

# СЕРВИС- ДИЗАЙН НА ПРАКТИКЕ

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ЛУЧШЕГО  
КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА

Марк Стикдорн, Адам Лоуренс, Маркус Хормес,  
Якоб Шнайдер



альпина  
ПАБЛИШЕР

бизнес

Основана на работе  
300+ сервис-дизайнеров  
международного  
уровня

Марк Стикдорн

**Сервис-дизайн на практике.  
Проектирование лучшего  
клиентского опыта**

«Альпина Диджитал»

2018

## **Стикдорн М.**

Сервис-дизайн на практике. Проектирование лучшего клиентского опыта / М. Стикдорн — «Альпина Диджитал», 2018

ISBN 978-5-96-148927-9

Эта книга – главное руководство по практике применения сервис-дизайна в мире. Она нужна всем, кто хочет, чтобы все процессы в компании были ориентированы на потребности клиента. В ней вы найдете подробное описание основных этапов, методов и инструментов сервис-дизайна. Книга была создана десятками профессионалов из разных стран, которые делились своим опытом и работали в соответствии с основными правилами сервис-дизайна, то есть улучшали текст книги итеративно. Множество кейсов помогут вам лучше понять, как применять сервис-дизайн на практике. Вы узнаете, как проводить исследования, генерировать идеи, создавать прототипы, работать с пользователями и внедрять сервис-дизайн во всей организации, чтобы в итоге получить полезный, запоминающийся, впечатляющий, по-настоящему уникальный продукт. «Наша книга – не о ярлыках, а о том, как добиваться решения задач. О том, как воздействовать на сотрудников, покупателей, граждан – на всех нас». Сервис-дизайн – тема настолько важная и быстроразвивающаяся, что один человек не смог бы раскрыть ее полностью. Эта книга – результат совместной работы сервис-дизайнеров со всего мира: • 4 основных автора, • 96 соавторов, • 10 научных редакторов русскоязычного издания, • 12 глав, • 33 кейса, • 54 метода и инструмента, • 105 комментариев экспертов. «Это справочное пособие о сервис-дизайне. В книге собраны инструментарий, описание методов, руководство по фасилитации, которые сопровождаются кейсами и примерами, что дает ясное представление о том, как можно свести воедино все эти элементы. Это пособие для практиков – для тех, кто хочет добиться улучшения клиентского опыта, равно как и опыта сотрудников, а также систем, связывающих в организации всех этих стейкхолдеров». Для кого Эта книга – для тех, кого интересуют сервис-дизайн, клиентский опыт (customer experience, CX), инновации, коллективное творчество.

ISBN 978-5-96-148927-9

© Стикдорн М., 2018

© Альпина Диджитал, 2018

# Содержание

Предисловие	8
01 Зачем нужен сервис-дизайн	17
1.1 Чего хотят клиенты[5]	18
1.2 Вызовы для организаций	22
1.2.1 Наделенные возможностями клиенты	22
1.2.2 Изолированные подразделения	23
1.2.3 Потребность в инновациях	26
1.2.4 Организации реагируют	28
1.3 Почему именно сервис-дизайн?	31
02 Что такое сервис-дизайн	34
2.1 Определение сервис-дизайна	35
2.2 Различные точки зрения	37
2.2.1 Сервис-дизайн как мировоззрение	37
2.2.2 Сервис-дизайн как процесс	37
2.2.3 Сервис-дизайн как набор инструментов	37
2.2.4 Сервис-дизайн как междисциплинарный язык	38
2.2.5 Сервис-дизайн как управленческий подход	38
2.3 Истоки и развитие	39
2.4 Чем не является сервис-дизайн	40
2.4.1 Это не просто ради украшения	40
2.4.2 Это не просто «клиентский сервис»	40
2.4.3 Это не просто «восстановление обслуживания»	40
2.5 Новый взгляд на принципы сервис-дизайна	41
2.5.1 Первоисточник	41
2.5.2 Новое	42
03 Основные инструменты сервис-дизайна	49
3.1 Исследовательские данные	50
3.2 Персоны	52
3.3 Карты пути	56
3.3.1 Типология карт пути	62
Конец ознакомительного фрагмента.	66

# Марк Стикдорн, Адам Лоуренс, Маркус Хормес, Якоб Шнайдер Сервис-дизайн на практике: Проектирование лучшего клиентского опыта

Переводчик Алексей Капанадзе

Редактор Любовь Любавина

Научные редакторы русскоязычного издания:

Данила Максишко CX-менеджер в [hh.ru](https://hh.ru), тренер и консультант по сервис-дизайну

Руслан Радь Head of Service Design Team, Beeline

Антон Веревкин Директор по клиентскому опыту, First

Ирина Баранова Сооснователь сервис-дизайн-агентства INEX Service Design

Игорь Волошин Руководитель Discovery Team в CoinsPaid

Анастасия Тайц Senior service designer, Philips Experience Design

Евгения Черкашина CEO сервис-дизайн-агентства humex by red\_mad\_robot

Александр Плигин Исследователь ARC

Евгения Слободкина Исследователь ARC

Елена Свергуненко Руководитель направления b2c-исследований ARC

Главный редактор С. Турко

Руководитель проекта А. Василенко

Корректоры А. Кондратова, Е. Аксёнова

Компьютерная верстка К. Свищёв

Адаптация оригинальной обложки Д. Изотов

Арт-директор Ю. Буга

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

Authorized Russian translation of the English edition of *This Is Service Design Doing*

© 2018 Marc Stickdorn, Markus Hormess, Adam Lawrence, Jakob Schneider.

This translation is published and sold by permission of O'Reilly Media, Inc., which owns or controls all rights to publish and sell the same

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2023

\* \* \*

Марк Стикдорн, Адам Лоуренс, Маркус Хормес, Якоб Шнайдер

# СЕРВИС- ДИЗАЙН НА ПРАКТИКЕ

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ЛУЧШЕГО  
КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА



альпина  
ПАБЛИШЕР

Москва  
2023

**ВСЕМ ПРИВЕТ!**

## Предисловие

### Откуда мы: что предшествовало этой книге

Давным-давно, в 2010 г., наша книга «Вот это сервис-дизайн-мышление» (This Is Service Design Thinking; #TiSDT) четко отразила положение дел в этой сфере. Марк тогда искал всеобъемлющий ресурс, чтобы лучше преподавать сервис-дизайн своим студентам, но мог давать им лишь ссылки на разбросанные по Сети статьи. Так что он объединился с Якобом, чтобы создать такой ресурс самостоятельно. В самом начале было даже непонятно, что в результате получится книга. Но было ясно, что в основе проекта должен лежать реальный процесс сервис-дизайна. Мы хотели применять на деле то, что проповедуем.

Поэтому мы пригласили 23 соавторов и более 150 онлайн-участников, чтобы сформировать как можно более полную коллекцию основных положений, инструментов и кейсов. Вскоре стало очевидно, что лишь напечатанная работа способна восприниматься как эталонный источник и по-настоящему завоевать внимание и авторитет. Что более важно, эта работа могла бы сформировать и зафиксировать общее представление, ведь мы открыто признавали, что сервис-дизайн был и остается областью, которая продолжает эволюционировать.

Никто не ожидал, что наша книга станет бестселлером, однако, к нашему немалому удивлению, ее перевели на множество языков и даже удостоили нескольких профессиональных наград. После выхода книги в свет мы получили тысячи комментариев. Профессиональное сообщество отреагировало на нее невероятно позитивно. Разумеется, на нашу долю выпало немало справедливой критики. Эти замечания можно свести к трем тезисам: слишком фрагментарно, слишком академично, слишком теоретично.

### Почему эта книга необходима

Мы к вам прислушались. Нам пришлось несколько лет проработать «в полях», чтобы наконец выдать продолжение. Еще важнее то, что нам повезло с расширением команды. Теперь в нее вошли два исключительных практика сервис-дизайна: Адам и Маркус. Итак, мы готовы представить логичный переход от мышления к практике.

Мы назвали нашу первую книгу «Сервис-дизайн-мышление» во многом для того, чтобы побудить сообщество начать дискуссию о том, чем же мы занимаемся – сервис-дизайном, дизайн-мышлением или чем-то еще – пытаясь выйти за пределы ярлыков. Наши надежды не совсем оправдались. Сегодня существуют агентства и дизайн-департаменты, которые называют то, чем занимаются, сервис-дизайн-мышлением. Мы польщены, чего уж там, и до сих пор шутим по этому поводу.

Сервис-дизайн<sup>1</sup> (или дизайн-мышление, дизайн пользовательского опыта, UX, CX... – или как бы вы ни называли наше занятие) касается не только мышления. Проектирование

---

<sup>1</sup> Сервис-дизайн? Иные могут говорить о дизайн-мышлении, сервис-дизайн-мышлении, новом маркетинге, UX-дизайне, холистическом дизайне пользовательского опыта, человеко-ориентированном проектировании, менеджменте клиентского опыта, дизайне опыта, менеджменте точек контакта, бережливом UX, новом развитии услуг, новой продуктовой разработке, работе по созданию клиентского пути или инновационной деятельности... – и это еще далеко не все. Кто-то может отметить сходство между бережливым стартапом и методологией аджайл-разработки. Для нас неважно, как вы это называете. Важно то, что вы делаете и как вы это делаете. Однако вам, возможно, захочется все равно проявить осторожность, ведь некоторые очень серьезно относятся к тому, что на самом деле означают термины вроде сервис-дизайна, дизайн-мышления и др. Некоторые оперируют ими более непринужденно: к примеру, есть люди, использующие термин «сервис-дизайн» для обозначения практически всякой деятельности по развитию услуг, тогда как некоторые будут подчеркивать, что данный термин относится

в целом – это действие. В откликах, которые мы получили на первую книгу (#TiSDT), часто подчеркивалось, что лучшая часть в ней – вторая, где речь шла о наборе инструментов сервис-дизайна. Новая книга развивает идею такого набора инструментов.

