereka sendiri. Anda harus menyukai orang-orang ini dan bekerja keras untuk membuat mereka sangat senang dengan produk Anda. Bagi TradeYa, Pengguna Referensi adalah seseorang yang membagikan halaman TradeYa, baik halaman yang dipromosikannya atau sekadar halaman yang menurutnya menarik.

9.3 PROSES PENGGUNA

Proses Pengguna (lihat Gambar 9-8) menjelaskan jenis aktivitas yang akan dilakukan pengguna di setiap tahap saat mereka mencoba produk Anda. Di mana tepatnya mereka berada? Tugas apa yang ingin mereka selesaikan? Bagi desainer UX di tim Anda, Proses Pengguna mungkin akan menjadi langkah termudah dalam Matriks Saluran untuk diartikulasikan. Untuk contoh TradeYa, mari kita mulai dengan tingkat pertama keterlibatan pengguna— Tersangka. Bagaimana jika saya berjalan keluar rumah dan mulai berteriak sekeras-kerasnya, "Berhentilah menghabiskan uang. Gunakan TradeYa!" Bagi tetangga yang mendengar saya, tindakan ini akan memicu kesan pertama mereka terhadap TradeYa sebagai sebuah produk. Tetangga baru di seberang jalan—yang tidak mengenal saya—mungkin mengabaikan saya atau menelepon polisi. Namun, tetangga sebelah saya yang ramah mungkin mendengar kata-kata ini dan ingin tahu lebih banyak.

Proses Pengguna
Mereka melihat suatu item atau mendengar tentang TradeYa dengan cara tertentu (misalnya pers, informasi dari mulut ke mulut, jejaring sosial, dsb.) yang menarik mereka ke situs tersebut.

Gambar 9.8 Sel Proses Pengguna Di Matriks Corong Tradeya

Oleh karena itu, untuk proses pengguna Tersangka, Anda harus berpikir, "Apa titik kontak awal saya dengan calon pelanggan?" Frasa "titik kontak" adalah jargon bisnis untuk cara pertama Anda "menyentuh" atau berinteraksi dengan pelanggan Anda. Tersangka mungkin menemukan TradeYa di media sosial. Atau, alih-alih menemukan produk melalui teriakan tetangga, mungkin ia melihat tweet atau kiriman Facebook teman dengan tautan TradeYa yang dibagikan: "Lihat papan selancar yang saya perdagangkan ini!" Tersangka juga mungkin menemukan TradeYa atau daftar item TradeYa melalui pencarian organik. Pada akhirnya, yang harus dimasukkan ke dalam sel kolom ini adalah apa yang menurut tim Anda merupakan cara yang paling mungkin bagi pengguna untuk menemukan produk tersebut pada awalnya. "Cara" ini adalah saluran penjualan dan taktik Anda untuk mendapatkan pelanggan. Temukan, jelajahi, dan bereksperimenlah dengan semuanya.

Tindakan yang Diinginkan

Tindakan yang Diinginkan untuk Matriks Corong (lihat Gambar 9-9) adalah apa yang Anda harapkan dilakukan pengguna sebagai respons terhadap "proses" yang baru saja mereka alami. Itu adalah tindakan yang Anda inginkan agar mereka lakukan. Ini bisa berupa apa saja mulai dari memfavoritkan suatu tweet, mengunduh aplikasi Anda, atau mengklik tautan ke halaman web.

Tindakan yang Diinginkan
(1) Mendarat di beranda TradeYa dan disajikan dengan beberapa item TradeYa dan tidak diharuskan untuk "Onboard" atau log-in sampai mereka mengklik item yang diperlukan tindakan login. (2) Mendarat di halaman item TradeYa karena pengguna datang dari tautan rujukan langsung.

Gambar 9.9 Sel Tindakan Yang Diinginkan Dalam Matriks Corong Tradeya

Mari kita kembali ke contoh TradeYa saya di jalan perumahan. Jika tetangga hipotetis saya yang baru belum menelepon polisi, dia mungkin a) mengeluarkan ponsel pintarnya dan mencari TradeYa di Google, b) mencari TradeYa di komputernya nanti di rumah atau kantor, atau c) berbagi pengalaman aneh itu dengan jejaring sosialnya atau di kantor dengan rekan kerjanya di sekitar mesin espresso. Namun, terlepas dari candaan tentang teriakan, respons yang diinginkan untuk tahap Tersangka adalah agar pengguna Anda memiliki reaksi positif terhadap paparan pertamanya terhadap proyek Anda. Jelas, kesan pertama yang buruk sama dengan UX yang sangat buruk. Anda harus memastikan bahwa tersangka bereaksi dengan cara yang Anda inginkan. Pikirkan tentang apa yang terjadi selanjutnya untuknya dalam hal jenis konten/pesan/pengalaman yang ditemuinya.

Apakah ada satu atau beberapa skenario atau konteks teknologi (misalnya, seluler versus desktop) yang perlu ditangani? Apakah semua pengguna baru datang melalui pintu depan (laman beranda produk Anda) atau dapatkah mereka juga datang melalui berbagai pintu samping (tautan Facebook dari umpan teman yang mengarah ke laman tingkat produk)? Dalam setiap kasus, sebaiknya Anda memastikan bahwa proposisi nilai tersampaikan dengan jelas. Untuk mengisi sel Tindakan yang Diinginkan dalam Matriks Corong Anda, pikirkan tentang apa tujuan utama Anda agar pengguna tersebut melakukannya. Tujuan tersebut dapat berupa jenis aktivitas apa pun, mulai dari meminta pengguna memasukkan alamat emailnya, masuk dengan akun Facebook-nya, hingga mengklik tombol "Buat pesanan Anda".

Jika aliran pendapatan produk Anda berasal dari penjualan iklan banner atau video, tujuannya adalah membuat laman konten lebih menarik dengan banyak tautan "Baca Selengkapnya" agar pelanggan terus mengklik dan menggeser. Jika Anda ingin meningkatkan Waktu di Situs (ToS), Anda mungkin menginginkan banyak artikel terkait di situs agar pengguna terus berpindah-pindah laman Anda seperti permainan pinball tanpa akhir. Respons yang diinginkan dapat berbeda-beda, bergantung pada tingkat keterlibatan pengguna. Seorang tersangka hanya perlu memiliki pengalaman positif, tetapi Pelanggan mungkin perlu menanggapi dengan mengklik tombol Kirim atau Beli. Pikirkan secara terperinci tentang jalur terpendek dari tindakan yang diperlukan untuk membuat pengguna Anda senang melalui corong tersebut.

Tugas Bisnis

Sekarang lepas topi strategi UX Anda dan kenakan topi pemasaran Anda. Saatnya untuk melihat Matriks Corong dari sudut pandang sasaran bisnis Anda, seperti yang diilustrasikan pada Gambar 9-10. Di sinilah Anda perlu mengatasi apa yang harus terjadi di balik layar untuk memungkinkan proses pengguna. Ini termasuk kampanye iklan daring yang telah teruji dan bentuk-bentuk baru peretasan pertumbuhan. Konsep dasarnya adalah membangun pemasaran secara organik ke dalam produk, bukan menumpuknya di atas produk yang telah selesai dan kemudian menghubungkannya kembali dengan metrik. Ini sangat penting bagi strategi UX. Strategi bisnis dan desain interaksi harus berjalan beriringan.

Tugas Bisnis
SEO / Media Sosial
kampanye / Jangkauan
publisitas / Lalu lintas iklan berbayar

Gambar 9.10 Sel Tugas Bisnis di Matriks Corong TradeYa

Jadi, tugas bisnis pada tahap Tersangka bagi Anda dan tim Anda adalah menemukan saluran baru dan mencoba banyak eksperimen untuk menjangkau calon pelanggan dan menarik perhatian mereka. Ini memerlukan pertimbangan berbagai titik sentuh dan konteks tempat pengguna mungkin menemukan produk Anda—di Facebook, di perangkat seluler mereka, di komputer mereka di tempat kerja, atau sekadar terdengar di mesin espresso. Isi sel Tugas Bisnis Anda di Matriks Corong dengan ekspektasi kreatif dan rasional yang harus dipenuhi bisnis Anda, seperti membeli iklan Facebook untuk meningkatkan lalu lintas atau kampanye media sosial yang cerdas. Anda ingin membuat pengguna mempromosikan produk Anda karena membuat mereka terlihat keren. Ketahuilah bahwa apa pun yang Anda tempatkan di sel ini harus benar-benar didukung oleh bisnis untuk mendapatkan tindakan yang Anda inginkan.

Metrik

Seperti yang diketahui oleh staf penjualan dan pemasaran, kesuksesan ditentukan oleh angka. Metrik Matriks Corong Anda adalah unit pengukuran Anda untuk seberapa baik (antara lain) pengguna Anda telah melakukan tindakan yang Anda inginkan. Metrik tersebut juga dapat memberi tahu Anda hal-hal seperti berapa banyak pengguna yang berasal dari Facebook versus LinkedIn, atau mana dari tiga kota besar teratas di AS yang mengirimkan volume lalu lintas terbanyak ke situs tersebut. Metrik dapat menjadi indikator keberhasilan atau kegagalan yang kuat jika Anda memilih untuk mengukur item yang tepat dan jika data tersebut akurat. Untuk setiap tahap keterlibatan pengguna, akan ada satu metrik tertentu yang benar-benar penting. Fokuslah pada metrik tersebut seperti seorang "penutup" yang terobsesi yang ingin membuat pelanggan targetnya tetap terlibat.

Dalam kasus Tersangka TradeYa, ini berarti mampu menganalisis data tentang perilaku pengunjung baru, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 9-11. Jika Tersangka tidak datang ke TradeYa melalui beranda, halaman mana yang paling banyak dikunjungi? Berapa rasio

pentalannya? Berapa menit dia berinteraksi dengan situs tersebut? Alat analitik menyediakan banyak data, tetapi terserah kepada kita sebagai ahli strategi UX yang cerdas dan cerdas untuk mengetahui data mana yang mewakili metrik utama di setiap tahap.

Metrik
Kunjungan, Rasio Pentalan, %Persentase pengunjung (pertama kali) yang datang ke beranda vs halaman item, situs teratas yang menjadi asal lalu lintas. Kota atau negara teratas yang menjadi asal lalu lintas.

Gambar 9-11. Sel Metrik Dalam Matriks Corong Tradeya

Yang masuk dalam kolom metrik adalah "hal-hal" terukur yang Anda rencanakan untuk diukur pada setiap tahap yang secara khusus menghubungkan tindakan pengguna dengan tingkat keterlibatan. Metrik ditampilkan sebagai total, persentase, dan rasio. Orang pemasaran, pemangku kepentingan, dan tim desain/pengembangan Anda harus memahami arti metrik. Misalnya, metrik umum adalah "Durasi Kunjungan Rata-rata" (lihat Gambar 9-12), yang menunjukkan waktu yang dihabiskan pengguna di situs dan diukur dalam menit dan detik. Namun, metrik ini lebih relevan untuk model bisnis tertentu seperti situs media yang mencoba menjual iklan. Untuk situs e-niaga, kita harus melihat transaksi. Untuk SaaS, kita takut dengan "churn," yang merupakan jumlah pelanggan yang hilang selama periode waktu tertentu. Sasaran utama dalam SaaS adalah retensi pelanggan. Retensi = daya tarik = penggunaan kebiasaan = pelanggan yang kembali.



Gambar 9.12 Metrik Bulanan Tradeya Dari Tahun 2013

Pakar Lean Startup Eric Ries menyatakan bahwa metrik yang sebenarnya adalah "metrik yang dapat ditindaklanjuti yang mengonfirmasi atau membantah hipotesis yang dinyatakan sebelumnya (dinyatakan dalam penemuan pelanggan)." Ini berarti Anda ingin mengukur hal-hal yang menunjukkan bahwa produk Anda benar-benar berfungsi dan bahwa pengguna terlibat. Namun, investor dan pemangku kepentingan menyukai total dan persentase, jadi perangkat yang umum adalah melihat tampilan halaman atau metrik kesombongan lainnya

yang tidak mewakili apa pun selain kemampuan Anda untuk membeli atau mengarahkan lalu lintas ke halaman arahan Anda. Metrik kesombongan hanya mewakili berapa banyak orang yang datang ke pintu depan Anda. Yang lebih penting adalah persentase orang-orang itu yang membukanya dan mulai mengintip-intip. Sangat mudah untuk tersesat dalam semua data yang dapat ditangkap atau mengukur hal-hal yang salah yang tidak berarti apa-apa. Fokus Anda harus pada pengukuran indikator sebenarnya atau "metrik utama" yang menandakan bahwa proposisi nilai Anda berhasil. Investor dan pemangku kepentingan ingin tahu tentang persentase.

9.4 FUNGSIONALITAS YANG DIPERLUKAN

Fungsionalitas yang diperlukan adalah fitur dan platform (misalnya, Twitter) yang harus diaktifkan dan diintegrasikan oleh tim Anda agar tingkat corong tersebut dapat berfungsi dari perspektif UX. Mengisi kolom ini merupakan jalan pintas untuk menyaring rangkaian fitur untuk MVP atau versi beta suatu produk. Rangkaian fitur ini harus berfungsi untuk seluruh perjalanan pengguna dan sangat penting agar produk itu sendiri berfungsi. Setiap fitur harus menjadi sesuatu yang akan membuat produk tersebut lebih baik dan lebih mudah digunakan daripada yang lebih rumit. Fokus pada fitur yang memungkinkan produk tersebut berfungsi dengan baik dan yang dipertimbangkan secara cermat dari berbagai perspektif ini: nilai pengguna, tingkat upaya untuk membangun, dan nilai bisnis.

Seimbangkan tingkat upaya yang diperlukan untuk membangun rangkaian fitur dengan dampak yang dapat ditimbulkannya pada produk. Berapa banyak orang yang benar-benar akan menggunakannya atau telah memintanya? Apakah itu fitur unik untuk produk Anda yang akan membedakannya dari pesaing, atau apakah itu hanya sekadar gimmick yang rapi yang akan dicoba orang sekali dan tidak akan pernah digunakan lagi? Alat Funnel Matrix akan membantu Anda mengukur dampak dengan mengaitkannya dengan metrik keterlibatan tertentu. Setelah Anda memiliki daya tarik, Anda dapat bereksperimen dengan fitur yang lebih berisiko. Untuk TradeYa, fitur yang sangat penting adalah kemampuan untuk menawar pada perdagangan yang ada dan kemampuan untuk memposting item tertentu untuk diperdagangkan (lihat Gambar 9-13). Pembuatan akun dielakkan dengan mengharuskan pengguna untuk memiliki dan masuk melalui akun Facebook. Kami juga memerlukan fitur jajak pendapat untuk mempelajari apa yang diminati pelanggan kami untuk diperdagangkan. Seperti yang dibahas dalam Bab 7, kami memilih untuk menunda profil pengguna dan sistem transaksi karena keduanya tidak penting bagi tujuan pertama kami: membuat orang memperdagangkan sesuatu di TradeYa dengan hambatan masuk terendah.

Fungsionalitas yang Diperlukan
Halaman arahan TradeYa dengan pengaturan Google Analytics. Profil Twitter TradeYa. Profil Facebook TradeYa.

Gambar 9.13 Sel Fungsionalitas Yang Diperlukan Dalam Matriks Corong Tradeya

Pembelajaran yang Tervalidasi

Pada titik ini, kita akan mengambil pelajaran dan inspirasi dari Thomas Dolby dan lagunya "She Blinded Me With Science": "She blinded me with science and hit me with technology." Ya, inilah saatnya bagi Anda untuk mengenakan jas lab dan berpikir seperti ilmuwan, secara logis dan tanpa emosi. Seluruh tujuan dari Funnel Matrix ini adalah untuk membantu Anda menjawab pertanyaan kualitatif tentang produk Anda menggunakan data terverifikasi untuk perbandingan komparatif. Pertanyaan-pertanyaan yang Anda ajukan ini adalah untuk menjaga kejujuran tim Anda tentang perilaku pelanggan dan tugas bisnis Anda di setiap tingkat keterlibatan. Seperti ilmuwan, Anda harus mengajukan pertanyaan yang sulit, menganalisis data Anda, dan tidak dibutakan oleh harapan Anda sendiri akan hasilnya. Tetaplah nyata.

Untuk TradeYa, pertanyaan besar pada tahap Tersangka adalah "Dari mana pelanggan kami berasal yang akan menjadi pelanggan jangka panjang?" Kami ingin mengetahui saluran mana (Twitter, Facebook, Google Ads, atau pencarian organik) yang paling efektif. Kami perlu melakukan lebih banyak hal yang berhasil. Setelah tersangka kami mendarat di halaman TradeYa, pembelajaran yang tervalidasi menjadi lebih spesifik terhadap tindakan tersangka. Jenis barang atau jasa apa yang paling banyak diminati orang untuk diperdagangkan? Untuk barang, apakah laptop atau furnitur? Untuk jasa, apakah konsultasi web atau buruh harian? Apakah orang lebih banyak memperdagangkan barang daripada jasa? Kami ingin jawaban untuk membantu kami menyempurnakan situs dan menyamai antusiasme yang ditunjukkan oleh pengguna awal saat Jared menyediakan layanan pramutamu. Kami perlu memahami secara terperinci siapa mereka, dari mana mereka berasal, dan hal-hal apa yang paling mereka minati untuk diperdagangkan.

Hal-hal yang Anda harapkan dan perlu pelajari tentang pelanggan Anda ada di sini (Gambar 9.14). Anda mencoba merancang metodologi yang dapat diprediksi dan diskalakan untuk menghasilkan pengguna yang terlibat dan bersemangat. Untuk mencapainya, Anda memerlukan hasil yang dapat diulang dari eksperimen dan metrik Anda. Anda akan melihat bahwa pertanyaan menjadi lebih spesifik tentang perilaku pelanggan Anda saat keterlibatan mereka dengan produk Anda berlanjut ke tahap selanjutnya.

Pembelajaran yang Divalidasi
Berapa persen pengguna yang datang melalui pintu depan (halaman beranda) dibandingkan halaman item TradeYa? Dari situs mana mereka datang (misalnya Facebook?) Kota/negara mana yang paling banyak dikunjungi? Apakah kita melihat lonjakan lalu lintas yang terkait dengan kampanye pemasaran tertentu?

Gambar 9.14 Sel Pembelajaran Yang Divalidasi Dalam Matriks Corong Tradeya

Anda perlu menggunakan setiap rangkaian logika di otak Anda untuk memastikan bahwa pertanyaan-pertanyaan ini dapat dijawab dan diukur. Berapa banyak lalu lintas yang masuk ke beranda tingkat atas dari penelusuran organik dibandingkan dengan halaman item dari media sosial? Ini adalah pertanyaan yang dapat diukur. Seberapa tertariknya para pengguna ini saat mereka masuk ke halaman arahan? Ini tidak dapat diukur. Dalam bukunya *Programmed or be Programmed*, [68] Douglas Rushkoff menulis: “[Tidak] semuanya adalah titik data. Ya, berkat arsip digital, kita dapat mengambil data apa pun sesuai keinginan kita, tetapi kita melakukannya dengan risiko kehilangan konteksnya.” Yang dibicarakan Rushkoff adalah kemampuan untuk melihat data dengan mata yang jeli. Atau, jika memungkinkan, temukan cara untuk merujuk silang hipotesis yang divalidasi terhadap titik data lainnya.

Jadi, tunjukkan kepada anggota tim lain logika Anda untuk melacak metrik yang memvalidasi atau menyangkal setiap penemuan pelanggan yang berarti. Pastikan Anda semua setuju bahwa pembelajaran Anda benar. Sekarang latihan matriks corong mungkin terasa seperti eksperimen sains. Itu karena memang begitu. Anda menjalankan prosedur metodis dengan tujuan memvalidasi atau memalsukan hipotesis Anda—proposisi nilai unik produk Anda bagi pelanggan yang Anda anggap. Anda menggunakan metrik untuk memberikan wawasan tentang apakah penyebabnya (proses pengguna + tugas bisnis) akan menghasilkan efek positif bagi pengguna (tindakan yang diinginkan). Hasil (keberhasilan atau kegagalan) pada dasarnya adalah pembelajaran Anda yang tervalidasi. Funnel Matrix yang Anda kembangkan akan menjadi perangkat Bangun, Ukur, Pelajari yang Anda terapkan, bilas, dan ulangi selama berminggu-minggu atau berbulan-bulan dalam fase pengujian Anda atau bahkan seluruh siklus hidup produk. Ini dapat menjadi titik referensi (lihat Gambar 9-15) saat bisnis melakukan perbaikan berkelanjutan. Orang UX di tim Anda bahkan dapat memimpin pengembangan Funnel Matrix.