«Сервис-дизайн на практике: Проектирование лучшего клиентского опыта» – справочное пособие о сервис-дизайне. В книге собраны инструментарий, описание методов, руководство по фасилитации, которые сопровождаются кейсами и примерами, что дает ясное представление о том, как можно свести воедино все эти элементы. Это пособие для практиков – для тех, кто хочет добиться улучшения клиентского опыта, равно как и опыта сотрудников, а также систем, связывающих в организации всех этих стейкхолдеров.

Кроме того, эта книга поможет вам начать действовать вместе с обеими сторонами – представителями бизнеса и дизайна и разработки. Она даст вам достаточно теоретических основ и примеров, чтобы вы могли объяснить, почему этот подход работает и как может применяться в вашей организации.

Мы называем это сервис-дизайном, но во многих организациях, с которыми мы сотрудничаем, это именуют иначе. Наша книга – не о ярлыках, а о том, как добиваться решения задач. О том, как воздействовать на сотрудников, покупателей, граждан – на всех нас.

Книга, которую вы держите в руках, фокусируется на общей картине: на том, как запустить и реализовывать инициативу по сервис-дизайну, организовать как сам проект, так и пространство для него. Многие из задействуемых конкретных методов и инструментов (от средств визуализации до методов узких исследований, генерации идей, прототипирования и т. п.) хорошо известны или уже описаны в массе других книг и онлайн-источников. Вместо того чтобы продавать вам это «сырье», мы создали лучшие, насколько смогли, описания, добавив множество рекомендаций экспертов, и выложили в Сети бесплатно. Если вам нужны эти материалы, скачайте их на [www.thisisservice.designdoing.com](http://www.thisisservice.designdoing.com)<sup>2</sup> и делитесь ими с коллегами.

### **Кому следует прочесть эту книгу**

Эта книга – для тех, кого интересуют клиентский опыт (customer experience, CX), инновации, коллективное творчество. Или давайте скажем иначе: если вы взяли в руки эту книгу, она, скорее всего, предназначена вам. Может быть, вы работаете в организации, которая пытается лучше помогать своим клиентам (или гражданам, или своим сотрудникам), и вы хотите улучшить или даже создавать новые предложения, которые люди будут с удовольствием использовать и обсуждать. Может быть, ваша организация ищет новые пути объединения разобщенных подразделений, чтобы работать вместе менее болезненно, используя язык и инструментарий, который понятен и внутренним, и внешним стейкхолдерам.

Не исключено, что вы хотите руководить или участвовать в креативных сессиях, где люди вместе создают что-то более эффективно и с удовольствием.

Может быть, вы слышали термин «сервис-дизайн» (или что-нибудь в этом роде) и хотите в нем разобраться и понять, почему эта методология работает. А может, вы уже кое-что изучили, и теперь вам нужно «связать все воедино», перейдя от простого использования отдельных инструментов к успешному осуществлению проектов и выстраиванию стратегий. Воз-

---

к одному определенному подходу, который исторически берет начало в студиях дизайна. Может оказаться сложновато, когда эти люди постараются завести разговор о сервис-дизайне, не осознавая, что имеют в виду совершенно различные вещи. А с дизайн-мышлением дело обстоит и того хуже. Что имеется в виду – этот великий подход, или та его великолепная версия, или просто любое применение дизайн-принципов к бизнес-задачам? Определенно есть варианты на любой вкус (к счастью!), и всем им есть что предложить. Но подробно останавливаться на различиях не всегда полезно. По большому счету, мы считаем, вам лучше просто начать практиковать, если только вы не испытываете большого удовольствия от всех этих дискуссий.

<sup>2</sup> Или просто [www.tisdd.com](http://www.tisdd.com).

можно даже, что вы профессиональный сервис-дизайнер или консультант и хотите расширить свои знания или найти материалы для использования в своих проектах и рабочих сессиях.

## **Кто мы**

Мы (Марк и Якоб) редакторы книги «Вот это сервис-дизайн-мышление» и работаем в этой сфере с 2008 г.: создавая дизайн, консультируя, преподавая и выступая. Мы много лет работали вместе и в конце концов сумели создать два стартапа, посвященных сервис-дизайну: Smarply и ExperienceFellow. Мы с огромной радостью объединили усилия с двумя консультантами и тренерами в сфере сервис-дизайна – с Адамом Лоуренсом и Якобом Шнайдером из WorkPlayExperience. Они широко известны как инициаторы Global Service Jam<sup>3</sup> со знаменитым девизом «Не болтать, а делать».

В 2013 г. Марк, Адам и Маркус организовали школу для управленцев, назвав ее (сюрприз, сюрприз!) «Сервис-дизайн на практике» (This is service design doing). С тех пор в этих занятиях приняли участие сотни людей со всего света, из самых разных организаций. Беседы с (будущими) сервис-дизайнерами во многом повлияли на содержание этой книги. Занятия породили коллективную рукопись, которая вдохновила нас на продолжение #TiSDT.

Мы сумели привлечь к работе 200+ рецензентов, использовать кейсы из практики сервис-дизайна агентств и собственных департаментов, а также комментарии от признанных экспертов в области сервис-дизайна и тех, кто работает вне этого сообщества.

## **Кто может писать такие книги**

Обсуждая в 2014 г. планы по написанию продолжения #TiSDT, мы снова задались вопросом: кто имеет право писать такую книгу? Кто может решать, какие инструменты и методы включать в текст, а какие – нет? И мы пришли к такому же выводу, как в 2009-м, когда работали над #TiSDT: решать должны не мы, а глобальное сообщество сервис-дизайнеров. Мы можем лишь предлагать, делать наброски, содействовать, собирать группу разнородных специалистов, чтобы они давали рецензии и писали фрагменты книги. Именно сообщество должно решать, что следует включать в текст, а что не следует. Поэтому мы решили трудиться над этой книгой совместно с профессиональным сообществом – как и в случае с #TiSDT. К счастью, мы нашли издательство, которое поддержало идею создания книги совместно с сообществом, – O'Reilly.

## **Как создать книгу коллективными усилиями**

Содержание этой книги прошло через множество итераций написания текста, получения обратной связи и переписывания. Все началось с составления коллективного раздаточного материала нашей школы для управленцев «Сервис-дизайн на практике». На протяжении трех с лишним лет более двухсот участников вместе создавали текст и корректировали его, постоянно совершенствуя материал и обкатывая его в реальных проектах. Так появился первый грубый черновик, который лег в основу данной книги.

Основываясь на первоначальном черновике, мы примерно прикинули, что должно войти в книгу, и разработали стратегию ее коллективного создания. Это привело к серии предложений о сотворчестве и содействии. Мы пригласили ведущих практиков сервис-дизайна,

---

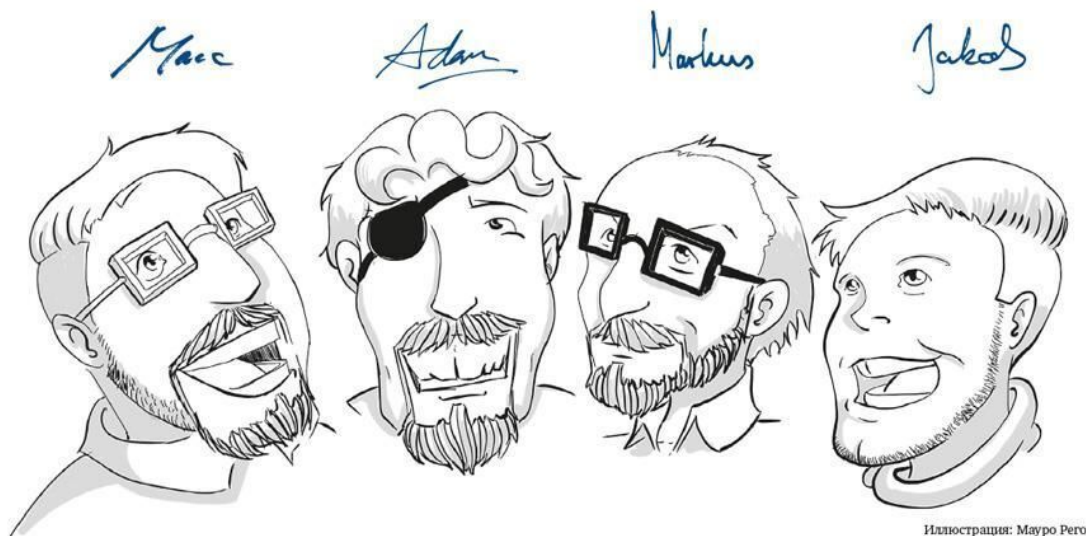
<sup>3</sup> Global Service Jam – ежегодный воркшоп, проводимый в разных частях света среди практиков сервис-дизайна и желающих опробовать этот подход. – Прим. ред.

работающих в разных сферах и странах, представить кейсы, показывающие, как определенные инструменты и методы применяются в том или ином контексте. Через временный сайт [tisdd.rocks](http://tisdd.rocks) мы призвали более широкое сообщество сервис-дизайнеров вносить свой вклад в наш проект. Не прошло и часа, как две сотни человек вызвались рецензировать черновики всех 12 глав книги. Начались интенсивные обсуждения и правки. С помощью итераций мы стали продвигаться вперед.

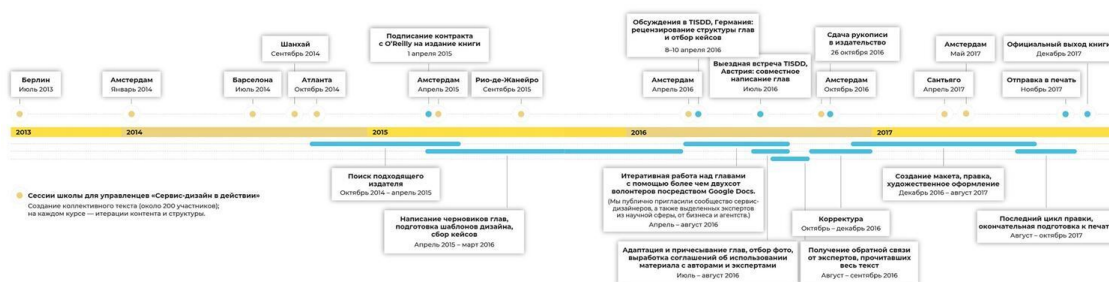
Издательство O'Reilly выпустило предварительный релиз в виде электронного издания. Отдельные главы были доступны для скачивания уже в начале 2016 г., и мы получили много откликов через сайт издательства, по электронной почте, а позже еще и посредством [tisdd.rocks](http://tisdd.rocks). Затем мы направили финальный черновик приглашенным экспертам из сервис-дизайн-сообщества и за его пределами. Они поделились обратной связью об отдельных главах. Мы предлагали им писать комментарии, советы или противоположные мнения. Многие из этого опубликовано в книге с указанием авторства. Наконец, мы предложили десяти рецензентам прочесть весь текст с начала до конца, чтобы они оценили, как сочетаются друг с другом части книги.

В общем, мы старались следовать тому, что проповедуем, и использовали итеративный, коллаборативный творческий дизайн-подход, ориентированный на читателя. Сами понимаете, такого рода процесс занимает много времени и тяжело поддается планированию. Мы пропустили много дедлайнов и вынуждены были несколько раз переносить дату выхода книги. К счастью, издатель верил в наши идеи и постоянно поддерживал нас. И даже сейчас книгу нельзя считать законченной. Это лишь начало. Это лишь чуть-чуть улучшенный первоначальный черновик...

*Ваши авторы –  
Марк, Адам, Маркус, Якоб*



## ХРОНОЛОГИЯ: КАК МЫ ДЕЛАЛИ ЭТУ КНИГУ



## КТО СОЗДАВАЛ КНИГУ ВМЕСТЕ С НАМИ

Мы хотели бы поблагодарить двести с лишним рецензентов, вызвавшихся помочь нам сделать эту книгу. Вы очень крутые! Вот полный список:

Adam Cochrane, Adriana Ojeda, Agnieszka Mróz, Ahmad Heshmat, Aimee Tasker, Alexander Stauffer, Amy Barron, Ana Luis, Ana Osredkar, André Diniz de Moraes, Andreas Conradi, Andreas Kupfer, Anna Pfeifer, Anne Sofie Laursen, Ariane Fricke, Arthur Yeh, Barbara Niederschick, Beatriz Ricci, Belinda Garfath, Bengi Turgan, Brandon Ward, Bree Miller, Brian Clark, Camilla Bengtsson, Carlos Martinez, Carola Verschoor, Carolina López Tomás, Caroline Gagnon, Charles Woolnough, Chris Ferguson, Chris Roth, Christian Bessembinders, Christof Zürn, Claudia Brückner, Claudio Stivala, Clizia Welker, Daragh Henchy, Dariusz Paczewski, David Hernandez, Dennis Flood, Diego Passos, Diogo Rebelo, Dmitry Zenin, Do Hyeung Kim, Eerikki Mikkola, Elena Bernia, Elena Klepikova, Elizabeth Kimball, Eric Horster, Erik Flowers, Fabián Longhitano, Fabian Segelström, Felipe Montegu, Ferdinand Grah, Filipa Silva, Florian Egger, Francis Szilard Szakacs, Frank Danzinger, Fred Zimny, Frederic Dimanche, Gabriel Jiménez Andreu, Gerry Scullion, Graham Hill, Grete Haukelid, Guillaume Py, Hadas Arazi, Hajj Flemings, Henriette Søgaaard Clausen, Ieva Prodniece, Ileana Manera, Ingrid Burkett, Irena Korcz, Iryna Prus, Ivan Boscariol, Izabela Piotrowska, Jaap Daalhuizen, Jane Vita, Jason Grant, Jens Wiemann, Jia Liang Wong, Jody Parra, Josef Winkler, Joseph McCarthy, Joumana Mattar, Juan David Martin, Juan Gasca, Juha Kronqvist, Julio Boaventura Jr, Kaja Misvær Kistorp, Karin Lycke, Katharina Ehrenmüller, Katharina Rainer, Kathryn Grace, Katrin Mathis, Kelsea Ballantyne, Kitjakaan Chuaychoowong, Kristin Low, Laura Mata García, Lennard Hulsbos, Leon Jacobs, Leonides Delgado, Lina Arias, Lindsay Tingström, Linus Schaaf, Lisa Gately, Lucas Freed, Luis Francisco López, Luis Miguel Garrigós Escobar, Lukasz Foks, Luke McKinney, Lysa Morrison, Mai Saito, Manuel Grassler, Manuela Boaventura, Manuela Procopio, Marcin Nieweglowski, Marco Di Norcia, Marianne Brierley, Mariusz Muraszko, Mark Cameron, Mark Goddard, Marlies Deforche, Marta Grochowska, Martha Valenta, Martin Heider, Martin Hrdlicka, Masaaki Nagao, Massimo Curatella, Matt Edgar, Maurice Vroman, Mauricio Manhaes, Mauro Rego, Max Niederschick, Megan Miller, Michael Darius, Michael Kacprzak, Mikael Seppälä, Mike Laurie, Mikkel Hansen, Mikko Väättäinen, Monica Puoli, Monica Ray Scott, Morten Skovvang, Natasche Padialli, Nathan Lucy, Nicola Giacchè, Nicolaas Bijvoet, Niels Corsten, Niels Verhart, Nurit Millo, Owen Hodda, Pablo Álvarez, Patricia Stark, Patti Hunt, Paul Flood, Pedro Moreira da Silva, Peesasadech Pechnoi, Peter Jaensch, Peter Jordan, Philippa Rose, Primoz Mahne, Rafael Poiate, Ren Chang Soo, Ricardo Stucchi, Riccardo Ghignoni, Richard McMurray, Richard Tom, Richard Turner, Ron Bronson, Ross Robinson, Rui Quinta, Rupert Tebb, Seong-Eun Lee, Shahla Khan, Shaun Rolls, Simon Roberts, Sophie Buergin, Stefan Holmlid, Stefan Moritz,

Stephan Pühler, Tadjine Nadim, Tenna Doktor Olsen Tvedebrink, Tero Marin, Tero Väänänen, Teun den Dekker, Thomas Sprangers, Tiago Nunes, Tiina Maria Honkanen, Tim Smith, Tiziano Luccarelli, Tomas Vergara, Trevor Jurgens, Tuan Huynh, Ulf Hücker, Valeria Adani, Valeria Grauso, Veronica Fossa, Vicky Tiegelkamp, Wilbert Baan, William Bakker, William Green, William Spiga, Yolanda Ladia, Yosef Shuman, Zuzanna Ostafin

## ГОВОРЯТ УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА

Мы спросили рецензентов, почему они уделили нам время и энергию, чтобы помочь в создании этой книги. Вот какие причины они озвучили (приводим лишь некоторые).

- Я считаю, сервис-дизайн рулит. Обожаю заниматься сервис-дизайн-проектами, сам процесс сбора инсайтов, сопутствующие разговоры и те результаты, которых можно при этом добиться.

- Работать в команде людей, совета которых я всегда ищу. Может, у меня тоже получится вдохновить других и через эту книгу поделиться с ними знанием. Saludos из Колумбии!

- Мне очень нравится безграничный потенциал сервис-дизайна. То, как он может изменять мир и в большом, и в малом. Думаю, ваша работа критически важна, и мне было приятно помочь вам делиться ею.

- По-моему, этот метод поддерживает эволюцию Homo sapiens самым блистательным путем.

- Если уж мы проповедуем сотворчество, не должны ли сами следовать тому же самому? И потом, это прикольно!

- TiSDT – фундаментальная составляющая в продвижении сервис-дизайна, она очень много дала моей работе. Для меня было большой честью рецензировать материалы для новой книги и вносить вклад в работу сообщества в целом, помогая объяснять, как сервис-дизайн применяется на практике. Если я сумею помочь усовершенствовать практику сервис-дизайна – почему бы и нет?

- Я считаю TiSDT библией сервис-дизайна, она очень помогла мне понять религию сервис-дизайна. И я не хочу упустить выпавший мне шанс внести вклад в создание «Нового Завета»:)

- Мне хочется внести свой вклад, используя мой опыт работы в Японии.

- Я пришел в эту сферу сравнительно недавно, так что могу посмотреть на дело с точки зрения читателя, который только-только начинает изучать сервис-дизайн. И сама книга, надо признать, вызывает у меня любопытство!

- Как часть семьи джеммеров я люблю вкладываться! Эта книга поможет нам развивать бизнес в направлении сервис-дизайна.

- Просто потому, что российский сервис-дизайнер хочет внести свой вклад в эту превосходную книгу.

- Я пишу диссертацию в Миланском университете Бикокка и изучаю дизайн-принципы и инструменты сервис-дизайна в целях внедрения инноваций на рабочем месте. В центре моего внимания – развитие дизайнерских возможностей в организациях.

- Сотрудничать с блестящими умами и помогать сервис-дизайн-сообществу.

- Я из новообращенных. Тридцать лет я занимаюсь разработкой и лишь в последние восемь узнал, что дизайн имеет мало отношения к украшательству.

- Мне очень приятно было иметь возможность внести свой скромный вклад в ваш Opus magnum:) Эта книга вызывает у меня огромное любопытство, и было замечательно оказаться в числе избранных, получивших шанс посмотреть на нее первыми.

- Потому что я наверняка буду использовать эту книгу в хвост и в гриву. Почему же не вкладываться в нее по полной программе?:) К тому же у меня за плечами кое-какой инте-

ресный опыт в сервис-дизайне + скраме (я скрам-мастер) + применение сервис-дизайна внутри компании.

- Потому что книга TiSDT великолепная, а вчера мне довелось послушать UX-подкаст Дональда Нормана «Сломаем границы, существующие внутри цифровых медиа!». В нем тоже говорилось о сервис-дизайне в действии.

- Сейчас у меня как раз происходит карьерная трансформация: я окунаюсь в мир сервис-дизайна. Я учусь с помощью чтения (TiSDT) и практики. Кроме того, я перевожу свою семью из США в Лондон, так что смогу оказаться поближе к сообществу сервис-дизайнеров.