Namun, ingatlah, alat ini membutuhkan tim yang seimbang dan terlibat untuk memecahkan banyak masalah dan teka-teki pengalaman pengguna Anda. Desainer UX tidak boleh dan tidak dapat bekerja sendiri secara realistis. Alasan utamanya adalah bahwa begitu banyak hal yang akan membuat Funnel Matrix sangat diperlukan bagi tim Anda terikat pada analitik dan metrik produk Anda. Sebaliknya, ini adalah kesempatan bagi anggota tim pemasaran yang cerdas untuk bersinar melalui peretasan pertumbuhan Matriks Corong untuk kemungkinan inisiatif akuisisi pelanggan, seperti yang saya jelaskan di awal bab tentang Program Magang TradeYa.

MARIKS CORONG: TRADEYA 1 Januari - 28 Februari 2013				
Tahap Corong	Definisi Panggung	Proses Pengguna	Tindakan yang Diinginkan	Tugas Bisnis
SUSPECT	Tersangka adalah seseorang yang menginginkan sesuatu yang tidak mampu mereka beli (atau lebih suka tidak membayarnya). Atau seseorang yang memiliki sesuatu yang berharga (barang atau jasa) yang akan mereka jual atau tukarkan dengan sesuatu yang lain.	Mereka melihat suatu item atau mendengar tentang TradeYa dengan cara tertentu (misalnya pers, informasi dari mulut ke mulut, jejaring sosial, dsb.) yang menarik mereka ke situs tersebut.	(1) Mendarat di beranda TradeYa dan disajikan dengan beberapa item TradeYa dan tidak diharuskan untuk "Onboard" atau log-in sampai mereka mengklik tindakan login yang diperlukan. (2) Mendarat di halaman item TradeYa	SEO / Kampanye Media Sosial / Jangkauan Publisitas / Lalu Lintas Iklan Berbayar

			karena pengguna datang dari tautan rujukan langsung	
LEAD	Prospek adalah seseorang yang pada kesan pertama menemukan proposisi nilai situs tersebut cukup menarik untuk memasukkan alamat email asli mereka atau mendaftar menggunakan akun Facebook mereka.	Mendarat di halaman TradeYa mana pun dengan "Welcome Gate" yang meminta mereka memasukkan alamat email atau masuk dengan Facebook. Setelah melakukannya, mereka memiliki pilihan untuk melalui pengalaman Onboarding yang dapat mereka pilih untuk berhenti berlangganan kapan saja.	Melihat pesan pendaftaran dan masuk dengan Facebook atau alamat email. Berhasil (tidak memilih keluar atau membatalkan pendaftaran). Jika kami memutuskan bahwa pendaftaran tidak diperlukan hingga sebelum atau setelah pengajuan TradeYa, maka tujuannya adalah agar mereka menelusuri situs secara efektif ke halaman TradeYa yang diinginkan.	Tingkatkan inventaris, berbagi, dan pesan/promosi kepada pengguna tentang nilai pembuatan profil yang dipersonalisasi.

Gambar 9.15 Bagian Atas Matriks Corong Tradeya Yang Sudah Diisi

9.5 ALAT ANALITIK UNTUK PARA AHLI UX

Mari kita istirahat sejenak untuk mengulas secara singkat beberapa alat analitik bermanfaat yang tersedia saat ini untuk melacak metrik yang tepat guna meningkatkan UX. Anda harus mengukur eksperimen Anda untuk mengetahui apakah Anda berhasil mengonversi pengguna saat tim Anda merilis iterasi baru. Khususnya dengan strategi UX, Anda perlu mengetahui apakah penyesuaian tata letak Anda membantu meningkatkan perolehan pengguna, keterlibatan, dan transaksi yang berhasil. Bahayanya berbicara tentang alat tertentu adalah bahwa alat terbaik saat ini terus berubah. Jadi, saya membaginya ke dalam tiga kategori berikut.

Alat pelaporan analitik berorientasi perusahaan

Alat populer: Google Analytics, Adobe Analytics

Deskripsi tingkat tinggi: Alat pelaporan difokuskan pada pembuatan statistik terperinci tentang lalu lintas dan sumber lalu lintas aplikasi atau situs web. Google Analytics adalah layanan yang paling banyak digunakan dan menawarkan layanan dasar gratis dan versi premium. Adobe Analytics (sebelumnya Omniture) adalah alat lain yang difokuskan pada pasar perusahaan. Alat-alat ini memerlukan pengembang atau spesialis analitik untuk implementasi dan pemantauan.

Dasbor, konversi corong, pengujian A/B

Alat Populer: KISSmetrics, Optimizely, Geckoboard, Mixpanel, Totango, Chartbeat

Deskripsi tingkat tinggi: Dasbor dan alat konversi memberi Anda satu tempat visual untuk melihat semua metrik Anda secara real time dari berbagai layanan (misalnya, Google Analytics dan Facebook). Anda dapat menggunakannya untuk mengukur keterlibatan dan retensi pelanggan dengan melaporkan tindakan tertentu. Alat tersebut juga berfokus pada segmentasi, sehingga Anda dapat melihat siapa pengguna Anda dan dari mana mereka berasal, dan membaginya ke dalam kelompok untuk melakukan pengujian A/B dan multivarian.

Layanan pengiriman/pelacakan email

Alat Populer: SendGrid, MailChimp, iContact, Constant Contact

Deskripsi tingkat tinggi: Penyedia layanan email digunakan untuk mengirimkan pesan yang sangat bertarget kepada pengunjung situs web atau pengguna aplikasi seluler berdasarkan apa yang mereka lakukan (dan tidak lakukan) saat mereka menggunakan produk. "Keterkiriman" adalah ukurannya, biasanya dinyatakan sebagai persentase dari berapa banyak email yang benar-benar masuk ke kotak masuk pengguna Anda. Kampanye yang sukses didasarkan pada strategi pemasaran yang solid untuk mengirimkan konten yang relevan dan tepat waktu dalam jumlah yang tepat agar pengguna tetap terlibat dengan produk dan tidak membatalkan langganan.

Melakukan Eksperimen Tahap Tersangka dengan Halaman Arah

Bagaimana jika Anda tidak memiliki produk atau MVP pada tahap ini? Anda masih memiliki corong untuk digunakan, tetapi semuanya hanya bersifat hipotetis. Anda belum dapat benar-benar menghubungkan metrik apa pun ke level mana pun, kecuali satu: Tersangka. Anda berpotensi dapat melakukan growth-hack pada tahap Tersangka corong Anda dengan eksperimen Halaman Arah. Namun, sebelum saya membahasnya, mari kita mulai dengan beberapa hal mendasar. Halaman arahan adalah halaman web yang bukan beranda produk Anda. Halaman arahan dirancang khusus untuk menarik satu tindakan utama dari pengguna.

Halaman arahan terkadang juga disebut halaman penangkapan prospek, halaman pemerasan, dan halaman tujuan. Pengguna diarahkan ke halaman arahan dari beberapa titik kontak—hasil penelusuran organik, iklan, dan kampanye jejaring sosial. Halaman-halaman tersebut pada dasarnya dirancang khusus untuk menarik calon pelanggan ke bagian atas corong Anda. Ada banyak cara berbeda untuk menggunakan halaman arahan pada tersangka yang tidak waspada untuk memvalidasi proposisi nilai. Saya akan menggunakan studi kasus untuk mengilustrasikan caranya.

Studi Kasus 1: Saat Proposisi Nilai Perlu Berubah

Bab 8 menceritakan bagaimana insinyur perangkat lunak yang menggagas ide untuk situs web sejenis Hotels.com untuk pusat rehabilitasi menemukan dirinya dalam posisi yang cukup sulit. Gambar 9-16 menunjukkan seperti apa tampilan beranda asli Book Your Care.

Home How it Works Our Promise Our Story For Providers Contact Us Help?

Book. Save. Recover. Call Today: Toll Free 1-855-GO-BOOK-YOUR-CARE or 1-855-462-6659

book your care Free Registration > Log In >

Welcome to the safest way to book residential addiction treatment ever.

- Search best rated residential drug and alcohol rehabs in California in all price ranges.
- Read reviews, check ratings, and tour rehabs online.
- See our 100 point on-site CareCheck®.
- Get matched to the best rehabs for you.
- Not in CA? Other states coming soon so check back!

Search Now >

One Bed One Time Exclusive Deals

Rehab	Treatment Program	Savings	You Pay
The Lake House	30-day coed program	40% Off	\$13,500
Simple Recovery	30-day coed program	35% Off	\$12,000

Gambar 9.16 Halaman beranda asli Book Your Care

Riset pengguna gerilya yang kami lakukan atas namanya telah membatalkan model bisnisnya. Situs web saat ini tidak berfungsi, dan dia tahu bahwa menghabiskan uang untuk desain ulang tanpa validasi yang tepat akan menjadi pemborosan. Jadi, apa yang bisa dia lakukan? Dia perlu tahu apakah segmen pelanggan kaya akan sama antusiasnya dengan inovasi nilainya seperti kelompok kontrol dari riset pengguna. Tim dan pemangku kepentingan saya bergegas mencari saluran ke kelompok pengguna ini. Kami memasang iklan di Craig's List. Kami memasang iklan di majalah-majalah mengilap di Beverly Hills. Klien dan saya bahkan pergi ke pertemuan Alcoholics Anonymous tempat kami berpura-pura sebagai orang-orang terkasih pecandu untuk mempelajari lebih lanjut tentang pelanggan kami yang sulit dipahami. Saat itulah kami memutuskan untuk menjalankan eksperimen Halaman Arah sebagai upaya terakhir. Kami tahu kami perlu menjalankan kampanye iklan daring ini untuk menargetkan segmen pelanggan kaya. Namun, pusat perawatan menghabiskan jutaan dolar untuk menargetkan kelompok ini di Google dan Facebook. Jadi, kampanye itu tidak hanya akan mahal, tetapi lautan kami akan menjadi merah darah. Kami memutuskan untuk menggunakan produk bernama Unbounce untuk segera membangun variasi proposisi nilai dan mengujinya dengan menggunakan kampanye iklan daring bertarget melalui Google dan Facebook. Hal ini secara efektif menghentikan situs saat ini. Kami tidak akan mengganggu bagian belakang yang rumit. Pengembang tidak perlu membuang waktu, tenaga, atau uang untuk memperbaikinya untuk percobaan. Sebaliknya, jika ada tersangka yang mengikuti percobaan Halaman Arah kami, kami akan memandu mereka (seperti yang dilakukan Jared, sebagaimana dijelaskan dalam Bab 7) melalui proses pemesanan pusat perawatan.

Untuk mengarahkan lalu lintas ke halaman arahan kami, kami melakukan iklan bertarget di Facebook. Kami menayangkan iklan kepada pengguna yang tinggal di lingkungan kaya di Los Angeles. Di sinilah Anda harus berhati-hati, karena mudah untuk menghabiskan lebih banyak uang daripada yang Anda inginkan atau butuhkan untuk uji coba kecil. Itulah sebabnya kami membuat batasan berikut:

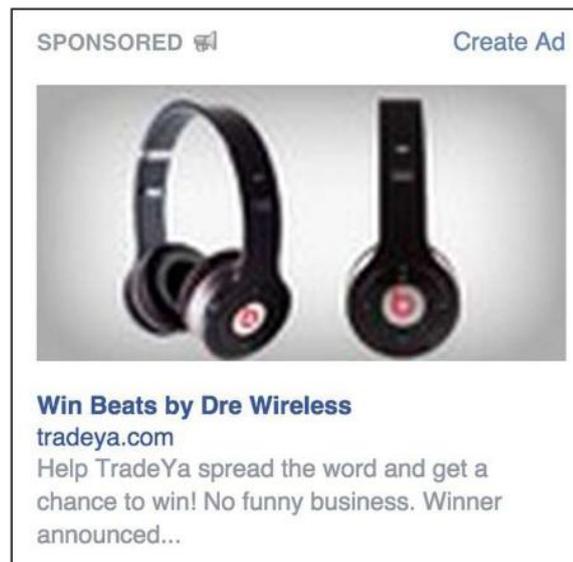
- Kami memutuskan anggaran awal sebesar \$500.
- Kami menentukan kata kunci untuk kampanye tersebut.
- Kami menyelesaikan salinan iklan untuk memastikan bahwa pesannya cukup kuat untuk mengarahkan tersangka ke halaman arahan.
- Kami menetapkan demografi pelanggan (seperti pendidikan, kota, dan usia).
- Kami memutuskan kapan tepatnya kampanye harus dimulai.
- Kami menempatkan kampanye, yang dapat Anda lihat pada Gambar 9.18, lalu kami menunggu!

Karena tim saya menggunakan alat yang tangguh seperti Unbounce, kami dapat menjalankan dua varian halaman arahan secara bersamaan dari satu kampanye Facebook.

Unbounce secara otomatis mengarahkan setengah dari lalu lintas kami ke setiap halaman. Kedua halaman arahan tersebut menguji dua strategi penetapan harga yang berbeda, seperti yang digambarkan pada Gambar 9.17. Ini disebut pengujian A/B. Dalam percobaan ini, metrik utama kami adalah jumlah pengunjung yang mengklik iklan Facebook (tersangka) dan kemudian konversi yang kami dapatkan—berapa banyak pengguna yang akan membeli proposisi nilai dan memberi kami informasi kontak mereka (prospek). Setengah dari mereka adalah perwakilan dari pusat perawatan lain yang mencoba melakukan riset tentang pesaing. Satu orang yang berhasil kami hubungi adalah mereka yang kecanduan makanan.

Studi Kasus 2: Saat Proposisi Nilai Perlu Memperoleh Prospek

Alasan lain untuk bereksperimen dengan halaman arahan adalah perolehan prospek. Tujuannya adalah untuk memperoleh sebanyak mungkin alamat email orang sungguhan yang telah mengetahui proposisi nilai Anda. Di Bab 7, saya menjelaskan bagaimana Jared membuat video penjelasan untuk mengartikulasikan manfaat perdagangan. Ini terjadi sebelum fase pengujian MVP kami, dan ini adalah contoh yang baik dari perolehan pelanggan melalui halaman arahan. Pertama, Jared menjalankan kampanye iklan di Facebook. Dia secara khusus menargetkan pengguna Facebook yang tinggal di AS yang telah "menyukai" halaman elektronik Beats by Dre. Dia menjalankan dua iklan yang berbeda, salah satunya dapat Anda lihat pada Gambar 9.20.



Gambar 9.17 Kampanye Iklan Online Facebook Tradeya

Pengguna yang mengklik salah satu kampanye diarahkan ke halaman arahan yang ditunjukkan pada Gambar 9-18, yang berisi video penjelasan. Pada dasarnya, Jared menggunakan hadiah tersebut untuk mengarahkan lalu lintas ke halaman arahan. Saat pengguna tiba di halaman arahan, mereka tidak bisa begitu saja mengirimkan alamat email mereka untuk kontes dan pergi. Sebaliknya, mereka harus menonton video dan menjawab setidaknya satu tanggapan kualitatif terhadap sebuah pertanyaan. Ini berarti bahwa tersangka harus menonton setidaknya lima detik dari video penjelasan, yang pada gilirannya berarti bahwa mereka terpapar pada proposisi nilai. Jared tidak menginginkan alamat email tersangka kecuali tersangka memahami inti dari proposisi nilai TradeYa.



Gambar 9.18 Halaman Arahan Tradeya Untuk Mengikuti Kontes Hadiah

Jared menghabiskan \$2.000 untuk menjalankan kampanye, yang ditujukan kepada jutaan pengguna. Dari jumlah tersebut, 6.700 orang mengklik iklan Facebook, yang mengarahkan

mereka ke halaman arahan. Dari jumlah tersebut, 5.000 orang mengikuti kontes, yang berarti 5.000 orang terpapar pada proposisi nilai, mengubah mereka dari tersangka menjadi prospek. Ini berarti ia memperoleh konversi sebesar 74%. Dalam hal biaya konversi, Jared membayar 33 sen untuk klik, dan 41 sen untuk alamat email. Sebagian orang mungkin masih berkata, "Memangnya kenapa? Orang itu punya banyak email dari orang-orang yang hanya menginginkan headphone gratis."

Nah, Jared punya metrik untuk menjawabnya, berkat eksperimen Halaman Arahannya yang dipikirkan dengan sangat saksama. Lebih dari 5 persen orang yang mengikuti kontes mulai membagikan TradeYa di jejaring sosial mereka. Itu menjadikan mereka referensi—mereka menyebarkan proposisi nilai kepada tersangka potensial lainnya. Ketika MVP kami diluncurkan, Jared memiliki 5.000 orang yang dapat langsung mengirim email, mendorong mereka untuk mengaktifkan akun mereka dan siap terlibat dalam perdagangan di situs tersebut. Jika disajikan dengan istilah tersebut, saya akan menyebut konversi yang dicapai oleh eksperimen Halaman Arahannya sebagai sebuah keberhasilan.

Cara membuat eksperimen Halaman Arahan

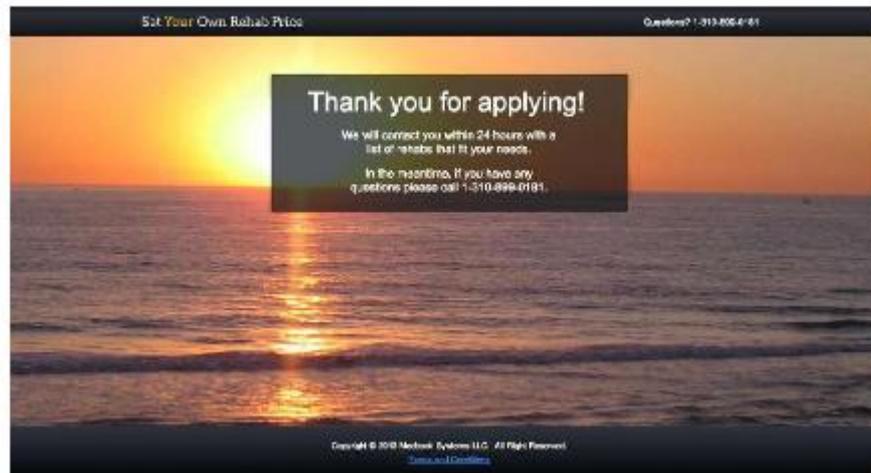
Jika Anda memutuskan untuk menggunakan eksperimen Halaman Arahan untuk proposisi nilai Anda, Anda beruntung; ada banyak alat WYSIWIG untuk pengujian halaman arahan yang tersedia. Alat-alat tersebut bervariasi dari yang sederhana dan gratis hingga yang canggih dan mahal. Yang penting ketika memilih alat adalah Anda memilih alat yang memudahkan Anda untuk:

- Menambahkan widget plug-and-play dan modul formulir sesuai kebutuhan
- Menetapkan nama domain Anda sendiri
- Melacak konversi halaman Anda

Untuk membuat eksperimen Halaman Arahan, Anda dapat mengikuti kerangka kerja sederhana ini, yang pada dasarnya adalah cara kami menjalankan studi kasus yang baru saja saya jelaskan:

1. Tetapkan eksperimen dan tentukan bagian mana dari pengalaman pelanggan yang sedang diuji dan bagaimana hal itu berhubungan dengan proposisi nilai. Anda sedang menguji proposisi nilai, melakukan pivot, atau mencoba mendapatkan pengguna. Seperti yang Anda baca dalam studi kasus sebelumnya, sangat penting bagi Anda untuk mencoba mencari tahu cara mencocokkan hasil terukur yang Anda dapatkan dari halaman landing dengan pertanyaan yang ingin Anda jawab.
2. Rancang/buat halaman landing Anda. Fungsi utama halaman landing adalah untuk mengubah calon pembeli yang sudah ada di sana lebih memahami pengalaman/produk Anda dengan memperkenalkan proposisi nilai Anda kepada mereka. Konversi ini harus terjadi secepat iklan berdurasi 30 detik. Anda perlu menyampaikan kepada calon pelanggan apa yang dilakukan produk Anda, menggunakan media apa pun yang sesuai. Inilah saatnya Anda ingin melibatkan ahli strategi konten atau merek dalam percakapan jika mereka tersedia, karena Anda perlu menyaring produk Anda menjadi sesuatu yang mudah dicerna dengan menggunakan teks, foto, dan video. Dalam Bab

3. Saya membahas aspek "promosi" dari proposisi nilai. Itulah hal yang perlu dikomunikasikan oleh halaman landing. Anda mungkin juga perlu memikirkan pengalaman setelah pengguna mengirimkan formulir. Idealnya, halaman tersebut hanya akan menjadi halaman Ucapan Terima Kasih yang menjelaskan langkah selanjutnya. Dalam kasus produk milik teknisi perangkat lunak, kami juga menyertakan nomor telepon apabila pengguna merasa gugup dan ingin berbicara dengan kami, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 9.19.