- Вначале ваша первая книга открыла для меня сервис-дизайн, а дальше все пошло совершенно потрясающе. Поэтому помощь в рецензировании второй книги – самое меньшее, что я могу для вас сделать, ребята!

- На мой взгляд, сервис-дизайн – настоящее и будущее целостного дизайн-подхода для решения большинства, если не всех, проблем, с которыми мы сталкиваемся. TiSDT помогла мне осознать это и начать повсюду применять сервис-дизайн на практике. Мне было очень приятно помочь сформировать эту новую книгу.

- У меня есть фирма, которая занимается консалтингом в области инноваций. Мы работаем с небольшими компаниями и каждый день ищем новые формы вдохновения, как помогать нашим клиентам лучше.

- Первая книга изумительная. Она помогла мне понять силу сервис-дизайна. И мне надо отблагодарить за нее, поучаствовав в создании новой книги.

- Мне страстно хочется распространить сервис-дизайн в Азии.

- Я запустил уже две компании, которые занимаются сервис-дизайном в Азии. Я хочу помочь в представлении этой части света и предложить иной угол зрения на нашу практику.

- Потому что я ежедневно практикую дизайн-мышление и процессы сервис-дизайна. Поэтому я верю, что могу внести некоторый вклад. И в то же время я надеюсь почерпнуть из этой книги кое-какие знания и вдохновляющие идеи.

- Мне хотелось внести вклад в создание чего-то такого, что может стать по-настоящему полезным для практикующих специалистов, а также просто для тех, кто хочет побольше узнать об этой дисциплине, о подходах и методах.

- Я полон энтузиазма в продвижении сервис-дизайна и с нетерпением жду того, как эта книга станет дополнением к канону.

- Я уже несколько лет работаю с сервис-дизайном как в общественной, так и в коммерческой сфере, проповедуя эти принципы и набираясь практического опыта. Я был рад поделиться этим в книге.

- Хочу сократить разрыв между теорией и практикой, рассказывая о практике педагогично и прозрачно.

- Исследования в целом в B2B не слишком распространены. Однако недостаток инноваций открывает новые двери, так что работающие по схеме B2B обнаруживают для себя дизайн-исследования не только как смену угла зрения, но и как шанс на измерение корпоративной культуры.

- Я занимаюсь консалтингом в области инноваций, и мой профессиональный опыт абсолютно отличается от «типичного сервис-дизайнера». У меня есть образование в экономике, маркетинге и стратегии, но я верю в силу объединения дизайн-мышления с традиционными бизнес-стратегиями.

- Я с огромным энтузиазмом отношусь к сервис-дизайну, я начал свой путь с первой книги и теперь работаю в качестве сервис-дизайнера, реализуя проекты для муниципалитетов, больниц, коммерческих компаний. Так что я был очень рад оказать влияние на новую книгу.

- Soy apasionado por el diseño de servicios. Estoy interesado que más personas tengan acceso a metodologías y herramientas de diseño de servicios<sup>4</sup>.

- У нас много экземпляров первой книги, и я в сервис-дизайне для правительства уже много лет. Было очень здорово поучаствовать.

- В течение нескольких последних лет пытаюсь внедрять принципы сервис-дизайна в крупных организациях, но меня разочаровала нехватка реальных практических рекомендаций в первой книге TiSDT, и мне хотелось позаботиться об этом в продолжении.

- Я читатель книги TiSDT, и меня очень воодушевляет возможность принести пользу при подготовке ее продолжения. Лично встречался с вами, ребята, в Нью-Йорке, во время глобальной конференции SDGC-2015 [Service Design Global Conference]. Тогда-то я впервые и услышал о том, что готовится продолжение. С нетерпением жду, когда оно появится.

- Я практик, работающий в сервис-дизайне, и имею сильную склонность к слишком абстрактному мышлению. Убежден, что сервис-дизайн – практическая дисциплина, которая на самом деле помогает решать проблемы, недоступные для других дисциплин. А еще мне очень понравилась первая книга:)

- Уверен, что коллаборация – лучший путь для того, чтобы развивать опыт и делиться им. Я часто обращался к книге TiSDT во время работы, и возможность поучаствовать в создании ее новой версии стала великолепным новым опытом.

- Был рад помочь и поделиться своим опытом работы в большой компании – в том, что связано с моими взглядами.

- Я руковожу подразделением по исследованиям и развитию бизнеса, работаю с использованием элементов бережливого стартапа, дизайн-мышления и сервис-дизайна. И у меня есть практический опыт представления этих методов в корпоративной среде: при этом мне удалось выявить ряд интересных закономерностей и подводных камней.

- Труднее всего именно практика!

- У меня примерно 18-летний опыт работы в области проектирования и разработки. Последние восемь я ощущаю потенциал сервис-дизайна. Так что у меня, конечно, много инсайтов для практического руководства по сервис-дизайну. Особенно меня интересуют техники из (эко)системного мышления.

- Всегда стремлюсь продвигать сервис-дизайн на следующую ступень. И делать ее подлинной составляющей деятельности компании.

- Существующие книги меня не очень удовлетворяют. Хочу поделиться своим опытом сервис-дизайна в общественных организациях Бразилии и Нью-Йорка!

- Потому что я вхожу в Общественную команду инноваций при правительстве Колумбии. Сервис-дизайн – один из наших ключевых подходов. Мы сталкиваемся со сложными проблемами как внутри общественных организаций, так и за их пределами.

- Мы поставили для себя цель всячески продвигать этот сектор в Израиле, внедрять его в бизнесе, помогать организациям разрабатывать более эффективную стратегию обслуживания при помощи дизайн-мышления.

- Курс TiSDT изменил мои взгляды не только на важные проекты в компании, где я сейчас работаю, но и на то, чем я хочу заниматься в своей карьере. Убежден, что TiSDT станет отличным пособием для маркетологов и специалистов по контент-стратегии.

- Уже довольно давно с воодушевлением думаю об этой книге. Был очень рад немного поддержать ее – в благодарность за вашу поддержку.

- Хочу быть частью будущего.

---

<sup>4</sup> Увлекаюсь сервис-дизайном. Я заинтересован в том, чтобы больше людей имели доступ к методологиям и инструментам сервис-дизайна. С огромным увлечением отношусь к сервис-дизайну. Мне хочется, чтобы больше людей получило доступ к его методологиям и инструментам сервис-дизайна (исп.). – Прим. перев.

- Моя миссия – научить дизайн-мышлению один миллиард человек.
- Продолжайте революцию! Ура!

# 01

## ЗАЧЕМ НУЖЕН СЕРВИС-ДИЗАЙН

Реальные инновации, разрушающие ненужную изоляцию подразделений, начинаются с переживаемого клиентами опыта — вот почему организации применяют сервис-дизайн.

### **Эксперты, давшие комментарии**

Крис Фергюсон

Джефф Макграт

Лорен Карри

Маурисио Манаэс

## 01 Зачем нужен сервис-дизайн

### 1.1 Чего хотят клиенты

### 1.2 Вызовы для организаций

#### 1.2.1 Наделенные возможностями клиенты

#### 1.2.2 Изолированные подразделения

#### 1.2.3 Потребность в инновациях

#### 1.2.4 Организации реагируют

### 1.3 Почему именно сервис-дизайн?

#### **Также в этой главе:**

Услуги? Продукты? Опыт?

United ломает гитары

Почему я выбираю сервис-дизайн

## 1.1 Чего хотят клиенты<sup>5</sup>

Быть может, в детстве вам доводилось играть в «Передай посылку». Перед началом праздника таинственный подарок заворачивали в оберточную бумагу – снова и снова, пока не становилось совершенно невозможно угадать, что внутри: различались лишь общие очертания. Дети, участвовавшие в игре, снимали упаковку слой за слоем: им не терпелось добраться до подарка.

Предложения, созданные организациями (продукты, физические и цифровые услуги<sup>6</sup>), во многом обернуты именно так. Самая внешняя обертка – поведение, манеры и тон сотрудника (или технологического интерфейса), с которым мы имеем дело. Под ней – слой предметной и системной компетентности, основанной на знаниях этого сотрудника (или системы) о соответствующем предложении и операциях. Еще ниже залегает слой процессов, выполняемых персоналом, например процедура продажи или возврата. Следом – системы и инструменты, в распоряжении организации: это системы логистики, биллинга, софт в торговых точках. А ядром является собственно само предложение. К примеру, телефонный контракт или пара кроссовок.

---

<sup>5</sup> В данной книге мы обычно будем использовать слово «клиент» в самом широком смысле, имея в виду всякого, кто получает производимую нами ценность. В вашем мире вы, быть может, используете другие подобные слова: «заказчик», «пользователь», «коллега», «гражданин», «стейкхолдер», «босс». При необходимости мы проводим четкое разграничение: скажем, в B2B, где пользователь напрямую взаимодействует с предложением, а покупатель приобретает его.

<sup>6</sup> Термин «продукты» описывает все, что предлагает компания, как осязаемое, так и неосязаемое. В академических кругах продукты часто разделяют на товары и услуги. Однако продукт обычно представляет собой неразрывно связанные друг с другом услуги и материальные/цифровые продукты. Поскольку в разговорной речи под товаром обычно подразумевают нечто осязаемое, вещественное, мы предпочитаем говорить о физических /цифровых продуктах.



**Опыт, получаемый клиентом от нашего предложения, проходит через фильтр восприятия нашего поведения, компетентности, процессов, систем и инструментов. Клиенты воспринимают наши решения лишь через вуали всех этих слоев, обычно начиная с самого внешнего<sup>7</sup>.**

В качестве клиента организации вы подобны ребенку, играющему в «Передай посылку». Единственный способ добраться до желанного предложения – сквозь все эти слои, которые в совокупности складываются в ваш пользовательский опыт. Незаинтересованный персонал, неверно проинформированные сотрудники, забюрократизированные процессы, расхлябанные системы – все это может сделать этот опыт менее приятным для покупки или для взаимодействия с предложением, что делает его для вас менее ценным.