Gambar 9.19 Halaman Ucapan Terima Kasih

4. Rancang/buat halaman sekunder. Anda perlu menjalankan berbagai varian halaman landing untuk menguji berbagai nilai, fitur, salinan, dan pola desain UI.
5. Jalankan kampanye daring yang "terkendali" untuk jangka waktu tertentu. Biasanya, kampanye iklan berjalan kurang dari seminggu. Namun, semuanya bergantung pada anggaran Anda.
6. Ukur metrik untuk memvalidasi pembelajaran. Semuanya kembali ke corong Anda. Jika Anda tidak mengumpulkan atau melihat angka-angka yang penting, Anda tidak dapat membuat keputusan yang akan menjadikan produk Anda sebagai penemuan disruptif yang selalu Anda impikan.

Ringkasan

Dalam bab ini, saya menunjukkan kepada Anda bagaimana strategi UX yang sukses menggunakan analitik untuk mengoptimalkan desain UX, mendemonstrasikan penggunaan alat yang disebut Matriks Corong dan berbagai tahap akuisisi pelanggan, dan membahas bagaimana metrik membuktikan bahwa pelanggan mengalami kemajuan ke dalam keterlibatan yang lebih dalam. Anda juga mempelajari cara mendesain halaman arahan untuk konversi dan menyatukan tim lintas fungsi termasuk desainer, pengembang, manajer produk, dan yang terpenting, pemasar. Ini menyimpulkan semua teknik yang akan saya bagikan untuk menjalankan strategi UX. Sekarang saatnya mendengar dari para ahli strategi lain untuk mengetahui perspektif mereka.

BAB 10

AHLI STRATEGI DI BIDANG DESAIN

Jangan berkeliaran Bunuh si itik buruk rupa ini Kita punya kekuatan Dan jangan menyalahgunakannya. Karena hidup ini pendek dan penuh pikiran, aku menggunakan kekuatan itu.

—THE FALL (1979)

Sampai baru-baru ini, ada sedikit kesempatan bagi orang-orang yang mempraktikkan beberapa strategi UX untuk berkumpul dan bertukar pendapat. Karena alasan ini, aku memutuskan untuk memburu beberapa ahli strategi di alam liar ini untuk diwawancarai untuk buku ini. Mereka berkisar dari ahli strategi bisnis hingga eksekutif desain dan telah mengerjakan segala hal mulai dari proyek yang tidak terlalu besar hingga proyek dengan anggaran besar. Tujuanku adalah agar mereka berbagi perspektif dan teknik mereka meskipun praktik strategis mereka berbeda dari milikku. Mereka semua ditanyai 10 pertanyaan yang sama. Inilah yang mereka katakan.

10.1 HOLLY NORTH

Lahir: Cuckfield, Inggris

Saat ini tinggal di: London, Inggris

Pendidikan: BA dalam Sosiologi dari University of Sussex (Inggris)



Gambar 10.1 Holly North

1. Bagaimana Anda menjadi seorang ahli strategi dan/atau mulai menerapkan strategi sebagai bagian dari pekerjaan Anda?

Baiklah, saya memulai karier di televisi, bekerja di bagian produksi, dan saya rasa sekitar pertengahan tahun 90-an ketika saya mulai mendengar percakapan tentang email dan "Web", tetapi baru setelah saya melihat alamat web pada sebuah iklan di London Underground saya merasa bahwa semuanya benar-benar mulai berubah. Saya ingin memahami saluran digital baru ini dengan lebih baik, jadi saya beralih ke digital atau "multimedia", seperti yang disebut saat itu.

Saya bekerja dengan sebuah agensi kreatif besar di London dan mengalami berbagai macam proyek, teknologi, dan klien. Rasanya luar biasa berada di awal sesuatu. Kemudian, dengan munculnya televisi interaktif, saya melihat peluang untuk menggabungkan pengalaman televisi saya dengan pengalaman digital saya. Penyiar mencari cara untuk lebih melibatkan dan menghibur penonton di tengah meningkatnya persaingan. Banyak layanan interaktif yang dirancang setelah acara tersebut diproduksi dan terasa seperti tambahan atau renungan. Kami menyadari bahwa kami harus berpikir lebih strategis tentang integrasi interaktivitas dan program televisi, tidak hanya dalam kaitannya dengan acara tertentu tetapi bagaimana hal itu akan melengkapi strategi bisnis penyiar. Ini berarti mundur sejenak dan melihat strategi bisnis dan media dalam konteks pasar dan apa yang dimungkinkan oleh perubahan teknologi ini. Kami mencari tren, kesenjangan, dan peluang, lalu mengembangkan peta jalan digital yang sesuai. Kami melihat lebih jauh dari sekadar siapa audiensnya dan bertanya apa yang ingin mereka lakukan dan apa yang mereka butuhkan dalam konteks penggunaan.

Saya mempelajari sosiologi, yang, jika dipikir-pikir kembali, sangat berharga dalam mempersiapkan saya untuk apa yang saya lakukan sekarang. Sosiologi mengharuskan Anda melihat masyarakat manusia secara sistematis; untuk memeriksa hubungan antara individu dan masyarakat dan untuk lebih memahami motif, pekerjaan, tradisi, dan budaya orang-orang. Ternyata, ini adalah pelatihan yang bagus untuk seorang ahli strategi UX.

Saya tidak bermaksud menjadi seorang ahli strategi—tentu saja bukan seorang ahli strategi UX. Saya pikir untuk menjadi sukses, seseorang membutuhkan tingkat pemikiran strategis, kerangka kerja strategis. Bagi saya, ini berarti mencari informasi berdasarkan fakta, tidak bergantung pada teori umum, mempertanyakan asumsi. Ini melibatkan kompromi, memahami kompetensi kita, menantang pemikiran kita. Yang lebih penting, mungkin, ini berarti menentukan pertanyaan yang tepat untuk diajukan.

2. Apa arti strategi UX bagi Anda? Apakah itu jabatan yang tidak jelas?

Oh, menurut saya ada perbedaan antara strategi dan desain. Strategi menetapkan rencana dan pendekatan, sedangkan desain adalah implementasi taktis dari strategi tersebut. Sejujurnya, saya lebih suka istilah strategi pengalaman daripada strategi pengalaman pengguna. Strategi pengalaman pengguna menyiratkan bahwa strategi tersebut terpisah dari, katakanlah, strategi bisnis, atau strategi pemasaran, atau bahkan strategi produk. Dan seharusnya tidak demikian.

Mengembangkan strategi produk atau layanan mengharuskan Anda memahami berbagai titik kontak dalam bisnis: siapa yang terlibat dan tugas atau aktivitas terkait. Ini berarti berbicara dengan pemangku kepentingan bisnis, penjualan dan pemasaran, teknik, tetapi juga dengan mereka yang tidak Anda duga, seperti manajer kantor, petugas ruang surat, atau asisten penjualan. Strategi berasal dari visi kolektif bisnis dan pelanggannya. Mungkin ini masalah semantik, tetapi ketika saya mendengar orang berbicara tentang strategi pengalaman pengguna, sering kali itu tentang visi, prinsip, dan tujuan desain pengalaman pengguna untuk produk atau layanan tertentu. Ini tentu saja merupakan bagian dari strategi pengalaman, tetapi tidak boleh terbatas pada itu.

Jadi, tidak, ini bukan gelar palsu. Namun, saya rasa kita perlu berhenti bergumam dan bergumam tentang gelar dan posisi kita dalam bisnis. UX bukan lagi disiplin ilmu yang baru muncul: ia telah muncul. Bisnis mengakui pentingnya UX. Jika kita masih berjuang untuk mendefinisikan diri kita sendiri, mungkin kita tidak cukup strategis dalam menunjukkan nilai yang kita bawa ke bisnis.

Jadi, sejauh yang saya sebut sebagai diri saya...kadang-kadang, saya menyebut diri saya sebagai ahli strategi pengalaman dan kadang-kadang saya menyebut diri saya sebagai desainer interaksi, karena saya memang ahli dan melakukan kedua hal ini.

3. Bagaimana Anda mempelajari strategi bisnis?

Saya tidak memiliki pelatihan formal. Saya mempelajari dasar-dasar strategi bisnis di tempat kerja, selama bertahun-tahun. Saya cukup cepat memahami bahwa untuk menjadi sukses, saya harus benar-benar memahami model dan strategi bisnis organisasi, bukan hanya pelanggan atau pengguna akhirnya. Saya bukan sekadar suara pelanggan, meskipun itu adalah peran saya saat saya memulai. Selama ini, UX berada di departemennya sendiri, biasanya di suatu tempat di samping desain visual. Teknologi berada di tempat lain, begitu pula dengan para pebisnis. Hanya ada sedikit tim yang terintegrasi, jadi kami mendesain dalam gelembung. Bagaimana mungkin Anda bisa mendesain solusi untuk sebuah bisnis jika Anda tidak memahami apa yang ingin dicapai oleh bisnis tersebut?

Tidak semua yang kami lakukan mendukung prioritas bisnis; kami harus menyeimbangkannya dengan kebutuhan dan prioritas pelanggan atau pengguna akhir. Meskipun demikian, untuk mendukung prioritas bisnis, kami perlu memahaminya. Biasanya, prioritas tersebut adalah tentang peningkatan pendapatan, penghematan biaya, dan peningkatan pangsa pasar. Jika Anda tidak mendukungnya, Anda tidak mendesain solusi yang tepat. Saya pernah bekerja dengan beberapa ahli strategi bisnis yang luar biasa, yang darinya saya banyak belajar, dan saya sangat berterima kasih atas hal itu.

4. Menurut Anda, apakah bermanfaat bagi desainer UX yang bercita-cita menjadi ahli strategi untuk mendapatkan gelar MBA atau gelar bisnis?

Saya tidak kuliah di sekolah bisnis, jadi saya tidak sepenuhnya yakin. Namun, saya bertanya-tanya apakah waktu dan investasi finansial itu benar-benar sepadan. Sejujurnya, saya tidak yakin apakah sekolah bisnis akan memiliki dampak yang sama pada karier calon ahli strategi UX seperti pada karier konsultan manajemen atau bankir investasi. Jika Anda melakukannya untuk mendapatkan gaji besar, masuklah ke perbankan atau keuangan. Jika

Anda ingin memperoleh pengetahuan dan keterampilan khusus yang dibutuhkan untuk menjadi ahli strategi UX, Anda tidak akan menemukannya di sekolah bisnis, Anda akan menemukannya di tempat kerja dan bekerja dengan profesional UX lainnya. Ada juga banyak sekali sumber daya yang berpusat pada UX di luar sana: sumber daya daring gratis, buku (seperti ini, misalnya), konferensi, kelas master, serta gelar universitas, yang tentunya tidak tersedia saat saya memulai.

5. Jenis produk apa yang pernah Anda buat strateginya yang paling menarik atau menyenangkan untuk dikerjakan?

Terlibat dalam pengembangan produk atau layanan yang benar-benar inovatif tentu sangat menyenangkan. Namun sejujurnya, mengingat waktu, anggaran, atau keengganan banyak organisasi untuk mengambil risiko, menciptakan produk yang benar-benar inovatif bisa menjadi tantangan.

Saya cukup beruntung bisa bekerja dengan tim Google Glass untuk membantu memikirkan strategi pengalaman pelanggan untuk sebagian bisnis, bukan perangkat itu sendiri. Saya senang bekerja dengan teknologi baru atau yang sedang berkembang karena teknologi tersebut menyediakan peluang pembelajaran yang luar biasa, dan Glass tidak terkecuali.

Proyek tempat saya mengembangkan strategi yang mengarah pada penciptaan nilai bagi bisnis klien dan pelanggannya benar-benar bermanfaat. Atau proyek yang pernah saya lakukan yang entah bagaimana berdampak pada industri, seperti saat saya bekerja dengan penyedia layanan TV interaktif pertama di Inggris. Terus terang, sebagian besar waktu klien dan orang-orang yang bekerja dengan sayalah yang membuat keterlibatan menjadi menyenangkan.

6. Apa saja tantangan dalam menjalankan strategi di lingkungan kerja yang berbeda (misalnya, perusahaan rintisan versus agensi versus perusahaan besar)?

Banyak hal yang kami lakukan adalah tentang menyelaraskan orang, proses, dan ekspektasi, dan ini menantang. Menurut saya, manajemen orang dapat menjadi tantangan dalam beberapa organisasi. Saya menghabiskan banyak waktu untuk memikirkan dengan siapa saya berbicara dan membentuk percakapan saya sesuai dengan itu—menyadari politik organisasi. Politik organisasi adalah tantangan lain. Politik memengaruhi apa yang kami lakukan dan bagaimana kami melakukannya, yang dapat memengaruhi kualitas pekerjaan. Saya biasanya mencoba mencari tahu siapa pengambil keputusan proyek dan faktor apa yang cenderung memengaruhi mereka sehingga saya lebih siap. Kemampuan beradaptasi adalah keterampilan utama lainnya dan menjadi mahir dalam membangun kepercayaan di antara orang-orang yang bekerja dengan Anda.

Meskipun menarik, perusahaan rintisan menimbulkan serangkaian tantangan tersendiri. Mungkin belum ada desainer atau ahli strategi UX di organisasi sebelum Anda, jadi sebagian besar dari apa yang Anda lakukan mungkin mendidik orang-orang di sekitar Anda tentang nilai desain yang berpusat pada pengguna. Keputusan tentang suatu produk atau layanan mungkin sudah dibuat sebelum Anda datang, yang dapat membuat perubahan apa pun sulit dinegosiasikan, terutama mengingat bahwa pemilik bisnis sering kali adalah pemilik

produk dan merasa sangat memiliki rasa kepemilikan terhadap produk tersebut. Orang-orang sering kali memakai banyak peran dalam perusahaan rintisan, ikut campur jika diperlukan yang dapat menyebabkan kebingungan mengenai peran Anda. Mengomunikasikan dengan jelas apa yang Anda lakukan dan nilai yang Anda bawa ke suatu proyek atau solusi, sebagai ahli strategi UX, adalah kuncinya.

Waktu juga bisa menjadi tantangan. Perusahaan rintisan sering kali bergerak dengan kecepatan sangat tinggi untuk memasarkan suatu produk, sehingga Anda dapat terdorong untuk mengirimkannya lebih cepat dari yang Anda rasa nyaman. Penting untuk mundur, memperlambat sebentar, dan meninjau kembali posisi Anda. Apakah produk atau layanan tersebut mendukung prioritas bisnis? Apakah mendukung kebutuhan pengguna akhir? Apakah Anda dapat menjelaskan apa produk atau layanan tersebut, dengan cara yang dapat dipahami oleh nenek Anda?

7. Pernahkah Anda melakukan berbagai bentuk eksperimen pada produk atau strategi UX Anda, baik itu mencoba mendapatkan validasi pasar pada proposisi nilai atau menguji prototipe pada target pelanggan? Bagaimana Anda bisa lebih dekat dengan kebenaran saat menjalankan strategi?

Apakah kita pernah mendekati kebenaran? Apa kebenarannya, Jaime?! Untuk menjawab, ya, saya telah melakukan evaluasi. Jenis evaluasi sangat bergantung pada anggaran yang tersedia, waktu yang tersedia, apa yang sedang dievaluasi, titik mana dalam proses yang sedang kita jalani, dan siapa pengguna akhirnya.

Menurut saya, sangat penting bagi kita untuk mengevaluasi pekerjaan kita sebagai ahli strategi dan desainer UX. Kita bertugas untuk menciptakan pengalaman yang akan digunakan orang lain. Jumlah waktu dan upaya yang kita curahkan untuk ini berarti objektivitas mungkin sulit dipertahankan. Kita juga sering kali bukan target audiens, jadi kita tidak berada dalam posisi terbaik untuk melihat yang baik, yang buruk, dan yang jelek. Itulah sebabnya kita perlu menampilkan pekerjaan kita di luar sana, pada berbagai tahap pengembangannya, agar orang lain dapat mengevaluasinya. Dan bukan hanya pengguna akhir yang Anda minta evaluasi: penting bagi Anda untuk mengundang bisnis secara berkala untuk mengevaluasi pekerjaan Anda karena pada akhirnya merekalah yang memiliki pengalaman tersebut.

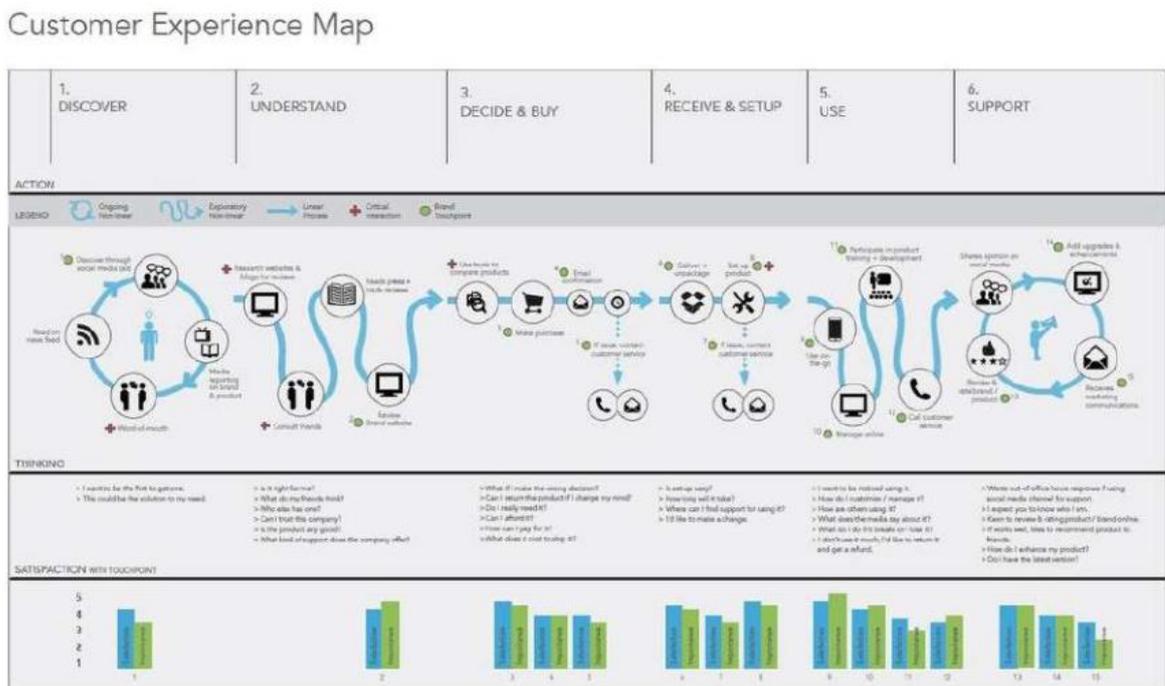
Saya suka pengujian pengguna. Saya suka duduk bersama orang-orang dan melihat bagaimana mereka bereaksi terhadap sesuatu yang telah kami rancang. Tidak peduli tahap proses apa atau bentuk materi evaluasi apa yang diambil. Hasil dari sesi-sesi ini membantu membuat saya dan tim desain lebih efektif. Dan itu bisa berupa umpan balik yang datang dari duduk bersama teman-teman, hingga respons yang lebih formal dari sekelompok pengguna di lab kegunaan. Saya rasa saya tidak pernah melakukan pengujian atau penelitian apa pun di mana saya tidak terkejut oleh sesuatu. Tidak peduli seberapa bagus kami, kami merancang sesuatu untuk orang-orang, orang lain, jadi tidak dapat dihindari bahwa kami akan terkejut dengan bagaimana beberapa orang akhirnya menggunakan produk tersebut...atau tidak.

Penting untuk meluangkan waktu bersama orang-orang saat mereka menguji sesuatu. Ini mungkin sedikit mungkin dengan "kebenaran". Misalnya, bagaimana Anda tahu apa yang dilihat orang di halaman sebelum mengklik, tanpa memperhatikan mereka? Anda tidak akan

tahu apa yang mereka pikirkan tanpa bertanya kepada mereka, dan Anda tidak akan tahu untuk bertanya kepada mereka kecuali Anda melihat mereka berhenti sejenak.

8. Apa senjata rahasia atau teknik andalan Anda untuk merancang strategi atau membangun konsensus pada visi bersama?

Saya ingin berbagi apa yang disebut perjalanan pengguna, atau peta pengalaman pelanggan (lihat Gambar 10-2).



Gambar 10.2. Peta Pengalaman Pelanggan

Peta pengalaman adalah alat strategis, yang berakar pada riset pengguna, untuk menangkap keseluruhan pengalaman yang mungkin dialami seseorang dengan suatu produk atau layanan. Peta ini mendokumentasikan pengalaman dari sudut pandang pelanggan. Apa yang mereka lakukan. Bagaimana mereka melakukannya. Bagaimana perasaan mereka tentang hal itu. Saya menggunakan peta pengalaman untuk membantu saya memahami pengalaman menyeluruh yang dialami pelanggan dengan suatu merek. Peta ini membantu saya melihat di mana merek tersebut menciptakan nilai bagi pelanggan dan di mana tidak. Pada akhirnya, peta ini adalah alat yang membantu menentukan strategi terbaik untuk memberikan pengalaman pelanggan yang lancar di berbagai titik kontak.

Saya menggunakan peta pengalaman pelanggan untuk membantu klien memfokuskan diri pada pelanggan. Saya mempertemukan para pemangku kepentingan dari seluruh bisnis dan mengajak mereka memahami peta tersebut. Peta ini adalah alat yang hebat untuk membantu mereka memahami pengalaman dari sudut pandang pelanggan dan dapat digunakan untuk membantu membangun konsensus tentang cara terbaik melayani pelanggan di setiap titik kontak.

Tergantung pada sifat keterlibatan, saya juga dapat membuat peta layanan. Peta ini mirip dengan peta pengalaman pengguna tetapi dari sudut pandang bisnis. Peta ini menggambarkan bagaimana bisnis melayani pelanggan di setiap titik sentuh. Saya melapisinya di atas peta pengalaman pelanggan untuk membantu memahami apa yang dilakukan bisnis, sebagai cara untuk mengontekstualisasikan pengalaman pelanggan.

Setiap peta cenderung sedikit berbeda karena didasarkan pada penelitian, yang hasilnya dapat sangat bervariasi dari satu proyek ke proyek lainnya. Peta serupa karena merupakan representasi visual dari perjalanan pengguna dan cenderung memiliki fase yang sama di dalamnya. Peta sering kali tidak menggambarkan proses linier, karena pelanggan cenderung bergerak maju mundur melalui fase yang berinteraksi dengan beberapa titik sentuh dan tidak dengan yang lain.

Peta pengalaman pada Gambar 10.2 adalah bagian dari keterlibatan dengan klien ritel yang ingin menyegarkan mereknya dan meningkatkan pengalaman pelanggan secara keseluruhan, di seluruh saluran digitalnya. Saat Anda bergerak dari kiri ke kanan di seluruh peta, Anda dapat melihat enam fase perjalanan pelanggan. Ini adalah tahap perilaku yang dialami pelanggan saat menemukan dan berinteraksi dengan produk merek. Sering kali ada kesinambungan di seluruh peta pengalaman berkenaan dengan fase-fase ini, tetapi saat saya mulai mengumpulkan data tentang perjalanan pembelian, saya sering menyempurnakan atau menambahkannya.

Untuk setiap fase, saya bertanya kepada pelanggan apa tujuan mereka; apa motivasi mereka. Dan kemudian saya mencoba menemukan pemicu atau momen yang menggerakkan mereka ke fase berikutnya. Saya mencatat pertanyaan yang mereka ajukan kepada diri mereka sendiri saat mereka menggambarkan perjalanan tersebut, yang membantu saya mengidentifikasi apakah suatu merek menjawabnya secara efektif, atau tidak sama sekali. Saya meminta pelanggan untuk menggambarkan aktivitas, interaksi, dan berapa lama waktu yang dibutuhkan. Saya juga meminta mereka untuk memberi peringkat kepuasan mereka terhadap setiap aktivitas pada skala satu hingga lima, satu berarti negatif. Jelas, mengukur pengalaman pelanggan bukanlah ilmu pasti, karena kita mencoba mengukur perasaan, tetapi tetap saja berguna. Saya sering mengumpulkan kutipan dari pelanggan untuk menyertai peringkat guna membantu klien memahami mengapa pelanggan memberi peringkat sesuatu seperti itu.

Tidak ada cara yang tepat untuk merancang peta pengalaman. Seperti yang telah saya sebutkan, itu tergantung pada sifat keterlibatan. Saya tidak menganggapnya sebagai hasil akhir; sebaliknya, ini adalah alat untuk bergerak maju, yang mengarah pada pengembangan strategi atau desain.

9. Apa contoh kasus bisnis atau cerita anekdot yang dapat Anda bagikan yang memandu kita melalui langkah-langkah yang harus Anda lalui saat menjalankan strategi khusus untuk produk inovatif?

Menurut saya, berinovasi itu sangat sulit dan banyak klien ingin melakukannya. Sulit karena memerlukan perubahan organisasi atau prosedur. Secara intelektual, klien memahami bahwa hal ini perlu dilakukan, tetapi secara emosional sulit untuk berkomitmen. Namun,

Google Glass tidak selalu demikian. Inovasi dapat terjadi dalam langkah-langkah kecil dan bertahap. Anda dapat berinovasi di sekitar fitur atau antarmuka atau secara bertahap, dan pada akhirnya hal itu membangun pengalaman yang benar-benar luar biasa, bermakna, dan sulit ditiru ini.

Saya tidak yakin bahwa langkah-langkah yang telah saya lalui saat mengerjakan apa yang dianggap sebagai produk atau layanan inovatif sangat berbeda dari langkah-langkah pada produk atau layanan lain.

Proses saya mengikuti pola yang sama. Saya mengajukan serangkaian pertanyaan. Saya mengamati bisnis. Mencari tahu masalah apa yang ingin kita pecahkan. Menentukan tujuan bisnis. Menentukan ukuran keberhasilan. Perhatikan posisi bisnis saat ini dan di mana bisnis tersebut ingin berada. Saya menentukan siapa pengguna yang dituju. Tanpa melakukan ini, kami akan merancang untuk diri kami sendiri.

Saya melihat target pasar untuk produk tersebut. :

Siapa pesaing atau mungkin pesaing? Apakah ada produk serupa di pasaran? Apa saja kesenjangan dan peluangnya? Apa saja tren industri?

Saya melihat kemampuan bisnis dan kompetensi inti. Dapatkah bisnis mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif berdasarkan kemampuan dan kompetensinya saat ini? Apakah kami memiliki kapabilitas untuk mendukung produk tersebut sekarang dan di masa mendatang? Saya sering kembali dan menyempurnakan apa yang saya temukan dengan setiap wawancara baru dan dengan jawaban atas pertanyaan yang dikumpulkan, saya meninjau, menganalisis, dan menyusun strategi. Kesenjangan dan peluang akan terlihat jelas, solusi kreatif dapat dirancang. Kemudian, bekerja sama dengan pemangku kepentingan bisnis, prioritas dapat diterapkan dan rencana tindakan dikembangkan.

10. Keterampilan atau pola pikir apa yang penting untuk dimiliki seorang ahli strategi? Atau apa yang membuat Anda ahli dalam pekerjaan Anda?

Anda memerlukan kecerdasan emosional yang sehat. Membina hubungan, membangun kepercayaan, dan kemampuan untuk menginspirasi orang lain adalah hal yang dilakukan para ahli strategi UX setiap hari. Jadilah pemikir kritis. Ajukan pertanyaan "mengapa" dan jika Anda tidak mendapatkan jawaban, ubahlah pikiran Anda, dan tanyakan lagi. Jangan bergantung pada pemikiran orang lain dan jangan berasumsi. Tantang pendapat dan keyakinan yang ada di sekitar Anda...dan pendapat Anda sendiri.

Dasarkan sudut pandang Anda pada fakta yang telah Anda kumpulkan dari berbagai sumber. Evaluasi dan evaluasi ulang untuk memastikan pendekatan, keputusan, atau desain Anda masih relevan. Dengarkan pendapat orang-orang yang tidak Anda setujui. Apakah pendapat mereka masuk akal? Apakah Anda mengabaikan sesuatu? Carilah pendapat dari orang-orang dengan bidang keahlian yang berbeda untuk mendapatkan perspektif yang berbeda. Akui keputusan Anda. Bersiaplah untuk salah. Bersiaplah untuk berkompromi.

10.2 PETER MERHOLZ

Lahir: Santa Monica, California

Saat ini tinggal di: Oakland, California, AS

Pendidikan: BA dalam Antropologi dari University of California, Berkeley



Gambar 10.3 Peter Merholz

1. Bagaimana Anda mulai melakukan strategi sebagai bagian dari pekerjaan Anda?

Saya belajar sendiri desain multimedia pada tahun 90-an. Peran formal pertama saya dalam desain perangkat lunak adalah sebagai pengembang web, lalu saya beralih dari pengembang web menjadi desainer interaksi, lalu dari desainer interaksi menjadi desainer UX. Sepanjang perjalanan, saya menyadari bahwa saya membutuhkan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan strategis, dan bahwa saya perlu melengkapi "perangkat UX" saya untuk memungkinkan pemikiran yang lebih strategis.

Saya benar-benar menjadi "ahli strategi" sekitar tahun 2001 saat saya berada di Adaptive Path. Adaptive Path adalah perusahaan yang sangat lugas, sangat berorientasi pada pengalaman pengguna, dan desain. Kami melakukan desain interaksi, arsitektur informasi, penelitian pengguna, dan pengujian kegunaan. Namun, untuk melakukan pekerjaan desain terbaik yang dapat kami lakukan untuk klien kami, kami melakukan lebih banyak hal: kami akan mengajukan pertanyaan kepada mereka, sehingga kami memahami konteks di mana pekerjaan desain tersebut berlangsung. Kami tidak ingin membuat desain hanya demi mendesain. Kami ingin desain tersebut sesuai dengan minat, tujuan, atau sasaran bersama. Dan yang kami temukan adalah klien kami sering kali tidak tahu jawaban atas pertanyaan kami. Mereka tidak pernah repot-repot mengajukan pertanyaan itu sendiri, dan mereka tidak

mengerti betapa pentingnya jawaban tersebut bagi visi desain bersama. Jadi, kami mendapati diri kami bergerak ke hulu, melakukan apa yang pada dasarnya adalah pekerjaan strategi, untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut. Begitulah cara saya menjadi seorang ahli strategi; untuk sekadar menemukan jawaban atas pertanyaan yang saya butuhkan guna melakukan pekerjaan desain terbaik.

2. Apa arti strategi UX bagi Anda? Apakah itu jabatan yang tidak jelas?

Anda tahu, itu lucu. Saya baru saja menulis posting blog tentang tidak adanya yang namanya desain UX. Dan maksud saya dalam posting itu adalah bagian desain dari apa yang kita sebut desain UX biasanya hanyalah desain interaksi atau arsitektur informasi. Dan sisanya dari apa yang kita sebut desain UX sebenarnya hanyalah strategi dan manajemen produk. Namun, di Adaptive Path, kami banyak berbicara tentang mendefinisikan apa itu strategi pengalaman dan/atau strategi UX, jadi menurut saya konsep ini valid. Ada yang namanya strategi UX karena strategi produk dan strategi bisnis telah gagal dalam beberapa dekade terakhir untuk memperhitungkan kebutuhan dan kesadaran pengguna. Untuk memastikan bahwa pengguna dan pengalaman pengguna bermanfaat, kami harus mengembangkan hal yang disebut strategi UX.

Di dunia yang ideal, Anda tidak memerlukan strategi UX, karena itu hanya akan menjadi komponen dari produk atau strategi bisnis Anda. Saya rasa kita sedang bergerak menuju dunia yang ideal ini. Kita semakin sering melihat bahwa UX dianggap sebagai bagian dari strategi yang lebih luas. Namun, menurut saya konsep strategi UX yang terpisah dan berbeda diperlukan bagi kami—setidaknya agar kami dapat fokus padanya—untuk menyorotinya dan mengembangkan perangkat untuk kemudian merangkumnya dalam strategi produk. Jadi, "strategi UX" bukanlah sesuatu yang palsu atau berlebihan, tetapi saya pikir itu adalah artefak sementara atau momen dalam waktu yang kita jalani. Jika saya pikir apa arti strategi UX bagi saya, itu adalah menjawab pertanyaan-pertanyaan yang perlu Anda jawab dan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan itu yang membantu menginformasikan desain Anda. Tidak cukup hanya memiliki strategi bisnis atau strategi produk dengan cara klasik untuk memahami audiens Anda atau total pasar yang dapat dituju. Anda perlu memiliki pemahaman yang lebih dalam tentang pengguna, audiens, pelanggan Anda apa pun Anda ingin menyebut mereka siapa mereka, apa yang mereka inginkan, bagaimana mereka berperilaku, dan apa yang mereka cari. Metode strategi tradisional, bahkan jika mereka berbicara tentang pelanggan, tidak benar-benar merangkul pemahaman dan empati pelanggan yang mendalam. Jadi saya pikir, apa yang dilakukan strategi UX adalah masuk lebih dalam ke pemahaman pelanggan. Sekali lagi, apa yang kita lihat berkembang adalah strategi bisnis yang mulai menghargai hal itu secara lebih langsung.

3. Bagaimana Anda mempelajari strategi bisnis?

Saya tidak pernah mendapatkan pelatihan formal atau pendidikan strategi bisnis. Namun, ada sesuatu yang terjadi saat saya berada di Adaptive Path. Saya mencoba memahami cara membuat desain UX yang lebih baik setelah kebangkrutan dot-com terjadi. Saat itu tahun 2002 dan ada banyak pencarian jati diri yang dilakukan di komunitas UX untuk membuktikan nilai kami. Tema umum yang kami rasa perlu kami buktikan adalah Pengembalian Investasi

(ROI) dari pengalaman pengguna. Salah satu peluang yang kami miliki di Adaptive Path adalah untuk mengeksplorasi jenis pertanyaan ini. Saya mulai menggali literatur MBA dan kemudian kami menghubungi seorang profesor di Haas School of Business Berkeley, Sara L. Beckman (PhD, Teknik Industri dan Manajemen Teknik, Universitas Stanford).

Dia adalah salah satu orang pertama yang mencoba memahami bahwa desain memberikan keuntungan kategoris yang menarik dalam bisnis. Salah satu mahasiswa MBA-nya, Scott Hirsch, bermitra dengan Adaptive Path untuk menulis makalah bisnis tentang nilai bisnis dan bagaimana ROI mendorong pengalaman pengguna. Dengan saran mereka, kami mencoba menerapkan beberapa pemikiran bisnis nyata pada proses UX kami. Jadi, melalui pengalaman seperti ini, saya dapat belajar tentang strategi bisnis dan hal-hal yang menjadi perhatian bisnis.

Sejujurnya, strategi bisnis cukup mudah dipahami: uang masuk, uang keluar. Bagaimana Anda mengurangi biaya? Bagaimana Anda meningkatkan laba? Inti dari semua bisnis adalah itu. Jika Anda dapat berbicara dengan CEO atau orang-orang tingkat C tentang bagaimana mereka dapat mengurangi atau mengelola biaya dan meningkatkan pendapatan, atau jika mereka akan meningkatkan biaya, meningkatkan pendapatan, apa pun itu, itu tetap strategi bisnis. Tah dah! Itu bukan seni hitam.

Salah satu cara saya memperoleh informasi paling banyak tentang strategi bisnis terjadi pada tahun 2005 ketika Adaptive Path mempekerjakan Brandon Schauer, yang memiliki gelar master dalam Desain dan gelar MBA. Brandon akhirnya menjalankan Adaptive Path sebelum diakuisisi oleh Cap One. Dengan bekerja dengannya dan terpapar pada metodenya, saya lebih mampu memahami peluang yang dimiliki desain dan UX dalam konteks bisnis. Pada tahun 80-an dan 90-an, kami telah memaksimalkan efisiensi dari setiap rantai nilai yang dapat kami temukan. Itu banyak tentang manufaktur tepat waktu, rekayasa proses; hanya memeras, memeras, memeras, sampai pada titik keuntungan yang semakin berkurang, dan terus melakukan pekerjaan itu. Jadi peluangnya adalah, bagaimana kita mewujudkan proposisi nilai yang sama sekali baru. Dan di situlah desain yang baik muncul untuk menunjukkan jalan menuju peluang atau diferensiasi yang sama sekali baru dalam suatu ruang.

4. Menurut Anda, apakah bermanfaat bagi desainer UX yang bercita-cita menjadi ahli strategi untuk mendapatkan gelar MBA atau gelar bisnis?

Itu tidak menyakitkan. Mungkin cukup membantu. Saya telah melihat orang-orang yang telah melalui pengalaman itu dan itu bermanfaat bagi mereka. Namun, Anda juga dapat memperoleh penghasilan sambil belajar dan berakhir di tempat yang sangat mirip. Gelar MBA atau bisnis bisa jadi bagus bagi orang-orang yang benar-benar beralih dari praktik UX yang bersifat kerajinan menjadi sesuatu yang lebih strategis dan membutuhkan bantuan untuk melakukan perubahan itu. Saya merasa jika Anda sudah melakukannya, bahkan jika itu otodidak, gelar MBA tidak akan memberi Anda banyak manfaat. Gelar ini bisa berguna tergantung pada sekolahnya untuk membuat koneksi dan bertemu orang baru. Memiliki gelar MBA Harvard atau GSB Stanford tentu tidak akan terlihat buruk di resume Anda. Namun, jenis pendidikan itu juga akan menjadi investasi finansial yang besar.

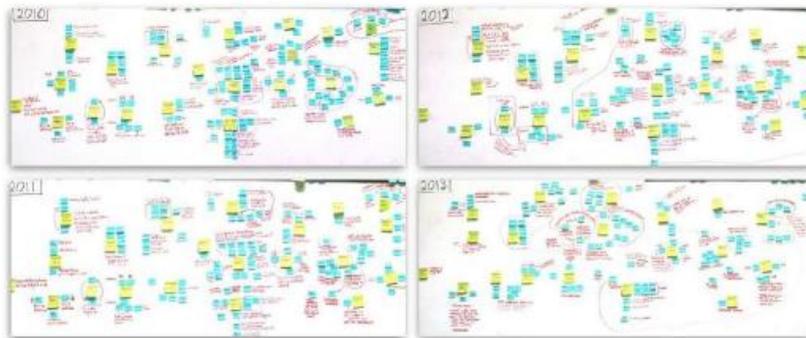
5. Jenis produk apa yang pernah Anda buat strateginya yang paling menarik atau menyenangkan untuk dikerjakan?

Pengalaman transformatif bagi saya adalah bekerja dengan Brandon Schauer di Adaptive Path pada sebuah proyek untuk klien layanan keuangan (bukan Capital One). Itu terjadi pada tahun 2005, tepat saat ia bergabung dengan perusahaan kami. Proyek ini dimaksudkan sebagai desain ulang situs web sederhana. Namun karena kami memiliki klien yang sangat cerdas, kami juga dapat melakukan beberapa pekerjaan strategis, analisis keuangan, dan pemodelan. Pekerjaan strategis ini memberi kami pemahaman yang lebih mendalam tentang riset pengguna sehingga kami dapat menggabungkan semua hal ini untuk membantu menginformasikan perombakan strategis potensial dari seluruh penawaran layanan klien. Namun, ternyata, mereka tidak dapat mewujudkan visi kami karena organisasi mereka tidak siap untuk menghadapi perubahan besar seperti itu.