Компании традиционно главным образом сфокусированы на содержании сердцевин «посылки» – и, быть может, на некоторых глубинных слоях, позволяющим доставить предложение возможным покупателям. Они сосредотачиваются на техническом и операционном совершенстве и хотят «все сделать правильно». И они полагают, что их работа состоит в оптимизации основных элементов своей деятельности (как, например, бургерная, вкладывается главным образом в разработку нового рецепта). Или же они упорно трудятся над продажами, сообщая миру о том, что у них имеется как раз то, что нужно клиенту для решения его проблемы (как, например, банк, изо всех сил старающийся представить себя благонадежным).

---

<sup>7</sup> Эта шестислойная модель – адаптация пятиступенчатой модели, разработанной Swisscom. См., например: Oberholzer, G. (2011, May 05). "Customer Experience – wie vermittele ich das meinen Mitarbeitenden? – CEN-Xchange Mai", <https://stimmt.ch>.

Но действительно ли клиента заботит именно это ключевое предложение? В рамках одного исследования ученые опросили десятки тысяч пациентов о факторах, которые повлияли на их удовлетворенность пребыванием в больнице<sup>8</sup>. Большинство из нас наверняка ожидало бы, что «медицинские результаты» (успешное излечение заболевания) – один из самых существенных факторов для пациентов. В конце концов, «исцеление» – ключевое ценностное предложение клиник, ведь люди направляются туда именно за этим. Однако в исследовании ни один из 15 основных факторов удовлетворенности не был связан с тем, улучшилось или нет здоровье пациента во время его нахождения в больнице. Вместо этого главные факторы имели отношение, как правило, к взаимодействию с персоналом, включая поток информации, реагирование на жалобы, эмпатичность и вежливость медсестер, включение пациента в процесс принятия решений, приятная больничная обстановка, а также ощущение того, что о вас заботится сильно мотивированная команда.

Конечно, если кто-то не получает положительный медицинский результат, ситуация вполне может выглядеть иначе. Когда болезнь усугубляется, собственно медицинская часть нашего опыта выходит на первый план. Но до этого, похоже, ключевая компетенция клиники – исцеление – воспринимается пациентами как нечто само собой разумеющееся<sup>9</sup>. Нетрудно представить себе аналогичные случаи. Если вы турист, вам не придет в голову заводить речь о наличии двери, окна или кровати в вашем номере, если только вы не обнаружите их отсутствие. Если вы финансовый директор, вы не оцениваете бухгалтеров по уровню владения арифметическими навыками – пока те не начнут терять ваши деньги. В такой момент нехватка становится проблемой. Но во всех прочих случаях клиенты оценивают организации по другим факторам.

Так что в бургерной посетителям на самом деле важнее теплое приветствие, чем необычный рецепт нового бургера. А клиентов банка сильнее волнует ужасный процесс входа в личный кабинет на сайте, чем доверие данному финансовому институту<sup>10</sup>. Похоже, на нас ключевое предложение влияет меньше, чем окружающие его слои клиентского опыта. Как же организациям лучше понять, что ценят их клиенты, и использовать это свое знание для того, чтобы систематически улучшать клиентский опыт?

### **Услуги? Продукты? Опыт?**

В заглавии этой книги есть слова «клиентский опыт», но в ее первых абзацах идет речь о гамбургерах и спортивной обуви. Это тоже опыт? Многие люди бизнеса поднимают шумиху по поводу различий между услугами и товарами (и то, и другое в обиходе называют «продукты») и тщательно разграничивают их.

«Если моя компания предлагает это, значит, это наш продукт», – говорит один. «Продукт – это что-то такое, что ты можешь уронить себе на ногу», – говорит другой. Существуют подходы, обходящие стороной этот спор. В рамках логики сервисного доминирования<sup>11</sup> вы услышите, что осязаемые товары лишь механизмы распространения для оказания услуг.

---

<sup>8</sup> Frampton, S., Gilpin, L., & Charmel, P., eds. (2003). "National Patient Satisfaction Data for 2003." In *Putting Patients First: Designing and Practicing Patient-Centered Care*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

<sup>9</sup> Это явление подробно исследуется и описывается начиная с 1960-х гг. Например, теория Герцберга о мотиваторах и гигиенических факторах: гигиенические факторы влияют на неудовлетворенность только в случае их отсутствия, однако они не вносят вклад в удовлетворенность, если присутствуют. В то же время мотиваторы вносят вклад в удовлетворенность, если гигиенические факторы соблюдены. См.: Herzberg, F. (1964). "The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower." *Personnel Administration*, 27, 3–7. См. также врезку «Модель Канона» в 6.3.

<sup>10</sup> Примеры с гамбургером и банком взяты из: Tinch, J. (2012, May 31). "The First Key to Creating a Great Customer-Inspired Experience", <https://heartofthecustomer.com>.

<sup>11</sup> Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing." *Journal of Marketing*, 68 (1), 1–17.

Товары при этом именуются аватарами услуг. Или возьмем метод задач, которые нужно выполнить (jobs to be done), который предлагает рассматривать любой товар или сервис как «нанятый» клиентами для выполнения определенной работы<sup>12</sup>. В ходе таких дискуссий возникают дополнительные вопросы об эмоциональных, отношенческих и функциональных аспектах сервисов и продуктов.



В нашей книге слово «продукт» используется для описания всего, что предлагает компания, неважно, осязаемого или неосязаемого. Чтобы избежать путаницы, мы часто ведем речь не о «товарах и услугах», а о физических и цифровых продуктах, а также о продуктах, которые мы именуем услугами.

Общее у всех этих дискуссий о терминологии то, что клиентам наплевать на это. Они платят деньги (или тратят время, или уделяют внимание, или дают в обмен что-то еще, что они ценят, как то данные, голос или разрешение) и хотят, чтобы организации создавали ценность вместе с ними – помогая им, избавляя их от проблем или помогая достичь их цели. И когда это происходит, они ожидают от компаний предоставления опыта, который соответствует или превосходит их ожидания, хорошо вписывается в их жизнь и отвечает их эмоциональным потребностям.

---

<sup>12</sup> Christensen, C. M., Anthony, S. D., Berstell, G., & Nitterhouse, D. (2007). "Finding the Right Job for Your Product." MIT Sloan Management Review, 48 (3), 38.

## 1.2 Вызовы для организаций

### 1.2.1 Наделенные возможностями клиенты

Цифровая революция усилила запрос клиентов на отличный опыт. Там, где когда-то клиентам приходилось довольствоваться тем, что они могли купить в округе или отыскать в местной газете, теперь предоставлен огромный выбор. Действительно, зачастую легче сделать покупку на другом конце света, чем на другом конце города. У клиентов появилось множество каналов для получения информации и для осуществления покупки, даже если речь идет об одном-единственном поставщике, и клиент готов переключаться между этими каналами, исходя из соображений собственного удобства. В их распоряжении больше информации, включая сравнение цен, альтернативные источники, больше вызывающих доверие обзоров, а также изобилие других данных на одном экране.

Социальные сети усиливают эти изменения, поскольку клиенты пользуются возможностью делиться опытом потенциально с миллионами других. Разговоры онлайн меняют структуру бизнеса<sup>13</sup>, поскольку пользователи доверяют словам обычных людей гораздо больше, чем дорогостоящим рекламным кампаниям. Может быть, услуги типа B2B и меньше зависят от соцсетей, однако сарафанное радио, похоже, выполняет здесь ту же роль: персональные рекомендации сотрудников и клиентов часто называют наиболее эффективным генератором продаж<sup>14</sup>. Каковы бы ни были цифры, мы согласны, что, когда организация в чем-нибудь напорочит, об этом сообщают всему свету – и люди поверят.

Как показывают многие исследования, клиентский опыт вносит свой вклад в чистую прибыль. Еще в 2009 г. было оценено, что негативный клиентский опыт в одних только Соединенных Штатах привел к потерям бизнеса в \$83 млрд<sup>15</sup>. Компании, обеспечивающие отличный клиентский опыт, опережают рынок<sup>16</sup> и с большей вероятностью получают рекомендации, а также чаще видят вернувшихся покупателей и повторные покупки<sup>17</sup>. Кроме того, большинство клиентов готовы платить больше, если они уверены, что получают более позитивный опыт<sup>18</sup>.

Представляется очевидным, что фокусирование на клиентском опыте играет важнейшую роль. Почему же так велико число организаций, допускающих в этом ошибки? Ведь там работают умные люди, хорошо выполняющие свою работу, и тем не менее эти организации как-то ухитряются сердить, бесить, запутывать, разочаровывать клиентов – или просто не производят на них должного впечатления<sup>19</sup>. Один из ответов: дело в том, как устроены и настроены сами организации.

---

<sup>13</sup> На это указывалось еще в 1999 г. в The Cluetrain Manifesto. См.: Levine, R., Locke, C., Searls, D., & Weinberger, D. (2010). The Cluetrain Manifesto. Basic Books.

<sup>14</sup> Данные компании Implisit. См., например, в eMarketer: "Referrals Fuel Highest B2B Conversion Rates." (2015, February 10), <https://www.emarketer.com>.

<sup>15</sup> См., например: "The Cost of Poor Customer Service: The Economic Impact of the Customer Experience and Engagement in 16 Key Economies" (September 2009) Genesys. Например, здесь: [www.ancoralearning.com.au](http://www.ancoralearning.com.au).

<sup>16</sup> См., например: Watermark (2015). "The Customer Experience ROI Study." <http://www.watermarkconsult.net/docs/Watermark-Customer-Experience-ROI-Study.pdf>.

<sup>17</sup> См., например: Temkin Group (2012). "The ROI of Customer Experience." <https://temkingroup.com/research-reports/the-roi-of-customer-experience/>.

<sup>18</sup> См., например: RightNow/Oracle (2011). "Customer Experience Impact Report." [www.oracle.com](http://www.oracle.com).