Apa yang saya pelajari dari proyek itu dan beberapa proyek berikutnya adalah bahwa bahkan jika kami memberikan strategi yang luar biasa kepada sebuah organisasi, jika korporasi tidak dibentuk dan nilai-nilai budayanya tidak siap untuk merangkul strategi itu, strategi itu tidak ada artinya. Proyek strategi paling menyenangkan yang pernah saya kerjakan adalah proyek visi. Kami mengerjakan dua proyek untuk perusahaan di Korea Selatan, satu proyek tentang masa depan media, dan satu lagi tentang masa depan perdagangan. Proyek visi ini luar biasa dan menyenangkan, terutama saat Anda bekerja sebagai desainer di sebuah firma desain. Untuk satu proyek, kami melakukan banyak analisis tren, mencoba memahami ke mana arah teknologi ini, perilaku pengguna, dan bagaimana hal itu berkembang. Itu melibatkan banyak penelitian sekunder, yang menurut saya bukan metode atau praktik UX yang umum. Kami membaca blog, artikel, dan makalah akademis. Kami benar-benar hanya mencoba untuk menyerapnya. Kami mewawancarai para ahli di bidang media, kami mewawancarai orang-orang yang bekerja di YouTube, orang-orang yang bekerja di perusahaan produk, orang-orang yang bekerja di bidang akademis, melihat hal-hal ini, mencoba mencari tahu Anda tahu, ke mana arah masa depan.

Dalam menggali penelitian tren, kami mengidentifikasi konsep-konsep tertentu, yang kami tempelkan pada stiker biru (lihat Gambar 10.4). Kemudian, kami mengelompokkan konsep-konsep tersebut di sekitar tema, yang merupakan stiker kuning. Dan kami menggunakan spidol papan tulis merah untuk memberikan konteks dan narasi bagi konsep dan tema. Ketika kami merasa puas dengan peta selama setahun, kami mengambil gambar papan tulis. Kemudian, kami menghapus semua garis spidol dan memindahkan stiker (dan menambahkan serta menghapus stiker) untuk menceritakan kisah tahun berikutnya, dan ketika kami merasa puas, mengambil gambar tersebut. Jadi, foto papan tulis menjadi rangkaian waktu peramalan tren kami, dan dimasukkan ke dalam poster Peta Tren yang kami buat (lihat Gambar 10.5).

Building the Trend Map



Gambar 10.4. Hasil sesi kerja analisis tren

Process Overview

Trend Forecasting

Through interviews and secondary research, identifying trends and their implications.

Secondary research

Analyst reports, news articles, industry blogs

Expert interviews

8 conversations with thought leaders from MIT, YouTube, Google, Nokia, *The Wall Street Journal*, T-Mobile, and Intel

Fringe User Interviews

6 conversations with future-forward users, addressing different aspects of extreme media consumption — TV, games, movies, music, sports, and news.



Gambar 10.5. Slide Peramalan Tren

Ketika pemahaman tersebut dipadukan dengan kreativitas desain dan perkiraan pengalaman media dalam jangka menengah (tiga hingga lima tahun), itu sangat menyenangkan. Saya belajar banyak dari proyek dan peluang itu. Itulah banyak tantangan bagi banyak pekerjaan strategi UX, khususnya yang berbasis agensi, di mana dampak dari pekerjaan strategi UX sering kali tidak jelas. Saya belum melihat banyak evolusi organisasi yang nyata. Sejak saya meninggalkan dunia konsultasi, salah satu hal yang menarik bagi saya adalah betapa sedikitnya minat Silicon Valley terhadap kata "strategi." Itu hampir seperti kata yang buruk, karena menurut saya itu diyakini berarti banyak usaha dan tidak banyak pengiriman, dan ada beberapa kebenaran dalam hal itu.

Gerakan Lean Startup menanggapi pola pikir Silicon Valley yang sama yang juga meminimalkan nilai strategi. Perusahaan yang mempraktikkan strategi dengan sangat serius, seperti Intuit, saya tidak tahu apa yang bisa mereka tunjukkan untuk itu. Jadi saya agak

bersimpati terhadapnya. Saya pikir ada peran strategi yang harus dimainkan dan upaya strategis yang eksplisit untuk dimainkan, baik di internal maupun di dalam perusahaan teknologi ini, tetapi ada perjuangan untuk menemukan jumlah strategi yang tepat. Anda tidak ingin merasa seolah-olah itu terlalu membebani, atau membuang-buang waktu dan energi, atau terlalu muluk untuk kita sadari, atau bahwa itu hanya "Mengapa kita repot-repot?" Mencapai titik tengah yang tepat adalah tantangan yang menarik.

6. Apa saja tantangan dalam menjalankan strategi di lingkungan kerja yang berbeda (misalnya, perusahaan rintisan versus agensi versus perusahaan besar)?

Dalam konteks agensi, hal itu bergantung pada agensinya. Di Adaptive Path, jika Anda datang kepada kami, Anda akan merangkul strategi. Kami bukanlah tipe agensi desain yang jika kami mulai membicarakan masalah strategis kepada Anda, Anda tidak akan berkata, "Tunggu, apa? Tidak, cukup dorong beberapa piksel saja, ya?!"

Beberapa agensi memiliki tantangan tersebut dalam bergerak ke hulu. Namun, menurut saya untuk sebuah agensi, Anda harus menjadikan diri Anda sebagai penyedia strategis, dan jika Anda menarik klien, Anda melakukan pekerjaan strategi. Itu relatif mudah. Dalam lingkungan agensi tersebut, dan karena cara proyek cenderung terstruktur, Anda dapat menciptakan ruang yang aman untuk strategi yang akan dilakukan. Sekarang, tantangan bagi sebuah agensi, yang saya maksudkan sebelumnya, adalah bahwa strategi sering kali terasa tidak relevan, pada saat Anda menyampaikannya, atau beberapa bulan kemudian ketika Anda menindaklanjutinya, Anda seperti, "Jadi, apa yang Anda lakukan?" "Yah, kami punya reorganisasi atau orang ini keluar, atau orang itu keluar, atau apalah. Kami menggeser ini, itu, dan hal lainnya." Jadi, pekerjaan yang Anda lakukan tidak digunakan. Itulah tantangan bagi sebuah agensi.

Tantangan untuk melakukannya di internal, di sebuah perusahaan, adalah agar strategi tetap relevan. Salah satu metodenya adalah menghubungkan pekerjaan strategis dengan pekerjaan produksi, karena kedua fungsi tersebut cenderung dimiliki oleh dua bagian berbeda dari sebuah organisasi. Jadi, tantangannya adalah bagaimana Anda memastikan bahwa strategi Anda terasa dapat ditindaklanjuti dan dioperasikan sehingga tim Anda dapat memanfaatkannya dan menindaklanjutinya. Saya pikir di sebuah perusahaan, Anda mungkin mendapatkan banyak strategi yang kaya, mendalam, dan bijaksana, tetapi Anda mungkin menemukan bahwa pasar telah berubah pada saat Anda menemukan semua wawasan strategis Anda.

Di lingkungan perusahaan rintisan, tantangan utama untuk strategi adalah sering kali tidak ada waktu untuk melakukannya. Untuk melakukan strategi dengan kompleksitas yang signifikan dengan benar, dibutuhkan waktu, upaya, dan energi. Dalam sebuah perusahaan rintisan, Anda sering kali tidak memiliki waktu luang yang tersedia karena Anda masih berusaha membuktikan diri dan sekadar mendapatkan pijakan. Orientasi strategis dalam perusahaan rintisan harus datang dari para pendiri, bukan dari aktivitas terpisah yang dilakukan sendiri oleh seorang ahli strategi UX. Memiliki Strategi UX dan memastikan Anda berpikir dengan benar tentang UX Anda sebagai bagian dari strategi produk yang lebih luas

adalah penting. Perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang memahami hal ini, meskipun mereka belum mempraktikkannya secara eksplisit.

Tantangan utamanya adalah menerapkan strategi UX yang bermakna dan tepat, apa pun lingkungannya. Tantangan kedua adalah memastikan bahwa upaya strategis beroperasi pada irama yang tepat yang dibutuhkan lingkungan Anda. Saya sekarang bekerja di sebuah perusahaan produk, Jawbone, yang membuat perangkat keras. Kami sebenarnya dapat lebih eksplisit dalam hal strategis daripada yang dapat saya lakukan di tempat lain. Ini karena bagi kami untuk membuat produk perangkat keras, itu merupakan investasi yang sangat besar. Untuk mengurangi risiko investasi tersebut, kami harus bersikap strategis atau kami akan membuang banyak uang. Jadi kita punya ruang untuk lebih bijaksana dan memperhatikan strategi kita.

7. Pernahkah Anda melakukan berbagai bentuk eksperimen pada produk atau strategi UX Anda, baik itu mencoba mendapatkan validasi pasar pada proposisi nilai atau menguji prototipe pada target pelanggan? Bagaimana Anda mendekati kebenaran saat Anda menjalankan strategi?

Jawaban singkat untuk pertanyaan itu adalah "tidak juga." Saya melihat kami lebih banyak melakukan itu di sini [di Jawbone] karena risikonya, modal awal yang dibutuhkan untuk meluncurkan perangkat keras, Anda perlu memastikan bahwa Anda merasa cukup yakin tentang hal itu. Jadi, karena saya baru di perusahaan ini, saya perlu memvalidasi strategi sebelumnya sebelum menerapkannya.

8. Apa senjata rahasia atau teknik andalan Anda untuk merancang strategi atau membangun konsensus pada visi bersama?

Melakukan penelitian yang tepat, berbicara dengan orang yang tepat, mengajukan pertanyaan yang tepat, dan mengamati perilaku yang tepat yang dapat dianalisis dan menginformasikan strategi dan penyampaian dengan tepat. Itu bukanlah senjata rahasia; banyak orang melakukannya. Apakah Anda mengidentifikasi calon audiens dengan tepat sehingga partisipan riset Anda adalah tipe orang yang akan terlibat begitu Anda memiliki produk di pasaran? Apakah Anda mengajukan pertanyaan yang tepat? Mengamati perilaku yang tepat? Menyelidiki mereka dengan tepat? Anda tidak sekadar mengajukan pertanyaan bodoh. Anda membiarkan mereka menjadi diri mereka sendiri, tetapi juga menyadari bahwa Anda tidak dapat melakukan studi antropologis murni yang dapat memakan waktu berbulan-bulan. Jadi, sejauh Anda memaksakan sesuatu, Anda memaksakan sesuatu dengan tepat, Anda memperoleh hal yang tepat darinya. Apakah Anda kemudian menganalisis hasilnya dengan cara yang bermakna sehingga Anda dapat mengembangkan wawasan yang tepat?

Saya penggemar persona yang dikembangkan oleh Alan Cooper (lihat Bab 3). Saya tidak menggunakannya sepanjang waktu, tetapi ketika saya menggunakannya, saya suka mempelajari spektrum penuh perilaku pengguna. Ketika saya memiliki kesempatan untuk melihat data dari berbagai wawancara riset pengguna, saya dapat mengidentifikasi perilaku menonjol yang menonjol.

9. Apa contoh kasus bisnis atau kisah anekdot yang dapat Anda bagikan yang memandu kami melalui langkah-langkah yang harus Anda lalui saat menjalankan strategi khusus untuk produk inovatif?

Untuk proyek Adaptive Path terakhir saya, kami bekerja untuk klien merek media global besar. Kami mengerjakan platform e-niaganya toko daringnya. Jadi, proses strategi dimulai dengan riset. Ini adalah merek media anak-anak, jadi risetnya terutama melibatkan ibu-ibu. Kami melakukan banyak wawancara di rumah, berbicara dengan ibu-ibu tentang pembelian barang untuk anak-anak mereka, dan sebagian besar berfokus pada pemberian hadiah karena sifat merek ini. Itu tidak dibeli setiap hari. Itu dibeli untuk acara-acara khusus. Jadi kami mengambil riset itu dan menganalisisnya.

Kami tidak membuat persona untuk proyek ini; kami membuat profil, sangat mirip dengan persona tetapi berbeda. Persona adalah wajah dengan nama yang Anda berikan, dan itu dimaksudkan untuk menjadi individu tertentu. Profil lebih kategoris. Kami membagi ibu-ibu ini menjadi empat atau lima jenis profil. Kami memiliki ibu yang masih berjiwa anak-anak dan menyukai barang-barang itu sendiri seperti halnya anak-anak menyukainya; kami memiliki ibu yang lebih seperti "Saya ingin menjadi seorang pendidik. Saya membeli barang-barang ini agar saya dapat menciptakan dunia yang nantinya dapat dimasuki anak saya dengan sukses"; lalu ada ibu yang mungkin merupakan tipe ibu pekerja yang merasa bersalah karena bekerja, sehingga mereka memanjakan anak-anak ini karena mereka ingin terhubung dengan anak-anak mereka. Jadi Anda membuat profil-profil ini. Dari profil-profil ini, kami kemudian menceritakan serangkaian cerita dan skenario. Cara kami menyusun skenario-skenario ini adalah dengan berfokus pada berbagai platform teknologi.

Kami memiliki seorang ibu yang sangat aktif di web, seorang ibu yang sangat aktif di ponsel pintar, seorang ibu yang sangat aktif di tablet, dan kemudian kami benar-benar menggunakan seorang nenek yang agak suka membocorkan; sebenarnya lebih seperti orang yang suka memanjakan diri, yang melintasi semua aliran ini. Dan kami menulis skenario penggunaan. Nenek itu sebenarnya, demi cerita ini, orang yang akhirnya menjadi yang paling menarik. Kami memang berbicara dengan beberapa tipe nenek ini. Nenek itu sering tidak tinggal di dekat cucu-cucunya. Anak-anak mereka telah pindah dan memiliki keluarga di kota lain, jauh dari kakek-nenek. Jadi, ketika kami menulis skenario ini, kami memiliki kakek-nenek di satu kota, cucu-cucu di kota lain, dan itu sangat menarik.

Baiklah, apa yang dapat kami lakukan tentang itu? Baiklah, kami menulis cerita ini sekitar Natal. Kakek-nenek ingin memberikan sesuatu kepada cucunya untuk Natal. Kakek-nenek itu tidak bisa berada di sana ketika cucunya membuka hadiah. Jadi saat kami menulis cerita ini, yang kami sadari adalah, bagaimana jika Anda membuka hadiah ini, berikut URL singkat yang dapat Anda ketik dengan mudah di peramban web dan Anda bisa mendapatkan pesan video dari nenek Anda. Di sanalah dia, di pagi Natal, meskipun dia tidak bisa benar-benar berada di sana. Jadi, semua itu muncul dari upaya strategis, analisis penelitian, pengembangan skenario, pada dasarnya desain dan pengembangan produk, yang mengarah ke fitur khusus yang disukai klien.

Mereka berlomba-lomba dan membangun teknologi untuk mewujudkannya karena mereka pikir itu sangat cocok untuk mereka. Klien memiliki merek yang sangat jelas, kepribadian merek, dan ini tepat mengenai inti klien sebagai merek bisnis. Jadi, itulah kisah dari penelitian hingga fitur yang disampaikan, yang menurut saya kami cukup sukses. Anda benar-benar ingin memahami apa yang terjadi di pasar yang lebih luas. Sekarang, menurut saya, terlalu sering organisasi melihat apa yang dilakukan orang lain dan merasa mereka harus menyamainya. Namun, Anda tidak ingin terjebak dalam persaingan. Jadilah setara. Kesetaraan adalah strategi samudra merah; Anda hanya mencoba menyamakan diri dengan orang lain di sana. Anda ingin menemukan samudra biru itu. Sekarang, saya berpendapat bahwa Anda tidak ingin menemukan samudra biru itu hanya demi menemukan samudra biru. Itu masih terlalu menyadari apa yang dilakukan pesaing Anda. Yang perlu Anda lakukan adalah memahami siapa Anda sebagai sebuah organisasi, siapa Anda sebagai sebuah bisnis, dan siapa Anda sebagai orang-orang dalam bisnis itu sehingga Anda dapat melihat hingga ke tahap pengiriman.

Saya dapat melihat perusahaan lain melakukan strategi yang sama yang akan sangat sesuai dengan mereknya. Tetapi saya tidak tahu apakah itu yang seharusnya kita lakukan, karena tampaknya tidak sesuai dengan siapa kita. Jadi, sekali lagi, di sinilah saya merasa UX tidak benar-benar sering merangkul strategi merek yang cukup. Saya pikir ada antipati yang wajar terhadap merek dan pencitraan merek dalam UX karena saya merasa pencitraan merek sering kali ditangani dengan buruk. Itu sangat dangkal. Tetapi, jika Anda menggali, Anda dapat menyesuaikan strategi merek, masalah kepribadian, masalah nilai-nilai yang dipegang perusahaan, masalah karakteristik yang dijunjung tinggi oleh perusahaan, dan elemen-elemen merek tersebut. UX perlu sangat memahami hal itu karena merilis produk itu sulit. Dan jika orang-orang dalam organisasi tidak tertarik dengan produk yang mereka buat, tidak bersemangat dengan produk yang mereka buat, mereka hanya membuat sesuatu karena mereka pikir ada pasar untuk itu, mereka tidak akan benar-benar berusaha keras dan melakukan semua kerja keras yang diperlukan untuk memasarkan produk itu sebaik mungkin. Itu harus menjadi produk yang ingin digunakan oleh orang-orang yang bekerja di sana.

10. Keterampilan atau pola pikir apa yang penting untuk dimiliki seorang ahli strategi? Atau apa yang membuat Anda ahli dalam pekerjaan Anda?

Ini tentang jenis pola pikir yang harus Anda miliki di mana Anda dapat memahami bagian-bagian dan melihat bagaimana bagian-bagian ini cocok dengan keseluruhan. Saya menjadi seorang ahli strategi karena saya tidak bisa tidak berpikir tentang desain dalam konteks sistem, desain dalam konteks yang lebih luas. Saya memiliki pola pikir sistem setiap kali saya mendekati sesuatu. Dan untuk memuaskannya pola pikir sistem saya, saya menyadari bahwa saya perlu merangkul strategi, karena saya perlu memahami bagaimana konteks pekerjaan yang saya lakukan cocok dengan sistem yang lebih luas ini.

Seorang ahli strategi juga harus mampu persuasif, jadi Anda harus memiliki keterampilan bercerita, komunikasi, dan presentasi yang baik. Anda harus mampu melibatkan orang-orang dalam sebuah kisah keterlibatan. Strategi cenderung abstrak, jadi Anda harus mampu membuatnya konkret sehingga orang lain dapat memiliki respons yang mendalam

terhadapnya. Strategi yang tetap abstrak cenderung tidak berakar, jadi keterampilan lain untuk seorang ahli strategi adalah kemampuan untuk menceritakan kisah. Untuk membentuk sebuah narasi; untuk terhubung dengan audiens.

10.3 MILANA SOBOL

Lahir: Kazan (Tatarstan), Rusia

Saat ini tinggal di: New York City, AS

Pendidikan: BA dalam Ilmu Saraf dan Ekonomi dari Brandeis University, MA dalam Keuangan Internasional dari Brandeis International Business School



Gambar 10.6. Milana Sobol

1. Bagaimana Anda menjadi seorang ahli strategi dan/atau mulai menerapkan strategi sebagai bagian dari pekerjaan Anda?

Saya memiliki perusahaan rintisan tepat setelah lulus dari sekolah bisnis, di mana saya harus melakukan hampir semua hal dan mengenakan banyak peran. Kami membangun produk dari awal, jadi sejak awal menjadi jelas bagi saya bahwa tanpa visi dan strategi yang tepat untuk mencapainya, kami akan terus berputar-putar. Jadi, saya benar-benar belajar tentang strategi saat bekerja.

Perusahaan rintisan itu adalah platform distribusi musik daring untuk musisi yang belum memiliki kontrak. Itu terjadi tepat saat bisnis musik mulai terurai dan semua orang ingin menantang cara label rekaman menjalankan bisnis. Strategi tersebut berfokus pada pemahaman audiens kami (musisi) dan kebutuhan mereka yang belum terpenuhi secara daring dalam konteks apa yang mungkin dilakukan dengan teknologi saat ini. Kami harus memikirkan cara-cara untuk memfasilitasi perangkat digital untuk era baru ini sehingga para musisi ini dapat memiliki lebih banyak kendali atas karya seni mereka dan produk yang mereka buat. Namun, pada saat yang sama, kami harus melakukannya dengan cara yang memungkinkan bisnis tersebut menghasilkan uang. Strategi bukan hanya tentang visi produk.

Ini juga merupakan peta jalan praktis untuk mencapainya; Anda harus memikirkan pengguna akhir dan model bisnis yang mendukung dan berkelanjutan.

Ketika saya memulai, awalnya saya tidak begitu pandai menyeimbangkan semua bagian. Saya tidak mengerti bagaimana semua bagian, bisnis, desain, dan teknologi, bersatu sehingga perencanaan dan pengambilan keputusan saya memiliki celah. Namun, saya belajar dari kesalahan saya dan ingin mencoba peran itu lagi di lingkungan yang lebih terstruktur dengan sumber daya yang lebih baik. Jadi, ketika saya mencari tahu apa yang harus dilakukan selanjutnya setelah memulai, saya secara khusus mencari posisi yang melibatkan strategi di perusahaan interaktif karena saya ingin memecahkan masalah dan membangun produk nyata tetapi di lingkungan yang kreatif.

2. Apa arti strategi UX bagi Anda? Apakah itu jabatan yang tidak jelas?

Tidak, sama sekali tidak. Selama bertahun-tahun di agensi dan perusahaan rintisan, saya bekerja dengan berbagai jenis ahli strategi UX. Ada yang lebih berpikir seperti desainer, dan ada yang fokus pada sisi bisnis. Saya menganggap diri saya lebih sebagai ahli strategi bisnis, dan saya benar-benar bekerja paling baik dengan ahli strategi UX yang solid atau desainer yang sangat berpengalaman. Kita perlu bekerja sama untuk menyadari apa yang dilakukan produk bagi pengguna dan bagaimana kita menghasilkan bisnis darinya. Saya cenderung memiliki beberapa ide yang sangat mendasar tentang bagaimana produk berfungsi dan pengalaman interaksi secara keseluruhan, tetapi saya tidak pernah bisa benar-benar memikirkan semuanya pada tingkat yang terperinci seperti yang dilakukan oleh ahli strategi dan desainer UX.

Jadi bagi saya sekarang, sebagai pemilik bisnis dan ahli strategi bisnis, strategi UX adalah inti dari semua yang kami lakukan, karena dalam kasus kami, layanan adalah produknya. Kami bukan hanya titik sentuh bagi pelanggan sepanjang pengalaman mereka dengan bisnis kami. Produk kami adalah produk digital. Ini adalah layanannya. Ini adalah bisnisnya. Jadi, kita harus melakukannya dengan benar, dan harus menyenangkan, dan orang-orang harus mau menggunakannya, dan bukan sekadar perlu menggunakannya.

3. Bagaimana Anda belajar tentang strategi bisnis?

Saya mempelajari sebagian besar dari apa yang saya ketahui tentang strategi bisnis dalam tujuh tahun pertama setelah sekolah hanya dengan terus-menerus menempatkan diri saya dalam lingkungan di mana saya sebenarnya tidak tahu apa-apa tentang apa pun dan harus mempelajarinya. Saya memiliki beberapa kredensial akademis untuk mempelajarinya, tetapi itu tidak berarti bahwa saya benar-benar tahu cara melakukannya di lingkungan agensi kreatif. Saya pernah kuliah di sekolah bisnis dan mengambil banyak mata kuliah yang menantang di universitas yang bagus, jadi di atas kertas saya tampak memenuhi syarat untuk posisi strategi. Namun sejujurnya, ketika saya pertama kali masuk ke lingkungan profesional, saya bahkan tidak benar-benar tahu cara melakukan analisis kompetitif dengan benar pada tingkat yang dibutuhkan dalam pemikiran produk. Pelatihan saya lebih banyak di bidang keuangan.

Ketika Anda baru saja lulus dari sekolah bisnis, Anda ingin melakukan segala sesuatunya dengan cara yang sangat akademis dan seperti sekolah bisnis. Pada dasarnya, saya

harus belajar dari awal. Mungkin saat saya telah melakukan presentasi analisis/strategi bisnis kedua puluh, saya merasa akhirnya berhasil. Butuh beberapa waktu sebelum saya benar-benar memahami cara menyusun cerita yang bagus yang akan menginformasikan tujuan bisnis dan desain. Namun, yang saya pelajari bukanlah cara berpikir analitis. Itu sudah saya pelajari. Saya belajar cara bercerita. Dalam bisnis kreatif, strategi bisnis harus menjadi cerita sederhana tentang peluang produk.

4. Menurut Anda, apakah bermanfaat bagi desainer UX yang bercita-cita menjadi ahli strategi untuk mendapatkan gelar MBA atau gelar bisnis?

Tidak, sama sekali tidak. Saya pikir yang dibutuhkan adalah mereka meluangkan waktu bersama kolega mereka dalam rapat yang produktif. Mereka benar-benar perlu belajar cara berbicara dengan klien dan mendengarkan masalah bisnis mereka dengan tulus. Menjadi pendengar yang baik sangatlah penting. Jadi, gelar psikologi mungkin lebih bermanfaat daripada gelar MBA. Saya pikir akan bermanfaat untuk mengambil beberapa kelas bisnis untuk mempelajari dan mempraktikkan pemikiran sistem dan pendekatan kerangka kerja untuk memecahkan masalah. Strategi pada dasarnya adalah tentang menyederhanakan kekacauan dan kerumitan menjadi diagram atau pernyataan sederhana yang dapat dipahami dan didukung oleh semua orang di tim Anda. Beberapa orang secara alami lebih baik dalam pemikiran seperti itu dan yang lainnya lebih baik dalam pemikiran kreatif. Saya merasa sangat jarang menemukan orang yang sangat kreatif dan analitis pada saat yang sama. Orang-orang seperti itu sangat unik.

Menurut pengalaman saya, sekolah bisnis hanyalah persyaratan jika Anda ingin mendapatkan pekerjaan perusahaan yang sangat besar. Memiliki gelar MBA di perusahaan Fortune 500 mungkin merupakan persyaratan lingkungan, tetapi menurut saya itu tidak diperlukan untuk dunia kreatif. Saya belajar banyak dengan melihat para ahli strategi yang saya hormati dan melihat bagaimana mereka menceritakan "kisah bisnis." Seperti yang saya sebutkan sebelumnya, jenis penceritaan seperti itu bukanlah sesuatu yang akan Anda kuasai di sekolah.

5. Jenis produk apa yang pernah Anda buat strateginya yang paling menarik atau menyenangkan untuk dikerjakan?

Apa yang sedang saya kerjakan saat ini mungkin yang paling menarik bagi saya. Namun, sekali lagi, itu karena saya adalah pemilik produk yang mempertaruhkan banyak hal. Saya pikir Anda harus memiliki tingkat komitmen yang berbeda, tidak hanya saat nama Anda dipertaruhkan, tetapi juga semua keuangan dan hal lainnya. Mungkin faktor risiko itulah yang membuatnya sangat menarik.

Di dunia agensi, Anda sering kali mengerjakan strategi dan terkadang Anda melihat melalui desain, dan dalam kasus yang jarang terjadi, Anda melihatnya sepanjang proses pembuatan, tetapi hampir tidak pernah berinteraksi dengan klien setiap hari untuk melihat bagaimana hal itu benar-benar memengaruhi bisnis mereka. Saat bekerja di layanan klien, terkadang Anda mendapatkan umpan balik setelah pengiriman dan Anda melakukan postmortem. Namun, itu setelah pekerjaan Anda diserahkan kepada klien dan proyek selesai. Saat strategi berada di luar kendali Anda, maka itu benar-benar menjadi bayi mereka. Dan

hasilnya bergantung pada apa yang mereka lakukan dengannya dan bagaimana mereka memasarkan produk. Dan pada titik itu, sangat sulit untuk mengisolasi apa yang berhasil atau tidak. Apakah strategi atau desain atau teknologi atau pemasaran? Jika ahli strategi tidak terlibat dalam seluruh proses, ia tidak dapat benar-benar dimintai pertanggungjawaban. Bagi saya, itu hal yang buruk karena mampu terlibat dalam hasil akhir adalah hal yang memotivasi saya.

Jadi, saat ini saya sedang membangun sebuah produk yang baru saja kami luncurkan ke pasar dan saya dapat langsung melihat bagaimana reaksi orang dan bagaimana mereka menggunakannya. Kami menghabiskan waktu sembilan bulan membuat asumsi dan membangun sebuah produk berdasarkan pemikiran terbaik kami, dan kemudian, dalam hitungan hari, kami akhirnya mendapatkan umpan balik nyata dari pengguna nyata. Itu sangat memuaskan, meskipun umpan baliknya tidak selalu positif. Dan percayalah, itu tidak selalu positif. Melalui pembelajaran langsung ini, saya dapat mengulangi ide asli dengan orang-orang nyata. Umpan balik yang lengkap inilah yang menjadikannya produk yang paling menarik.

6. Apa saja tantangan dalam menjalankan strategi di lingkungan kerja yang berbeda (misalnya, perusahaan rintisan versus agensi versus perusahaan)?

Politik selalu sulit, dan politik selalu menjadi bagian dari bisnis apa pun yang memiliki lebih dari tiga orang. Jadi, dalam semua jenis perusahaan dan klien besar, politik memainkan peran besar. Anda sering berurusan dengan anggaran yang berasal dari departemen pemasaran, dan mereka memiliki agenda mereka sendiri. Sering kali Anda benar-benar membangun produk yang diinformasikan oleh kelompok bisnis/produk, tetapi kelompok bisnis tersebut tidak benar-benar terlibat dalam percakapan strategi. Dalam kasus tersebut, tantangannya adalah menavigasi semua itu untuk membuat semua orang bekerja sama.

Sebuah perusahaan rintisan dapat memiliki masalahnya sendiri. Perusahaan itu bisa jadi sedikit sepi. Jika Anda memulai dari yang kecil, hanya ada segelintir orang yang Anda lihat dan ajak bekerja sama, 24/7. Perusahaan itu bisa menjadi terlalu fokus dan terkadang Anda hanya berharap, "Oh, mungkin kami lelah dan hanya butuh pendapat baru." Pada akhirnya, hingga Anda mulai menghasilkan laba atau mendapatkan pendanaan, sumber daya selalu terbatas. Anda tidak memiliki orang yang hanya berfokus pada apa yang terbaik bagi mereka. Kita semua memiliki banyak peran.

Saya pikir itulah sebabnya agensi memiliki keseimbangan terbaik. Jika Anda berada dalam kelompok orang yang tepat, yang memiliki tim yang beragam dan berkualitas, Anda akan mendapatkan umpan balik dari ahli strategi UX, analis bisnis, dan semua jenis orang yang membuat tim Anda lengkap. Ketika ada waktu yang tepat untuk berpikir dan cukup banyak perspektif yang berbeda, lingkungan yang mendukung Anda untuk memiliki cukup banyak sudut pandang untuk benar-benar menghasilkan ide-ide hebat akan tercipta.

7. Pernahkah Anda melakukan berbagai bentuk eksperimen pada produk atau strategi UX Anda, baik itu mencoba mendapatkan validasi pasar pada proposisi nilai atau menguji prototipe pada target pelanggan? Bagaimana Anda mendekati kebenaran saat Anda menjalankan strategi?

Contoh terbaik yang dapat saya bicarakan adalah apa yang sedang saya kerjakan sekarang, yaitu aplikasi produktivitas seluler. Saya telah melakukan sejumlah pengujian dengan kelompok fokus pada berbagai tahap pengembangan, dari ide, hingga prototipe, hingga produk akhir. Kami memiliki kelompok awal yang terdiri dari 20 orang, campuran calon pengguna yang ditentukan berdasarkan latar belakang, kebutuhan, dan perilaku, yang pertama-tama kami tunjukkan prototipe kertas kami. Ini membantu karena dalam percakapan dengan calon pengguna, kami mendapat kesempatan untuk memoles ide kami sendiri untuk melihat apakah orang-orang menerjemahkan apa yang telah kami buat menjadi apa yang ingin kami buat. Apakah mereka memahami konsep keseluruhannya?

Pengujian tingkat kedua dilakukan dengan beberapa prototipe yang dapat diklik. Kami memiliki sekelompok orang yang beragam bermain dengan aplikasi dan berbicara kepada kami tentang apa yang mereka suka dan tidak suka, baik tentang konsep maupun pelaksanaannya. Ujian sesungguhnya datang saat kami benar-benar meluncurkan aplikasi dan melakukan sedikit pemasaran. Kemudian, kami memiliki sampel yang jauh lebih besar, yaitu 1.500 orang yang menggunakan aplikasi selama beberapa minggu. Kami melakukan survei daring untuk memahami mengapa pengguna yang sangat terlibat dengan produk menyukainya dan mengapa yang lain tidak. Selama periode pengujian ini, kami terus mempelajari fitur apa yang menurut mereka kurang dan apa yang membingungkan pengguna. Itu bukan pengujian pengguna yang menyeluruh, tetapi kami dapat memperoleh wawasan yang sangat mencerahkan.

Namun, Anda harus menerima banyak umpan balik dengan skeptis. Beberapa orang bersikap jahat dan akan berkata, "Aplikasi ini payah. Saya tidak tahu mengapa seseorang membuat sesuatu seperti ini. Tidak ada yang mau menggunakan ini." Namun kemudian ada beberapa lusin orang yang berkata, "Ini telah menjadi aplikasi favorit saya. Saya menggunakannya setiap hari." Umpan balik yang penting berasal dari orang-orang yang meluangkan waktu untuk menjelaskan kepada kami fitur apa yang mereka sukai atau tidak sukai dan alasannya. Bahkan ketika kami hanya menunjukkan konsep produk tingkat tinggi, kami melihat bahwa banyak orang memahami produk itu dan memvalidasi bahwa mereka akan menggunakannya sesuai dengan yang kami maksudkan. Saat itulah kami merasa strategi itu benar. Ini penting karena kami melakukan banyak penelitian untuk memahami peluang dan perlu tahu bahwa orang ingin memiliki produk ini. Kami memiliki asumsi tertentu yang menjadi dasar strategi awalnya, tetapi saat kami menyempurnakan ide melalui berbagai tingkat desain dan pengujian, strategi kami menjadi semakin jelas. Pada akhirnya, kami dapat mengartikulasikan dengan jelas produk yang telah kami buat, siapa yang ingin menggunakannya, dan mengapa. Dan kami memiliki data nyata untuk mendukungnya.

8. Apa senjata rahasia atau teknik andalan Anda untuk merancang strategi atau membangun konsensus pada visi bersama?

Saya orang yang sangat berorientasi pada detail. Saya harus memahami keseluruhan pandangan makro tentang apa lagi yang terjadi di pasar. Jadi, meneliti pasar selalu menjadi hal pertama yang saya lakukan. Saya ingin mencari tahu siapa pengguna/target pelanggan, jenis produk apa yang mereka gunakan untuk memecahkan masalah serupa. Saya melihat

setiap sudut persaingan. Terkadang, persaingan sangat mudah ditebak dan terkadang persaingan sama sekali di luar industri yang Anda harapkan untuk Anda ikuti. Saya ingin memahami ke mana mereka menuju dan bagaimana mereka menciptakan UX mereka. Saya ingin memahami strategi desain mereka dengan produk dan apa artinya bagi apa yang ingin kami capai. Mampu berbagi detail ini dengan mitra dan tim saya membantu semua orang untuk mendapatkan informasi yang baik dan membuat keputusan yang lebih baik bersama-sama.

Sesuatu yang hampir selalu saya lakukan di setiap proyek adalah peta ekosistem sederhana (lihat Gambar 10-7) yang menunjukkan siapa saja pemainnya, apa yang mereka tawarkan, dan mengapa orang-orang menyukai mereka (fitur apa yang membedakan mereka). Ini adalah peta kompetitif tetapi dalam kerangka kerja yang relevan dengan produk yang sedang saya garap.



Ini adalah alat referensi yang bagus untuk semua orang di tim. Saya ingin semua orang tahu di mana posisi kita di peta dan ke mana kita akan pergi.

9. Apa kasus bisnis atau cerita anekdot yang dapat Anda bagikan yang memandu kita melalui langkah-langkah yang harus Anda lalui saat menjalankan strategi khusus untuk produk inovatif?

Dalam lingkungan agensi, semuanya dimulai dengan penjelasan singkat. Klien biasanya memiliki ide dasar tentang produk atau layanan yang ingin dibuat atau setidaknya masalah yang ingin dipecahkan. Sering kali klien mungkin memiliki ide untuk solusi tanpa sepenuhnya memahami sumber masalah yang sebenarnya, dan klien membutuhkan bantuan untuk benar-benar mengklarifikasi ruang masalah dan peluang. Jadi dalam konteks agensi, kami mulai dengan mengunduh pengetahuan dari klien, mensintesis apa yang diketahui klien dan apa

yang dikatakan pasar kepada kami, lalu membuat tujuan yang jelas dan peta jalan untuk mencapainya.

Dalam kasus perusahaan rintisan teknologi, semuanya sedikit lebih lancar dan berulang. Pendekatannya kurang lebih sama, tetapi lebih sedikit waktu dan upaya dihabiskan untuk membangun konsensus di seluruh organisasi klien. Lebih banyak waktu dihabiskan untuk menyempurnakan dan mengoptimalkan. Ada lebih sedikit kendala waktu yang dibuat-buat, tetapi sering kali lebih banyak kendala sumber daya, jadi kami harus sangat ramping dalam pemikiran kami.

Dalam perusahaan rintisan saya saat ini, visinya jelas dan ditetapkan, tetapi strateginya telah berkembang dan terus berkembang. Visi awal kami muncul dari pengamatan kami terhadap jenis perilaku tertentu yang ditunjukkan orang-orang terkait cara mereka menggunakan email, di mana email bukanlah solusi yang paling efisien. Kami pikir ada sesuatu yang dapat dilakukan untuk mengatasinya. Kami tidak langsung mengetahui solusi yang sempurna, tetapi kami memiliki masalah yang diartikulasikan dengan sangat jelas. Kami tidak yakin apakah solusinya adalah jenis aplikasi email yang berbeda, atau aplikasi pencatat, atau bahkan alat manajemen tugas.

Jadi, langkah pertama adalah mengidentifikasi dengan jelas (atau membuat hipotesis yang matang) tentang ruang peluang, atau masalah yang Anda tangani untuk pengguna akhir. Berdasarkan pengetahuan ini, kami kemudian membentuk strategi, rencana tindakan untuk solusinya. Dalam kasus kami, kami mulai menemukan beberapa solusi berbeda yang kami yakini sebagai alternatif yang memungkinkan. Namun, kami tidak tahu pasti hingga kami benar-benar mulai merancang dan membuat prototipe. Saat kami memahami lebih atau kurang apa yang ingin kami rancang, kami dapat melakukan analisis kompetitif yang lebih terfokus, melihat produk serupa lainnya, dan berbicara dengan orang-orang yang menggunakan produk tersebut. Dan berdasarkan pengetahuan itu, kami menyempurnakan prototipe kami hingga pada dasarnya kami memperoleh satu solusi yang solid. Pelajarannya adalah bahwa strategi bersifat iteratif seperti hal lainnya.

Anda mengajukan hipotesis, membuat rencana, dan terus maju hingga Anda mempelajari informasi baru, mengubah posisi hipotesis, dan menyesuaikan rencana. Strategi adalah pengalaman hidup.

10. Keterampilan atau pola pikir apa yang penting untuk dimiliki seorang ahli strategi? Atau apa yang membuat Anda ahli dalam pekerjaan Anda?

Yang membuat saya ahli dalam pekerjaan saya adalah kombinasi dari pemikiran tingkat tinggi dan fokus pada detail dan logistik secara bersamaan. Anda harus melakukan banyak "pekerjaan rumah" sebelum menghasilkan strategi yang mungkin tidak begitu menarik. Namun, cara Anda menyatukan semuanya menjadi sebuah cerita yang menginspirasi dan praktis adalah di mana keajaibannya berada. Tidak selalu semudah itu. Anda harus memiliki visi. Anda harus melihat gambaran besar dan bersemangat tentang kemungkinan-kemungkinannya. Namun, Anda juga harus dapat mengomunikasikannya kepada orang lain sehingga mereka dapat mendukung Anda.

10.4 GEOFF KATZ

Lahir: St. Louis, Missouri, AS

Saat ini tinggal di: San Francisco, California, AS

Pendidikan: BA dalam Sejarah dari Rutgers, The State University of New Jersey



Gambar 10.7 Geoff Katz

1. Bagaimana Anda menjadi seorang ahli strategi dan/atau mulai menerapkan strategi sebagai bagian dari pekerjaan Anda?

Jadi, menurut saya kata "strategi" memiliki arti yang sangat berbeda bagi setiap orang, dan Anda berhasil merumuskannya dengan baik dalam buku ini. Bagi saya, membantu orang mengatasi kebingungan, mengidentifikasi, dan memprioritaskan peluang nyata adalah inti dari pekerjaan strategi yang telah saya lakukan di sejumlah platform teknologi hiburan konsumen yang berbeda. Saya cukup beruntung dapat mengerjakan apa yang dapat disebut sebagai platform yang sedang berkembang berulang kali. Ada saat ketika Web dan GIF animasi menjadi platform yang sedang berkembang—di situlah kita semua memulai—dan jika Anda ingat situs web pertama untuk McDonald's atau Levi's dari tahun 1995, Anda akan mengerti apa yang saya maksud. Peluang untuk mencoba benar-benar mencari tahu apa yang mungkin ingin dilakukan orang, karena dalam banyak kasus ini media belum ada sebelumnya, mengidentifikasi komponen penting dari apa yang bisa dan seharusnya menjadi UX, lalu membuat cetak biru tentang bagaimana pengalaman produk dipasarkan adalah apa yang telah saya fokuskan selama 20 tahun terakhir.