<sup>19</sup> Ряд исследований подтверждает вывод о том, что клиенты утратили веру в бизнес-практики. Почему? «Многим маркетологам следовало бы признать: в глубине души они никогда не считают клиентов чем-то главным для себя, приоритетным». В своей книге «Маркетинг 3.0» Филип Котлер и др. рассказывают о развитии маркетинга как процесса, ориентированного в первую очередь на продукт (1.0), и о его превращении в процесс, в центре которого клиент (2.0) и вообще человек (3.0). Версия 4.0 должна включать в себя все этапы и аспекты клиентского пути. При этом следует, в частности, перейти в управле-

## 1.2.2 Изолированные подразделения

С начала индустриализации благодаря таким движениям, как тейлоризм<sup>20</sup> и всеобщее управление качеством<sup>21</sup>, организации фокусировались на качестве и эффективности. Следуя механистической парадигме, они рассматривали свою деятельность как серию производственных процессов и стремились оптимизировать каждую отдельную стадию. Обычно под оптимизацией понималось сокращение издержек. В конце концов, издержки и эффективность – это довольно простые понятия, удобные рычаги для управленцев. Целые изолированные организационные подразделения выстраивались вокруг рабочих функций, что было логичным для компаний. Каждое такое подразделение использовало внутри себя набор специализированных бизнес-инструментов, позволяющих разбираться в этих функциях, отслеживать их, управлять ими и оптимизировать их – исходя из представлений компании, а не клиента. Иногда кажется, что все, лежащее за пределами базового предложения и процессов, необходимых для доставки основной ценности, преимущественно рассматривается как непроизводительные потери, центр издержек, «мягкие факторы» – нечто такое, что необходимо оптимизировать, урезать, а может быть, оставить на волю случая или «специалистов по мягким факторам», работающим в рекламе и кадрах.



### КОММЕНТАРИЙ

Инструменты и методы ведения бизнеса подчеркивают важность стандартизации и возможности масштабирования предложения, а также налаживания связей с людьми посредством рекламы в СМИ. Этот подход не позволяет в полной мере осознать и влиять на новые реалии клиентского опыта.

*Крис Фергюсон*



### КОММЕНТАРИЙ

Совещания – одна из самых болезненных и при этом самых недооцененных проблем современного бизнеса. В этом смысле дизайнерский подход – нечто обычное и при этом необычное. Совещания перестают быть тем местом, куда отправляются умирать ваши идеи.

*Лорен Карри*

Таким образом, изолированные организационные подразделения отражают многие из слоев клиентского опыта, отдавая их в руки независимых друг от друга команд. К примеру, покупаю беговые кроссовки: процесс рекомендаций, возможно, разрабатывался в отделе продаж, а обучение навыкам общения продавца с покупателем и необходимым ему профессиональным знаниям обеспечивал отдел кадров. Продавец использует системы продаж и хранения товара, разработанные ИТ, объясняет процедуру возврата товара, написанную юристами, и в конце концов продает мне пару кроссовок, разработанную в отделе исследований и разработок или приобретенную службой закупок. Ситуация делается еще запутаннее, когда мои отно-

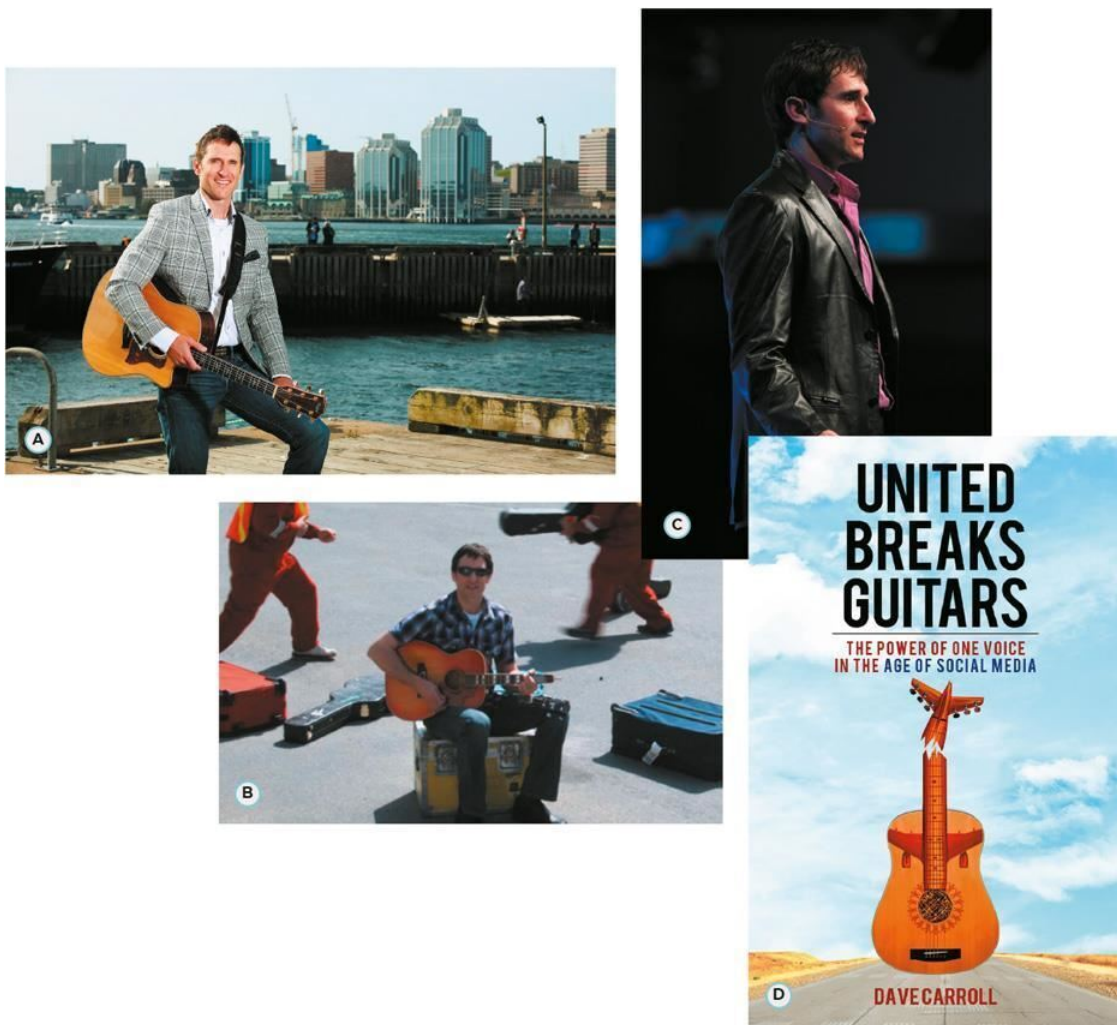
---

нии продуктом от схемы «четыре Р» (product, price, place, promotion – продукт, цена, место, продвижение) к «совместному созданию» (цит. по: Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit. John Wiley & Sons, p. 31).

<sup>20</sup> Тейлоризм (научная организация труда) – методология повышения эффективности производства, разработанная в начале XX в. В ее основе – разделение производственных задач на как можно более мелкие значимые компоненты, каждый из которых можно количественно измерять и оптимизировать, чтобы работник мог совершать идеальный поток действий.

<sup>21</sup> Всеобщее управление качеством – бизнес-методология, достигшая наибольшей известности в 1980-х – 1990-х гг., которая стремилась постоянно улучшать качество продуктов и услуг, используя циклы обратной связи и системный анализ производственных процессов.

шения с компанией становятся более длительными и в игру вступают другие изолированные подразделения.



- A** Дейв Кэрролл профессионально пишет и исполняет песни на протяжении 25 лет.
- B** Его YouTube-видео United Breaks Guitars («United ломает гитары») часто используют в качестве примера того, какое влияние клиент может оказать на бренд.
- C** Теперь Дейв регулярно выступает на международных конференциях.
- D** Обложка книги Дэвида United Breaks Guitars<sup>22</sup>.

### **United ломает гитары**

*Дейв Кэрролл*

Я уже 25 лет пишу и исполняю песни. 31 марта 2008 г. я летел в Небраску вместе с нашей группой Sons of Maxwell. Мы приземлились в Чикаго, где нам предстояло пересесть на другой рейс. Вдруг одна из пассажирок посмотрела в иллюминатор и воскликнула: «Господи, да они там гитары выкидывают!» Как выяснилось, при этом получила серьезные повреждения моя гитара Taylor стоимостью \$3500. Так я вступил в кошмарный лабиринт службы поддержки

<sup>22</sup> Carroll, D. (2012). United Breaks Guitars. Hay House, Inc.

клиентов компании United Airlines. Через девять месяцев мне сообщили: поскольку я не предъявил официальную претензию в течение первых 24 часов, а вместо этого подождал пять или шесть дней, согласно политике ответственности United не считает себя ответственной за повреждения.

Я ответил обещанием написать три песни и снять на них три клипа, чтобы разместить на YouTube с целью набрать в общей сложности один миллион просмотров в течение года. Когда я исполнил свое обещание (трилогия United Breaks Guitars была завершена за год с небольшим), первый же клип сразу стал вирусным и набрал миллион просмотров всего за четыре дня. По итогам июля 2009-го он был самым популярным музыкальным видеороликом в мире и оказался в центре поднятой основными СМИ шумихи. Сейчас клип набрал уже около 16 млн просмотров<sup>23</sup>. По сообщениям, рыночная капитализация United Airlines упала на 10 %, что соответствует снижению стоимости на \$180 млн, и отчеты указывали на важность музыкального видео для бизнесов повсеместно. Стало очевидным, что социальные медиа сегодня – нечто большее, чем просто «видосики» с котиками, спускающими воду в унитазе. Один-единственный недовольный клиент сумел сильно повлиять на прибыльность одного из самых узнаваемых брендов мира – с помощью музыкального видео стоимостью \$150.

О моей истории поведал канал CNN и все крупные новостные западные интернет-агентства. Клип United Breaks Guitars стал источником вдохновения для бесчисленных недовольных клиентов, и меня завалили тысячами электронных писем: люди со всего мира – клиенты самых разных компаний – выражали мне поддержку и благодарность.