Latar belakang dan pelatihan saya dalam mempelajari sejarah ide merupakan persiapan yang sempurna untuk memiliki peran strategi dalam kehidupan profesional saya dalam arti bahwa Anda belajar untuk terus mengevaluasi sumber informasi utama yang sangat spesifik dan kemudian menggunakannya untuk menginformasikan cerita gambaran yang lebih besar yang harus orisinal, menarik, dan menarik bagi audiens tertentu. Saya memulai karier

profesional saya di bidang periklanan, dan tugas yang ada saat itu adalah berkomunikasi dengan jelas dan ringkas dalam potongan-potongan 30 detik. Saya adalah produser iklan televisi sebelum ada Internet. Jadi, saat saya pindah dari dunia biro iklan besar ke dunia Internet yang tak terduga di Organic pada tahun 1995, saya selalu berupaya untuk menarik perhatian klien kami dan memimpin tim desain dan teknik menuju sasaran yang dapat dipahami dengan cepat dan dapat ditindaklanjuti dengan jelas.

2. Apa arti strategi UX bagi Anda? Apakah itu jabatan yang tidak jelas?

Setelah bekerja di berbagai produk langsung ke konsumen dan produk B2B, strategi UX benar-benar merupakan komponen penting dari definisi produk. Saat ini, ada seluruh disiplin ilmu yang membentuk bagian-bagian dari apa yang biasanya Anda atau saya lakukan pada hari tertentu dalam proyek desain dan pengembangan media interaktif. Bagi orang-orang yang baru memulai UX dan desain produk saat ini, kesempatan untuk mengikuti program akademik sebagai sarjana, pascasarjana, atau melalui pelatihan profesional dan mendapatkan pengalaman mendalam dengan setiap bagian dari proses desain dan pengembangan produk interaktif adalah penting. Latar belakang yang luas itulah yang membedakan desainer UX dari ahli strategi UX.

Ahli strategi perlu memiliki perspektif tingkat tinggi dan keyakinan tertentu tentang ke mana arah dunia ini agar bisa sukses. Saya pikir benar-benar dibutuhkan kemauan untuk membantu orang, untuk menarik peluang yang muncul menjadi fokus dan untuk mendefinisikannya dengan cara yang dapat ditindaklanjuti oleh tim insinyur. Saya telah mendengar berkali-kali selama karier saya dari para insinyur bahwa mereka "hanya" ingin diberi tahu apa yang harus dibangun. Itu tidak berarti mereka bukan orang-orang yang kreatif. Bagi mereka, tanpa tingkat kekhususan yang sangat rinci, perangkat lunak tidak akan "terjadi begitu saja." Melakukan upaya strategis untuk benar-benar mengungkap detail itu dan memimpin tim ke tempat dunia akan berada dalam 6 atau 8 atau 12 bulan dan memberikan produk yang sesuai dengan pasar saat itu, adalah pekerjaan mendasar seorang ahli strategi UX.

Menurut saya, jabatan itu tidak mengada-ada. Itu adalah jabatan baru yang mengakui bahwa perlu ada seseorang di setiap perusahaan yang berfokus seperti laser untuk mendukung tujuan bisnis perusahaan dari sudut pandang desain. Dengan mengidentifikasi peluang produk berdasarkan evolusi teknologi dan perilaku pengguna serta mendorong inovasi melalui desain produk, Anda dapat secara efektif memberikan produk yang pada dasarnya lebih baik daripada apa pun yang pernah mereka lihat atau gunakan sebelumnya dan mencapai kesesuaian produk/pasar yang akan membantu bisnis Anda berkembang. Strategi UX mencakup sejumlah disiplin ilmu yang sebelumnya terisolasi. Faktanya, ada bukti yang membuat saya percaya bahwa strategi ini berkembang sebagai disiplin ilmu baru. Ada saat ketika desain UX secara umum dianggap sebagai gelar yang tidak penting. Klien di beberapa agensi desain interaktif tempat saya bekerja hanya ingin melihat piksel pada halaman, dan cara desain itu berperilaku, cara desain itu membuat pengalaman lebih mudah atau lebih sulit bagi pengguna, dan bagaimana hal itu berkontribusi pada merek, benar-benar merupakan renungan. Ketika dunia menjadi sedikit lebih canggih tentang UX dalam berinteraksi dengan

layar dan menempatkan pengguna di pusat proses desain produk, UX sebagai disiplin ilmu yang berbeda muncul dan telah menjadi bagian mendasar dari pengembangan produk interaktif. Saya pikir ahli strategi UX sekarang muncul sebagai peran penting karena menjembatani apa yang dapat dilihat sebagai silo, desain, pengalaman, dan bisnis yang sangat berbeda dan berbeda, dan itulah sebabnya saya tidak menganggapnya tidak penting. Saya pikir itu sangat penting.

3. Bagaimana Anda mempelajari strategi bisnis?

Di jalanan. Saya tidak memiliki gelar master atau sarjana dalam bidang desain atau bisnis. Ketika saya menempuh pendidikan formal seni liberal, sebagian besar teman sekelas saya bercita-cita menjadi pengacara, bukan MBA. Seni dan desain adalah sesuatu yang Anda lakukan sebagai ekspresi pribadi, bukan sebagai bisnis, dan teknologi terkini adalah mesin fotokopi berwarna. Tujuan yang diterima setelah empat tahun mempelajari sejarah adalah mengikuti LSAT dan masuk sekolah hukum. Gelar MBA bahkan tidak terlintas dalam benak saya saat itu. Jadi, saya pindah ke San Francisco, bergabung dengan sebuah band, dan mulai membuat poster. Saya melihat komputer Macintosh berdampak pada cara produksi cetak berkembang dan, mengikuti petunjuk dari seberapa cepat teknologi itu berkembang, saya berfokus pada penggunaan komputer untuk membuat desain. Baru pada awal tahun 90-an komputer mulai menjadi bagian dari proses kreatif. Menjadi seseorang yang dapat bekerja berdampingan dengan desainer grafis tradisional, direktur seni, produser TV komersial, dan bekerja sama untuk membawa komputer ke dalam desain dan periklanan sebagai alat baru yang dapat membuka peluang bisnis baru benar-benar merupakan sesuatu yang mendasar bagi karier saya, sejak hari-hari awal itu. Saya pikir untuk waktu yang lama, seperti pada tahun 1994 dan 1995, gagasan bahwa web tidak hanya akan ada di mana-mana, tetapi juga akan menjadi saluran bisnis utama cukup sulit dipahami orang. Peramban web menampilkan wajah grafis di Internet yang pada saat itu kurang berguna dibandingkan layanan interaktif seperti CompuServe (forum, email), AOL (dial-up walled garden of content), dan Prodigy (ISP). Saya sebenarnya menghadiri sebuah rapat di Netscape pada hari mereka go public. Saya ingat melihat seseorang mendorong palet sampanye di lorong dan tahu bahwa kami sedang menyaksikan dimulainya dunia baru.

Dan pada saat itu, orang-orang Netscape akan berbicara kepada kami tentang bagaimana peramban akan berevolusi (ingat "frame"?) dan ke mana arah Internet. Mereka memberi tahu kami bahwa pada tahun 1997 Internet akan menjadi saluran bisnis langsung ke konsumen yang sesungguhnya. Sulit untuk mengingat kembali seperti apa Internet pada tahun 1995, tetapi itu sama sekali bukan saluran bisnis. Itu adalah eksperimen besar. Itu adalah teks dan hyperlink dan grafik yang buruk. Mahasiswa di UC Berkeley yang saya wawancarai pada tahun 1995 untuk sebuah proyek untuk CKS Partners tentang bagaimana orang menggunakan Internet tidak dapat membayangkannya dikomersialkan atau menggunakan Internet untuk membeli produk. Jodi.org tidak akan menghasilkan keuntungan miliaran dolar.

Tetapi perusahaan besar seperti McDonald's, Levi's, MTV, dan Disney mulai menggunakan Internet sebagai bagian dari strategi bisnis baru pertama sebagai eksperimen, kemudian sebagai saluran pemasaran baru, dan akhirnya Web dan produk yang terhubung

dengan Internet telah menjadi salah satu bentuk komunikasi bisnis langsung ke konsumen dan B2B yang paling signifikan dan sebagai sumber pendapatan. Khususnya bisnis hiburan, dimulai dengan musik dan sekarang TV di mana-mana, distribusi film, UGC di YouTube, dan aplikasi sosial: Anda paham maksudnya. Bisnis (bukan seni) adalah yang membuat Web lebih dari sekadar tren sesaat atau eksperimen teknologi. Pada akhirnya—saya tidak suka mengatakannya—jika upaya dan eksperimen satu kali ini tidak berkontribusi pada keuntungan, mereka tidak akan ada. Saya cukup beruntung bisa bekerja untuk beberapa perusahaan terbesar di dunia untuk dapat menghabiskan uang mereka, atau uang investor mereka, untuk membuktikan apa yang berhasil dan apa yang tidak berhasil dalam media interaktif. Saya pikir setiap lima tahun sekali, sesuatu yang gila seperti Facebook muncul yang memiliki pusat gravitasnya sendiri dan menarik semua orang maju. Namun, empat tahun dan 364 hari lainnya, kita melangkah maju, melangkah perlahan di cakrawala yang diketahui dan mencoba mengubah teknologi mendasar menjadi produk yang luar biasa dan membangun bisnis yang berkelanjutan.

Banyak hal yang kami lakukan sebagai ahli strategi UX didasarkan pada pekerjaan yang dilakukan orang lain secara paralel pada waktu tertentu. Dalam sejarah bisnis, jarang sekali ada lanskap yang begitu cair di masa depan, dan laju perubahan semakin cepat. Kami masih berada dalam beberapa dekade pertama tentang bagaimana dunia media yang terhubung secara global benar-benar akan memengaruhi masa depan segalanya, bukan hanya apa yang kami lihat dan saksikan di ponsel kami, tetapi juga cara dunia bekerja di masa depan. Bahkan wawancara yang kami lakukan saat ini melalui Skype akan menjadi hal yang tidak terduga 15 atau 20 tahun yang lalu. Dalam *How We Got to Now*, Steven Johnson menjelaskan dengan sangat baik bagaimana inovasi dan eksperimen teknologi yang kecil dan bertahap, yang sering kali dilakukan oleh orang-orang yang tidak pernah diakui atas kontribusinya, pada akhirnya dapat mengubah dunia menjadi lebih baik dengan cara yang tidak pernah mereka duga sebelumnya. Saya ingin menganggap bahwa kontribusi yang kami berikan sebagai ahli strategi UX adalah kontribusi serupa yang pada akhirnya akan membuat dunia menjadi tempat yang lebih baik. Bahasa Indonesia: Bekerja di bisnis hiburan dan media, melihat evolusi platform dari PC ke pemutar musik, ke smartphone, tablet, konsol game, perangkat terhubung baru seperti HoloLens atau Oculus Rift, perangkat baru seperti Amazon Fire TV Stick yang mengubah layar TV Anda menjadi pengalaman hiburan yang benar-benar baru, merupakan tantangan konstan untuk melihat sedikit ke depan dari tempat dunia saat ini dan membayangkan seperti apa jadinya dalam beberapa tahun ke depan.

Baru minggu ini, Chase Carey, COO dari 21st Century Fox, mengatakan dalam panggilan pendapatannya bahwa "bisnis yang Anda lihat hari ini tidak akan menjadi bisnis yang Anda lihat dalam beberapa tahun." Yang mengatakan, benih-benih dari apa yang akan menjadi perilaku manusia normal benar-benar ada sejak awal Internet. Pada tahun 1994, di "Information Superhighway Summit" di Los Angeles, Al Gore berbicara tentang 500 Channel Universe dan Internet dan itulah dunia yang kita tinggali saat ini—tambahkan saja beberapa angka nol lagi. Banyak sekali eksperimen yang perlu dilakukan sebelum pengalaman yang dimungkinkan oleh teknologi baru menjadi bagian dari perilaku sehari-hari, dan sebagai ahli

strategi UX, menyenangkan untuk menjadi bagian dari upaya tersebut. Jadi pada dasarnya, saya mempelajari strategi bisnis dengan berpartisipasi dalam semua inisiatif produk lintas platform ini dan melihat apa yang berhasil dan tidak berhasil bagi pengguna.

4. Menurut Anda, apakah akan membantu desainer UX yang bercita-cita menjadi ahli strategi untuk mendapatkan gelar MBA atau gelar bisnis?

Menurut saya, penting bagi desainer UX untuk memahami kenyataan tentang apa yang dibutuhkan untuk menjadi perusahaan yang sukses. Saya tidak tahu apakah itu benar-benar membutuhkan gelar bisnis. Saya pernah bekerja dengan perusahaan dengan ribuan karyawan dan perusahaan dengan delapan karyawan, dan menurut saya ada nilai tertentu dalam pemahaman setiap orang tentang kenyataan bahwa setiap orang menerima gaji setiap beberapa minggu. Itu adalah sesuatu yang benar-benar perlu ditanamkan dalam model mental orang-orang tentang mengapa mereka pergi bekerja dan apa yang mereka lakukan setiap hari. Ada komponen kehidupan dan pekerjaan di Silicon Valley dalam 20 tahun terakhir yang menciptakan kesan yang salah bahwa ada jumlah uang yang tidak terbatas dan bahwa putaran pendanaan berikutnya hanya akan membantu Anda melewati rentang waktu berikutnya hingga Anda dapat mengetahui dengan tepat seperti apa produk Anda dan pasar yang dilayaninya.

Namun, menurut saya tidak semua orang seberuntung itu di dunia yang luas ini. Pada akhirnya, Anda mencoba menciptakan produk hebat yang disukai banyak orang, dan itu merupakan tonggak penting, tetapi itu belum tentu menjadi bisnis. Bahkan perusahaan seperti Facebook dan Twitter yang telah membangun pengalaman pengguna yang hebat dan produk yang sangat sukses serta membawa perusahaan mereka ke publik berada di bawah tekanan luar biasa setiap kuartal untuk memenuhi angka yang diproyeksikan, jadi produk yang dirancang dengan baik dan disukai saja tidak cukup—Anda perlu menghasilkan uang, dan semakin banyak uang, semakin baik. Jadi, menurut saya tidak mungkin untuk memikirkan UX, desain produk, dan strategi UX terpisah dari realitas bisnis di dunia. Saya pikir merupakan persyaratan bagi seorang ahli strategi untuk memiliki pemahaman dasar tentang cara kerja dan skala bisnis yang sebenarnya.

5. Jenis produk apa yang pernah Anda buat strateginya yang paling menarik atau menyenangkan untuk dikerjakan?

Saya selalu memiliki kesempatan untuk bekerja pada bisnis media dan hiburan yang berfokus pada konsumen, jadi bagi seorang anak yang tumbuh besar dengan menonton TV, semuanya menyenangkan. Bagi saya, sejak hari pertama Internet konsumen, kami melihatnya sebagai sesuatu yang akan menjadi semacam platform distribusi TV yang terhubung dan tak terbatas. Namun, baru pada akhir tahun 1990-an, saat saya bekerja di Excite@Home, dan memasuki tahun 2000-an, saat orang-orang mulai terbiasa dengan bagaimana video digital benar-benar berada di bawah kendali pengguna penuh pada DVD dan DVR seperti Microsoft Ultimate TV dan TiVo, impian itu menjadi kenyataan sehari-hari bagi sebagian besar dari kita.

Sekarang, dengan pita lebar yang ada di mana-mana, video digital, dan tingkat pembiasaan tertentu dalam mengendalikan media pada perangkat yang terhubung, akhirnya kita telah mencapai dunia yang saya harapkan pada awal Internet. Yang menarik dan

menyenangkan bagi saya adalah selalu memiliki kesempatan untuk menciptakan contoh pertama tentang seperti apa produk pada platform baru yang sedang berkembang ini. Saya senang menjelajahi cara kerja teknologi ini dan memikirkan bagaimana teknologi ini akan membuat pengalaman hiburan menjadi lebih baik dan lebih menarik saat media beralih ke platform baru. Ada kalanya konsep dan produk yang saya garap kandas di bebatuan sejarah, dan ada kalanya terbukti diadopsi secara luas. Saya pikir semuanya merupakan batu loncatan mendasar bagi cara orang menggunakan dan berinteraksi dengan hiburan media saat ini.

6. Apa saja tantangan dalam menjalankan strategi di lingkungan kerja yang berbeda (misalnya, perusahaan rintisan versus agensi versus perusahaan besar)?

Saya berkesempatan bekerja di perusahaan produk besar seperti Excite@Home, DIRECTV, dan TiVo, dan juga di agensi desain interaktif. Misalnya, pada pertengahan tahun 2000-an saya cukup beruntung untuk bekerja selama beberapa waktu di perusahaan Kevin Farnham, Method, firma desain pengalaman merek di San Francisco, dan berkesempatan untuk memulai praktik hiburan media di sana yang memiliki klien produk dan layanan hiburan besar seperti Microsoft dan Showtime Networks, dan perusahaan rintisan seperti Boxee.

Bagi saya, cara termudah untuk menggambarkan tantangan dalam menjalankan strategi di lingkungan kerja yang berbeda adalah bahwa ketika Anda berada di dalam perusahaan produk, pada dasarnya Anda hidup di dunia yang tertutup; fokus Anda 100 persen pada produk dan segmen pasar tempat Anda bersaing. Fokus sehari-hari adalah pada produk yang saat ini sedang dalam pengembangan, dan semua energi Anda tercurah untuk mendorong upaya pengembangan produk tersebut ke semua konstituen yang berbeda di dalam perusahaan. Ketika saya bekerja di DIRECTV, misalnya, mereka bergerak di bidang penempatan satelit di luar angkasa dan pengiriman video ke dekoder di ruang keluarga. Jadi, gagasan bahwa kami akan menciptakan "layanan canggih" baru yang merupakan bentuk data baru, dan bahwa Anda akan mengikat data tersebut ke sinyal satelit dan mengunduhnya untuk mendorong pengalaman pengguna baru, disambut dengan rasa takut oleh orang-orang yang membangun karier mereka sebagai teknisi Hughes Corporation. Itu adalah cara baru untuk berpikir tentang pemanfaatan platform yang telah mereka kembangkan, dan budaya mereka adalah menghindari risiko sama sekali. "Anda akan mengunduh sesuatu yang akan mengubah jutaan dekoder menjadi batu bata?" Dan jawabannya adalah, "Ya!" Pengambilan risiko yang penuh perhitungan seperti ini yang ditanamkan ke dalam budaya yang menghindari risiko di perusahaan besar merupakan tantangan besar, dan tidak mengherankan bahwa diperlukan perubahan kendali News Corp. membeli perusahaan dan mengubah budayanya untuk menciptakan lingkungan tempat inovasi dapat terus berkembang. Sifat terisolasi dari struktur perusahaan besar tidak menjadikan pengambilan risiko sebagai bagian besar dari kegiatan sehari-hari. Faktanya, mereka semua ada di sana untuk mengurangi risiko dan fokus pada memaksimalkan keuntungan dari posisi bisnis saat ini. Ini adalah dilema inovator, dan sebagai ahli strategi UX, kami menghadapinya dengan satu atau lain cara setiap hari.