United Breaks Guitars стал хрестоматийным примером новых взаимоотношений между компаниями и их клиентами. Он продемонстрировал силу одного голоса в эпоху социальных медиа. Он стал показательным случаем для служб поддержки клиентов и для музыкальной индустрии, а также для специалистов по брендингу и социальным медиа. Еще одним непредсказуемым результатом моей истории стало то, что она послужила стартом моей насыщенной карьеры спикера по темам о клиентском опыте, брендинге и силе хорошо рассказанной истории. К настоящему времени я поделился своим посланием уже более чем с 25 странами и обнаружил, что страстно выступаю за то, чтобы компании были более отзывчивыми, дабы вовсе избежать проблем. Мне очень нравится обучать других тому, как стать более эффективным рассказчиком в сегодняшней информационной среде, полной суеты и шума.

Все эти люди хорошо выполняют свою работу, так что год от года их работа внутри своего изолированного подразделения становится все более эффективной, в то время как беспомощные клиенты перескакивают между ними. Конечно, звучат призывы и предпринимаются попытки работать вместе, но как именно это должно происходить? Люди в различных подразделениях имеют свою точку зрения на то, что важно, свои критерии успешности, свои ключевые показатели эффективности (KPI). Существуют инструменты (например, схемы бизнес-процессов), которые могут показывать вклад различных подразделений в общий процесс. Но обычно в них учитывается клиент лишь в тех случаях, когда он по необходимости становится частью процесса, иногда же он не учитывается вовсе. Такие инструменты можно применять для развития эффективного сотрудничества изолированных подразделений, но не

---

<sup>23</sup> . \$22 млн на декабрь 2022 г. – Прим. ред.

для того, чтобы разобраться в том, какой эффект это оказывает на клиента. Даже диаграммы «голоса клиента» и цитаты зачастую распространяются настолько широко, что утрачивают всякую привязку к контексту, и реальные нужды клиента оказываются забыты. Важнее всего то, что множество частей клиентского пути важны для клиента, однако вообще не отражаются в традиционных визуализациях процессов. Это части пути, на которые не оказывает непосредственного воздействия организация и которые при этом являются важной составляющей клиентского опыта, например ожидание, независимые обзоры, обсуждения с друзьями<sup>24</sup>.



#### КОММЕНТАРИЙ

Шумпетер еще в 1927 г. описал экономический бизнес-цикл из четырех фаз: оживление, подъем, рецессия и депрессия. Когда такие циклы длились по 60 лет, эти фазы сменялись незаметно для людей. Теперь же, когда они длятся всего по шесть месяцев, очень важно понимать, как использовать несколько фаз «активности мозга» для обретения знания. Согласно логике сервисного доминирования эти фазы мозговой активности — основная причина, по которой организациям следует применять сервис-дизайн.

*Маурицио Манаэс*

Допустим вы собрали многофункциональную команду в одном помещении. С чего ей начинать? Обычно основным инструментом попыток наладить сотрудничество служит совещание, и команды сталкиваются с непосильной задачей совместить различные мировоззрения и терминологии, по сути, исключительно с помощью разговоров. Неудивительно, что кросс-функциональная кооперация так невероятно трудна: каждый делегат добросовестно пытается отстаивать свою точку зрения, используя свой специализированный язык.

Как нам облегчить сотрудничество и совместное создание ценности таким людям? Так, чтобы каждый департамент воспринимал результаты как свои собственные и вкладывался в их успех? И как нам помочь им спланировать клиентские сценарии, организуя совместную работу изолированных подразделений, чтобы совместная работа приносила реальное удовлетворение?

### 1.2.3 Потребность в инновациях

Большинство организаций испытывают на себе очень сильное давление, принуждающее к инновациям. Они видят в инновациях нечто необходимое и желанное и делают их своим приоритетом. Часто это тесно связано с созданием уникального торгового предложения (УТП), и инновационную деятельность как раз и сводят к разработке уникальных предложений. Однако она также может проводиться в отношении внутренних процессов, которые делают возможным такие предложения, и даже самой бизнес-модели организации. Вне зависимости от сферы применения потребность в инновациях продиктована меняющимся и супервзаимосвязанным миром, невероятным сокращением бизнес-циклов, а также общим распространением технологий и информации, делающих копирование легче, чем когда-либо. Если предложение обладает ценностью и легко воспроизводимо, оно будет копироваться напрямую или косвенно, законным или незаконным путем теми, кто ничего не потратил на разработку и может предложить его дешевле. Даже если они предлагают его по той же цене, результат будет один — коммодитизация. На рынке появится два или больше сходных предложений, и начнет набирать силу ценовая война.

---

<sup>24</sup> Подробнее о картах клиентского пути, сосредоточенных на предложении и клиентском опыте, см. в 3.3.1.

Инновации часто фокусируются на угождении клиенту, так как новые функции недолго остаются новыми. С точки зрения различных парадигм клиентской удовлетворенности<sup>25</sup> становится очевидно: аспекты предложения, которые изначально воспринимались как нечто восхитительное, скоро становятся ожидаемыми. Яркий пример – беспроводной интернет в гостиницах в начале XXI в. Поначалу путешественники с удивлением и восторгом обнаруживали возможность использовать Wi-Fi в отеле и с радостью платили за это. Вскоре они ожидали встретить его в каждой гостинице и начали ворчать, что его цена выше, чем дома. Сейчас, когда мы это пишем, бесплатный Wi-Fi доступен в кафе, такси, дешевых автобусах. Постояльцы гостиниц «сравнивают Wi-Fi с горячей водой, электричеством и воздухом»<sup>26</sup>, так что они часто раздражаются или злятся, если за него приходится платить. Если пользоваться терминами сторонников модели Кано<sup>27</sup>, фактор привлекательности свелся к фактору производительности, а затем – к базовому фактору. Вчерашняя инновация уже устарела – нужна новая.



#### КОММЕНТАРИЙ

Все мы каждый день пользуемся «поломанными» сервисами. Это надо изменить. Сервис-дизайн – проектирование услуг, которые работают.

*Лорен Карри*



#### КОММЕНТАРИЙ

B2B-компании продолжают больше заниматься услугами, стараясь расширить свои рынки. Особенно это касается традиционных производственных компаний, создающих новые сервисные бизнесы (иногда совместно с другими организациями), чтобы дополнить и/или повысить ценность индустриальных продуктов, от авиационных двигателей и локомотивов до выработки энергии. Эти сервисные бизнесы представляют очень важные возможности для многих B2B-компаний и великолепное поле деятельности для сервис-дизайна.

*Джефф Макграт*

Все это означает, что многие организации отдают приоритет инновациям как ключевому фактору успеха. По мере того как сервис становится все важнее для каждого бизнеса, фокус инновационной деятельности смещается в сторону услуг. Они стремятся удовлетворить многослойные потребности пользователей, а не только впечатлить их яркой рекламой или расширением продуктовой линейки.

Поэтому нынешние компании ищут способы понять нужды своих клиентов так, чтобы получать ценные инсайты и воодушевить к интересным идеям. И им хочется иметь способ работы над этими идеями в кросс-департаментных (или кросс-организационных) командах, увеличивая степень разнообразия, фильтруя, тестируя и развивая концепции – до тех пор, пока они не воплотятся в новые или усовершенствованные предложения, производственные процессы или даже бизнес-модели. Инновации могут быть инкрементальными и радикальными – значит, нам нужны методы, работающие для каждого рода из них.

---

<sup>25</sup> Oliver, R. L. (1977). "Effect of Expectation and Disconfirmation on Postexposure Product Evaluations: An Alternative Interpretation." *Journal of Applied Psychology*, 62 (4), 480 (см. также последующие публикации Оливера на данную тему).

<sup>26</sup> White, A. C. (2015, July 6). "Free Hotel Wi-Fi Is Increasingly on Travelers' Must-Have List." *The New York Times*.

<sup>27</sup> Врезку «Модель Кано» см. в 6.3.

## 1.2.4 Организации реагируют

Вполне очевидно, что сегодня многие организации – от стартапов до правительств – понимают необходимость инноваций в клиентском опыте для своего успеха. Степень осознания этого быстро растет. Уже в 2014 г. авторы одного исследования предсказывали: к 2016-му 89 % компаний будут конкурировать друг с другом главным образом в сфере клиентского опыта (в сравнении со скромными 36 % в 2010 г.)<sup>28</sup>.

Когда организации понимают важность клиентского опыта, они часто начинают следить за уровнем удовлетворенности. Наиболее заметными инструментами являются онлайн- и офлайн-опросы, или, в частности, Net Promoter Score (NPS, индекс потребительской лояльности)<sup>29</sup>. Тысячи организаций спрашивают: «Насколько вероятно, что вы порекомендуете нашу компанию/продукт/услугу другу или коллеге?» Этот ценный показатель сталкивается с проблемой большинства количественных измерений: когда ваш NPS падает, вы понимаете, что у вас появились проблемы, однако не понимаете почему. Уверенный голос клиента (система из точек сбора и циклов обратной связи Voice of customer) может показать больше, но сам по себе не предлагает никаких решений. Они сообщают вам, насколько серьезна проблема, а возможно, и где ее источник, но не как с ней справиться или как создавать инновации.

NPS и другие аналогичные метрики способны помочь выявить проблемные области (зачастую они указывают источником зашоренность мышления), однако есть старинная поговорка: «Сколько гуся ни взвешивай, жирнее он от этого не станет». Поэтому организации ищут новые надежные, масштабируемые пути выхода за рамки измерений и стратегического внедрения инноваций клиентского опыта между изолированными подразделениями. И они всё чаще обращаются к тому, что мы называем сервис-дизайн.

### ПОЧЕМУ Я ВЫБИРАЮ СЕРВИС-ДИЗАЙН

*Говорят практики*

---

<sup>28</sup> Sorofman, J. (2014, October 23): "Gartner Surveys Confirm Customer Experience Is the New Battlefield," [www.blogs.gartner.com](http://www.blogs.gartner.com).

<sup>29</sup> Reichheld, F. F. (2003). "The One Number You Need to Grow." Harvard Business Review, 81 (12), 46–55.