Ketika saya bekerja di sebuah agensi, tantangannya sedikit berbeda. Anda memiliki perspektif yang sangat luas. Anda memiliki visibilitas terhadap apa yang dipikirkan banyak perusahaan di berbagai segmen industri untuk dilakukan dan mereka membutuhkan bantuan

Anda untuk benar-benar mewujudkannya. Tantangan dalam lingkungan agensi adalah benar-benar mencoba menemukan seorang juara atau advokat di dalam perusahaan pelanggan Anda yang dapat memperjuangkan hal itu, mengingat hal-hal yang secara struktural melekat dalam perusahaan yang saya sebutkan sebelumnya. Namun, bagian yang sulit tentang itu adalah Anda mengerjakan pekerjaan Anda, menyelesaikan hasil kerja Anda, dan Anda meninggalkannya. Kemudian, Anda mengerjakan proyek berikutnya. Bagian yang indah dari pekerjaan agensi adalah Anda tidak hidup dalam budaya perusahaan klien tersebut selamanya. Sisi negatifnya adalah bahwa sering kali proyek-proyek tersebut tidak pernah terwujud di dunia nyata.

7. Pernahkah Anda melakukan berbagai bentuk eksperimen pada produk atau strategi UX Anda, baik itu mencoba mendapatkan validasi pasar pada proposisi nilai atau menguji prototipe pada target pelanggan? Bagaimana Anda mendekati kebenaran saat Anda menjalankan strategi?

Menurut saya, proses itu pada dasarnya sudah tertanam atau tidak dalam budaya tempat Anda bekerja. Saat ini, bekerja di perusahaan rintisan yang didanai oleh modal ventura dengan 25 orang karyawan, kami tidak memiliki cukup waktu untuk melakukan jenis pembuatan prototipe atau pengujian pada target pelanggan seperti yang dilakukan perusahaan besar. Anda harus membayangkan masa depan di mana hal-hal yang kami lakukan akan sangat sukses dan digunakan di mana-mana dan pada akhirnya dinikmati oleh banyak orang dan berusaha keras untuk mewujudkannya. Dunia tempat saya bekerja di TiVo berbeda: budaya perusahaan lebih berkembang, kelompok desain pengalaman pengguna sangat terstruktur, dan tidak ada yang berhasil masuk ke tahap rekayasa atau ke produk yang belum melalui pembuatan prototipe dan pengujian UX. Dan tidak hanya di lab kami di Silicon Valley. Kami akan membawa konsep dan prototipe produk baru ke Cleveland dan mengujinya di sana. Kami perlu keluar dari "gelembung" Lembah Silikon dan melihat apakah kami memiliki sesuatu yang diterima secara luas.

Jadi dalam budaya itu, kami akan melakukan pengujian pengguna dan kelompok fokus yang ekstensif, memasukkan informasi itu kembali ke dalam prototipe—sering kali kami akan melakukannya beberapa kali sebelum semuanya berhasil—dan kemudian Anda berhasil membuatnya menjadi produk. Meskipun desain yang berpusat pada pengguna merupakan bagian penting dari proses pengembangan produk saat ini di banyak perusahaan terbesar dan tersukses, bagi saya masih terasa seperti kemewahan untuk bekerja di lingkungan yang sepenuhnya merangkul praktik terbaik desain, pembuatan prototipe, dan pengujian ini.

8. Apa senjata rahasia atau teknik andalan Anda untuk merancang strategi atau membangun konsensus tentang visi bersama?

Menurut saya, kemampuan untuk fokus pada penyelesaian masalah bisnis utama adalah inti. Anda harus dapat mengidentifikasi peluang baru ini dengan jelas dan menghasilkan solusi yang dapat disampaikan dengan cepat dan akan diterima di pasar, sementara lanskap di sekitar Anda berubah dengan cepat. Saat ini saya sedang mengerjakan beberapa hal seputar penyebaran video pelanggan jaringan televisi kami ke jejaring sosial besar seperti Facebook atau Twitter. Anda melihat cara kerja dunia saat ini, dan Anda

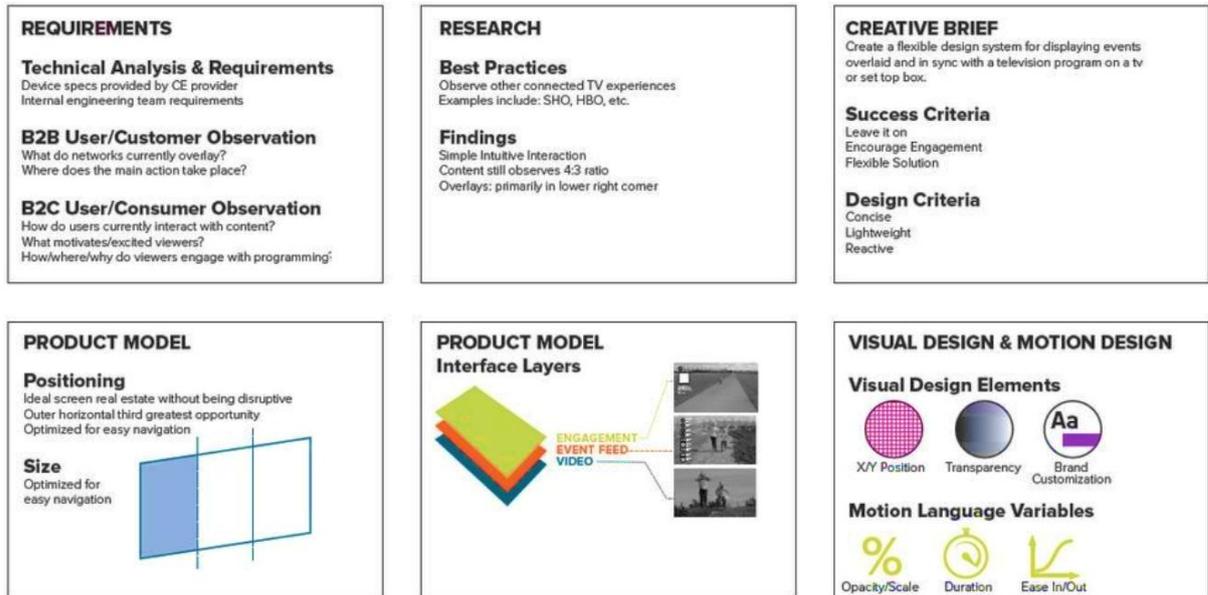
memikirkan hal-hal yang dapat dilakukan produk Anda bagi pelanggan dan konsumen, dan Anda mencoba menciptakan produk yang akan menempatkan perusahaan Anda di tempat di mana semuanya berjalan dengan sukses di dunia nyata. Namun, tidak banyak validasi hingga produk tersebut benar-benar diluncurkan. Mungkin Anda berhasil. Mungkin sudah terlambat. Mungkin awalnya memang bukan ide yang bagus. Saya berharap ide-ide dari gerakan Lean Startup milik Eric Ries khususnya gagasan tentang mendefinisikan dan menyampaikan Produk Minimal yang Layak menjadi bagian de facto dari budaya startup dan bisnis besar. Misalnya, ada beberapa produk yang sedang saya garap yang menurut saya akan menguntungkan kita dari metodologi semacam itu. Namun, itu belum menjadi bagian dari budaya di setiap perusahaan.

9. Kasus bisnis atau kisah anekdot apa yang dapat Anda bagikan yang memandu kita melalui langkah-langkah yang harus dilalui saat menjalankan strategi khusus untuk produk inovatif?

Hampir semua proyek saya dimulai dengan melakukan tinjauan teknis dan analisis persyaratan platform teknologi baru. Ini juga merupakan kesempatan pertama untuk mengembangkan artikulasi yang jelas tentang apa yang kami lihat sebagai peluang bisnis. Pekerjaan awal ini membenarkan dedikasi sumber daya untuk menciptakan produk baru atau berinovasi pada solusi yang sudah ada. Karena saya bukan pengembang perangkat lunak dan tidak memiliki latar belakang teknik, ini merupakan upaya kolaboratif dengan CEO kami, arsitek solusi, dan/atau teknisi senior.

Di perusahaan saya saat ini Watchwith, bagian dari proses pengembangan produk ini berfokus pada peluang yang jauh di depan fokus tim manajemen dan teknik produk kami saat ini. Tinjauan teknis menetapkan pemahaman dasar yang saya gunakan untuk mengembangkan ringkasan kreatif (lihat Gambar 10-9) yang saya gunakan untuk melibatkan tim desain visual dan UX dalam proses tersebut. Sementara saya berbicara dengan pelanggan kami untuk menginformasikan ringkasan kreatif, kami berinovasi di ruang yang tidak banyak waktu bagi mereka untuk dipikirkan atau direncanakan. Mereka berfokus untuk mendukung bisnis mereka sebagaimana adanya saat ini dan kami memiliki kesempatan untuk membantu mereka melihat masa depan dan menyediakan jalan ke depan. Karena posisi perusahaan saya dalam ekosistem media dan hiburan platform yang sedang berkembang, kami berada dalam posisi untuk memimpin pasar lebih dari sekadar menanggapi permintaan dari pelanggan kami. Pada akhirnya, kami berdua perlu membuka sumber pendapatan baru yang memberi kami beberapa keselarasan mendasar pada tujuan.

Ringkasan kreatif mencakup sinopsis tujuan produk dan mendefinisikan kriteria keberhasilan. Penyelarasan seputar dokumen ringkasan kreatif ini memulai penyelidikan konseptual ke dalam opsi implementasi produk yang akan mendukung tujuan bisnis kami. Selanjutnya, kami fokus pada pendefinisian model interaksi tingkat tinggi untuk produk tersebut.



Gambar 10.9 Ringkasan kreatif

Kami telah menemukan bahwa, minimal, rangkaian klik produk PowerPoint sederhana berdasarkan wireframe benar-benar membantu mengilustrasikan kasus penggunaan utama produk. Langkah proses ini, tempat kami melihat UX mulai terbentuk, sangat penting wireframe saja tidak cukup untuk berkomunikasi secara efektif dengan tim produk dan eksekutif. Video studi gerak sama efektifnya jika tidak lebih efektif sebagai alat komunikasi, dan ketika kami memiliki waktu dan sumber daya yang tersedia, membuat video lebih disukai. Sementara saya berbicara dengan pelanggan kami untuk menginformasikan ringkasan, kami berinovasi di ruang yang tidak banyak waktu bagi mereka untuk dipikirkan atau direncanakan.

Karena posisi perusahaan saya dalam ekosistem media dan hiburan platform yang sedang berkembang, kami berada dalam posisi untuk memimpin pasar lebih dari sekadar menanggapi permintaan dari pelanggan kami. Ringkasan kreatif dan studi gerakan adalah alat yang membantu memajukan diskusi dengan para pemangku kepentingan di perusahaan dan membangun konsensus awal tanpa pelanggan dan saat ditinjau/disetujui berfungsi sebagai dasar untuk pengembangan awal upaya rekayasa bukti konsep atau prototipe awal dan beralih dari tangan saya ke manajemen produk.

10. Keterampilan atau pola pikir apa yang penting untuk dimiliki seorang ahli strategi? Atau apa yang membuat Anda ahli dalam pekerjaan Anda?

Jenis pola pikir terbaik yang harus dimiliki seorang ahli strategi adalah rasa ingin tahu dan suka bermain. Terkadang, orang menggambarkannya sebagai kepintaran. Keyakinan bahwa segala sesuatunya bisa berbeda dan kemauan untuk mencoba—dan terkadang gagal—adalah inti dari apa yang dibawa oleh para ahli strategi kreatif, orang-orang kreatif pada umumnya, ke pekerjaan mereka setiap hari. Meskipun kecepatan pekerjaan kita sehari-hari menakutkan, produk-produk hebat membutuhkan waktu untuk menjadi fokus dan diadopsi secara luas. Hal ini paling sering terjadi dalam langkah-langkah yang sangat bertahap dalam jangka waktu yang lama. Bukan Apple Newton MessagePad (1993) atau Palm Pilot (1996) atau Microsoft Table PC (2001) yang berhasil menjangkau konsumen, melainkan iPad (2010).

DIRECTV membutuhkan waktu lebih dari 10 tahun (1994–2005) untuk mencapai 15 juta pelanggan. TV yang terhubung baru diperkenalkan pada tahun 2010 dan tidak akan menjadi bentuk televisi yang dominan hingga akhir dekade ini. Saya telah mengembangkan produk "TV interaktif" untuk konsumen sejak tahun 1994 ketika saya membuat iklan televisi interaktif pertama saya untuk Levi's Youthwear dan programmer anak-anak pemula daVinci Time and Space di Time Warner Full Service Network, dan saya tidak berniat untuk berhenti dalam waktu dekat. Jadi, menurut saya, memiliki kesabaran jenis tertentu sama pentingnya dengan memiliki pola pikir yang ingin tahu dan suka bermain agar dapat bekerja dengan baik. Kesabaran semacam itu datang dari upaya untuk mendapatkan proses desain produk interaktif yang tepat, berulang-ulang, setiap hari, saat kita semua bekerja untuk menciptakan masa depan bersama-sama.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Faruq, M. N. M., Nur'aini, S., & Aufan, M. H. (2022). Perancangan UI/UX Semarang Virtual Tourism Dengan Figma. *Walisongo Journal of Information Technology*, 4(1), 43–52.
- Ambrose, G., & Harris, P. 2009. *Basic Design: Design Thinking*. London: AVA Publishing SA.
- Arief, I., Muluk, A., Indrapriyatna, A. S., & Falevy, M. (2021). Pengembangan Antarmuka Portal Universitas untuk Meningkatkan Pengalaman Pengguna. *Jurnal RESTI (Rekayasa Sistem Dan Teknologi Informasi)*, 5(6), 1052–1061.
- Auliasari, R. P., Tolle, H., & Priharsari, D. (2021). Perancangan User Experience Aplikasi Mobile Peserta Event Berbasis Sistem Dengan Menggunakan Metode Design Thinking (Studi Kasus : Dilo Malang). *Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi Dan Ilmu Komputer*, 5(5), 1921–1928.
- Azmi, M., Khairul Huda, A., & Setiyanto, A. (2020). Pemanfaatan Data Instagram Untuk Mengetahui Reputasi Tempat Wisata Di Lombok. *Jurnal TEKNIMEDIA*, 1(1), 39–46.
- Baird, A., & Marzilli, M. (2021). *Visual communication design: An exploration of the importance of visual literacy in the digital age*. *Design Studies*, 73, 101-115.
- Cahya Wardhana, A., Anggraini, N., & Rozy, N. F. (2021). Pengembangan Aplikasi Web Perancangan Agenda Perjalanan Wisata Menggunakan Metode User Experience Lifecycle. *Jurnal Teknologi Informasi Dan Ilmu Komputer (JTIK)*, 8(2), 303–310.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). *From game design elements to gamefulness: defining "gamification"*. In Proceedings of the 15th international academic MindTrek conference: Envisioning future media environments (pp. 9-15).
- Figri Widiyantoro, M., Ridwan, T., Heryana, N., & Voutama, A. (2022). Perancangan UI/UX Prototype Aplikasi Dompot Digital Menggunakan Metode Design Thinking. *JURNAL FASILKOM*, 13(2), 121–131.
- Fitzgerald, J. A., Lee, A. H., & Hwang, J. (2021). Utilizing technology to promote self-care adherence in individuals with spinal cord injury: A qualitative study. *Journal of Rehabilitation Research and Development*, 58(4), 567-578.
- Foss, S. K. (2004). Framing the debate: The rhetoric of the visual. In *Rhetorical criticism: Perspectives in action* (pp. 121-136). Waveland Press.
- Frobenius, A. C. (2021). Perencanaan dan Evaluasi User Interface untuk Aplikasi Tunanetra Berbasis Mobile Menggunakan Metode User Center Design dan QUIM Evaluation. *Jurnal Sistem Dan Teknologi Informasi (Justin)*, 9(2), 135–143.
- Garrett, J. J. (2010). *The Elements of User Experience: User-Centered Design for the Web and Beyond*. New Riders.

- Hassenzahl, M. (2010). *Experience design: Technology for all the right reasons*. Synthesis Lectures on Human-Centered Informatics, 3(1), 1-95.
- Hassenzahl, M. (2018). User experience and experience design. *In The Cambridge Handbook of Computing Education Research* (pp. 337-368). Cambridge University Press.
- Hassouneh, D., & Brengman, M. (2015). The role of social media in the engagement process: A review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 366-378.
- Hilmi Hibatullah, M., & Kartika Dewi, R. (2019). Implementasi Topsis Pada Sistem Rekomendasi Tempat Wisata Pantai Di Sekitar Malang Berbasis Lokasi. *Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi Dan Ilmu Komputer*, 3(4), 3368–3373.
- Isadora, F. R., Hanggara, B. T., & Mursityo, Y. T. (2021). Perancangan User Experience Pada Aplikasi Mobile Homecare Rumah Sakit Semen Gresik Menggunakan Metode Design Thinking. *Jurnal Teknologi Informasi Dan Ilmu Komputer (JTIK)*, 8(5), 1057–1066.
- Jesse James Garrett (2010). "*The Elements of User Experience*". Pearson Education.
- Keller, K. L. 2003. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kumar, A., & Singh, R. (2018). Impact of Consistency on Usability: A Study of Web-Based Applications. *International Journal of Computer Applications*, 180(37), 1-6.
- Kurniawan, G., Adnan, F., Putra, J. A., Jember, U., & Korespondensi, P. (2023). Perancangan User Interface Dan User Experience Aplikasi E-Commerce Kain Batik Pada Umkm Reztis Batik Menggunakan Pendekatan Design Thinking. *Jurnal Teknologi Informasi Dan Ilmu Komputer (JTIK)*, 10(3), 551–560.
- Lidwell, W., Holden, K., & Butler, J. (2010). *Designing Visual Interfaces: Communication Oriented Techniques*. New Riders.
- Lutfi Lazuardi, M., & Sukoco, I. (2019). Design Thinking David Kelley & Tim Brown: Otak Dibalik Penciptaan Aplikasi Gojek. *Organum: Jurnal Saintifik Manajemen Dan Akuntansi*, 02(01), 1–11.
- Marcotte, E. (2011). *Responsive Web Design*. A Book Apart.
- Nasution, W. S. L., & Nusa, P. (2021). UI/UX Design Web-Based Learning Application Using Design Thinking Method. *ARRUS Journal of Engineering and Technology*, 1(1), 18–27.
- Norman, D. A. (2013). *The Design of Everyday Things: Revised and Expanded Edition*. Basic Books.
- Pamungkas, G., & Zamzamy, A. (2023). Analisis Framing Komparasi Negosiasi Penyanderaan Pilot Susi Air Pada Media Kompas.Com Dan Suara Papua. *Nusantara: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 10(9), 4175–4180.

- Safitri, D. K., & Andrianingsih, A. (2022). Analisis UI/UX untuk perancangan ulang front-end web Smart-SITA dengan metode UCD dan UEQ. *Techno.Com*, 21(1), 1-10.
- Shneiderman, B. (1998). *Designing the User Interface: Strategies for Effective HumanComputer Interaction*. Addison-Wesley.
- Still, B., & Crane, K. 2017. *Fundamentals of User-Centered Design*. Boca Raton: CRC Press.
- Stone, D., Jarret, C., Woodroffe, M., & Minocha, S. 2005. *User Interface Design and Evaluation*. San Fransisco: *Elsevier*.
- Widiatmoko, D.T. and Utami, B.S. (2022). *Perancangan UI/UX Purwarupa Aplikasi Penentu Kualitas Benih Bunga Berbasis Mobile Menggunakan Metode Design Thinking (Studi Kasus PT Selektani)*. *AITI*, 19(1), pp.120–136.
- Wood, D. 2014. *Basics Interactive Design*. New York: Bloomsbury Publishing Plc.

MERANCANG PRODUK DIGITAL INOVATIF dengan UX / UI

Dr. Mars Caroline Wibowo. S.T., M.Mm.Tech

Bio Data Penulis



Penulis lahir di Semarang pada tanggal 1 Maret 1983. Penulis menempuh pendidikan Sarjana Teknik Elektro di Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW), lulus tahun 2004, kemudian tahun 2005 melanjutkan studi pada Magister Desain pada Fakultas Seni Rupa dan Desain, Institut Teknologi Bandung (ITB), dan melanjutkan studi pada program studi Teknologi Multimedia pada Swinburne University of Technology Australia.

Penulis sejak tahun 2010, menjadi dosen pada program studi Desain Grafis Universitas Sains dan Teknologi Komputer (Universitas STEKOM), memiliki Jabatan Akademik Lektor Kepala 700 Penulis juga seorang wirausaha di bidang toko online yang berhasil di kota Semarang dan juga aktif sebagai freelancer dalam bidang fotografi, web design dan multimedia.



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

PENERBIT :

YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK
Jl. Majapahit No. 605 Semarang
Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144
Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

ISBN 978-623-8642-60-1 (PDF)



9 786238 642601