*Сервис-дизайн позволяет применить дизайн-мышление к услугам и фокусируется на реальных делах (а не только на обсуждениях). Навыки сервис-дизайна полезны, так как они могут сделать сотрудников и менеджеров по-настоящему ориентированными на пользователя.*

**Джулия Пал-Шонбейн,**

*старший менеджер проектов в сфере развития бизнеса, Германия*

*Меня это заинтересовало, поскольку дизайн-мышление и сервис-дизайн в центр своей методологии и фреймворка ставят клиентов и пользователей.*

*Они предоставляют целостный взгляд на решение и облегчают выявление разрывов в клиентском опыте.*

**Муса Ханан,**

*топ-менеджер компании, производящей программы для бизнеса, США*

*Мне очень нравится быстрый итеративный цикл процесса и то, что вам не нужно с первого же раза все делать правильно. «Грубые первые черновики» – мощная вещь!*

**Су Ренчан,**

*кадровый эксперт, Малайзия*

*Передо мной стояла проблема: как сообща генерировать действенные сервисные идеи? И как направлять/фасилитировать этот процесс? Сервис-дизайн решает эту задачу.*

**Карола Вершор,**

*специалист по креативности и внедрению изменений, Нидерланды*

*Сложность, которая мне встретилась, заключалась в создании целостного многоканального сервиса. Нужно было найти способ визуализировать этапы и компоненты этого сервиса, чтобы выявлять проблемы и сообщать о них, а кроме того, пытаться улучшить положение для всех стейкхолдеров. Сервис-дизайн отвечал на все эти вопросы с помощью своего набора инструментов, в особенности сервис-блюпринта, карт пользовательских путей и стейкхолдеров. Это позволило мне вовлечь других в понимание полной картины. Кроме того, сервис-дизайн помог заложить основы для исследований, в которых мы нуждались, а позже – подсказал, как переработать информацию в удобоваримый формат.*

**Стюарт Конгдон,**

*директор по инфраструктурным системам, Великобритания*

*Сервис-дизайн часто воспринимают в контексте B2C, однако я нахожу его полезным и в среде B2B. Здесь мы используем такие инструменты сервис-дизайна, как карты клиентского пути и карты стейкхолдеров для компании, с которой мы ведем дела, и для ее клиентов. Основное преимущество – задействование дизайнерского мировоззрения в формировании проблемы или возможности. Теперь мы проводим гораздо больше времени за очерчиванием проблем на ранних этапах – и тем самым повышаем вероятность того, что спроектируем сервис, который приведет к лучшему опыту для наших клиентов и их клиентов.*

**Джефф Макграт,**

*бизнес-консультант, США*

*Сервис-дизайн помогает политикам сфокусироваться на влиянии предпринимаемых мер на пользователей государственных сервисов. Он позволяет нам прототипировать правила на ранней стадии процесса, чтобы изучить, где есть вероятность провала, и создавать улучшения, в которых мы можем быть уверены, что они сработают в реальном мире.*

**Андреа Сёдмок,**

*дизайнер правительственных сервисов, Великобритания*

## 1.3 Почему именно сервис-дизайн?

Существует много способов создать или улучшить ценность, генерируемую организацией. Те, кто занимается этими проблемами, могут называть свое занятие инженерией услуг, маркетингом, управлением качеством – или просто менеджментом. Но некоторые из них (подавляющее меньшинство) называют свою работу сервис-дизайном. Они разделяют определенное мировоззрение, а часто – еще и общий набор инструментов<sup>30</sup>. Сервис-дизайн перенимает образ мышления и рабочий процесс, от дизайна, соединяя активный итеративный подход с гибким и сравнительно легковесным набором инструментов, позаимствованных из маркетинга, брендинга, UX и других сфер.



### СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Важно очень тщательно очерчивать проблему или возможность. Многие компании терпят неудачу, потому что борются не с той проблемой или совершенно упускают возможность. Похоже, они слишком мало времени уделяют тому, чтобы задать рамки, сформулировать вопросы на начальном этапе. В итоге происходит поспешная реализация решения, основанного на их предвзятых представлениях, а не на потребностях клиента.

*Джефф Макграт*

Именно эта мозаика, лежащая в основе сервис-дизайна, делает его эффективным. Как дизайнерская дисциплина, он концентрируется на решении нужной проблемы – правильно определяя эту проблему. Поэтому сервис-дизайн обычно начинается с исследования потребностей клиента. Этот процесс требует любознательности и пытливости, он задействует преимущественно методы качественного исследования для изучения всех «как» и «почему» в пространстве возможностей. Понимание потребностей, в отличие от поспешной реализации решения, делает возможными истинные инновации.

Далее сервис-дизайн задействует дизайнерский подход быстрых экспериментов и прототипирования для быстрой и дешевой проверки возможных решений и одновременной генерации новых инсайтов и идей. Прототипы перерастают в пилоты, а затем – во внедряемые новые предложения. И весь этот путь – итерации. Благодаря такому сильному упору на итерации на всех стадиях – исследование, прототипирование и даже внедрения – сервис-дизайн-проекты по-настоящему основываются на реальности. Они строятся на базе исследований и тестирований, а не чьем-то мнении или (стремительно теряющем актуальность) авторитете. К тому же благодаря итеративному подходу принятие решений в сервис-дизайне требует минимальных вложений. Вместо того чтобы беспокоиться о достижении нужного результата с первого раза, мы можем развивать целый диапазон вариантов и полагаться на хорошо структурированный процесс прототипирования и тестирования, чтобы проверять и улучшать свою работу.

Многие организации ищут эффективный способ, который позволил бы упростить людям с разным профессиональным опытом и разной сферой ответственности выполнять продуктивно и значимо совместную работу. Они хотят отыскать «разрушитель изолированных подразделений». Поскольку инструменты сервис-дизайна прошли фильтр дизайнерского мировоззрения, они наглядны, быстры, легковесны и просты в освоении. Они создают общий язык для совместной работы, так что кросс-функциональные команды с радостью подхватывают эти инструменты и начинают с ними работать. На первый взгляд такой инструментарий может показаться слишком упрощенным, он не пытается охватить всю сложность сервисной системы (для этого и так уже есть отличные инструменты). Напротив, он фильтрует эту сложность через

---

<sup>30</sup> См. главу 3.

призму различных клиентских сценариев. Это делает данный подход чрезвычайно действенным: даже комплексные многоканальные услуги становятся управляемыми для команды, когда она способна понимать их как на практическом, так и на человеческом, эмпатическом уровне.

Сервис-дизайн полезен не только для создания ценности для «конечного пользователя» или «клиента». Он ориентирован на всю ценностную экосистему и может фокусироваться на предложениях, которые направлены на конечных пользователей, другие компании, внутренних партнеров, коллег. Иными словами, сервис-дизайн работает для общественных, B2B, B2C и внутренних услуг.

Сервис-дизайн – деятельность в высшей степени практическая и прагматическая, что делает ее холистической по своей сути. Чтобы создавать ценный опыт, сервис-дизайнеры должны разобраться в «закулисных» действиях и бизнес-процессах, чтобы добиваться успеха на «главной сцене», и справиться с внедрением этих процессов<sup>31</sup>. Они должны заниматься клиентским опытом множества стейкхолдеров с начала до конца, а не только какими-то отдельными моментами. И они должны отыскать способ сделать его прибыльным, принимая во внимание бизнес-потребности организации и уместное использование технологий<sup>32</sup>.

С учетом перечисленных характеристик неудивительно, что многие организации внедряют у себя методы сервис-дизайна (как бы они его ни называли), а некоторые обращаются к сервис-дизайн-агентствам. Примеры, приведенные в одной только этой книге, включают банки, авиакомпании, больницы, производственные предприятия, телекоммуникационные компании, некоммерческие организации, учебные заведения, туроператоров, энергетические компании, правительственные структуры и многие другие.

Организации сталкиваются с необходимостью предоставлять новые, более совершенные услуги и сквозные мультиканальные клиентские сценарии. Сервис-дизайн позаимствовал набор инструментов и прагматичный итеративный подход, использует инструменты исследования и осмысления для того, чтобы фокусироваться на потребностях стейкхолдеров, чтобы прототипировать, тестировать и развивать возможные решения, прежде чем делать серьезные инвестиции. Организации могут использовать сервис-дизайн, чтобы улучшать предлагаемые ими услуги и чтобы создавать совершенно новые ценностные предложения – возможно, основанные на новой технологии или развитии рынка. Это дает организациям возможность уравнивать свои потребности в области клиентского опыта, производственной деятельности, бизнеса действенным, но при этом доступным методом, предлагая необычайно эффективный общий язык и набор инструментов для проектов, которые вовлекают, наделяют возможностями и мобилизуют самых разных стейкхолдеров.

---

<sup>31</sup> В данном случае под «закулисными» подразумеваются процессы или действия, которые обычно не видны клиенту, например проверка склада или вывоз мусора. «Главная сцена» в этом смысле относится к тем составляющим процесса, которые может увидеть клиент.

<sup>32</sup> В эпилоге своей книги Marketing 4.0, названном «Как добиться возгласа "ВАУ"!», авторы утверждают: «В мире Маркетинга 4.0, где великолепные продукты и великолепные услуги воспринимаются как обыденность, именно вау-фактор отличает бренд от его соперников». Вау-момент – неожиданное, персональное и заразительное переживание, которое испытывает клиент: «Побеждают те компании и бренды, которые не оставляют вау-моменты на волю случая, а создают их с помощью дизайна» (Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. John Wiley & Sons, p. 168.)

## 02

# ЧТО ТАКОЕ СЕРВИС-ДИЗАЙН

Определение основ: что делают сервис-дизайнеры  
и чего они не делают.

### **Эксперты, давшие комментарии**

Арне ван Остером

Биргит Магер

Джефф Макграт

Маурисио Манаэс

## **02 Что такое сервис-дизайн**

### **2.1 Определение сервис-дизайна**

### **2.2 Различные точки зрения**

#### **2.2.1 Сервис-дизайн как мировоззрение**

#### **2.2.2 Сервис-дизайн как процесс**

#### **2.2.3 Сервис-дизайн как набор инструментов**

#### **2.2.4 Сервис-дизайн как междисциплинарный язык**

#### **2.2.5 Сервис-дизайн как управленческий подход**

### **2.3 Истоки и развитие**

### **2.4 Чем НЕ является сервис-дизайн**

#### **2.4.1 Это не просто ради украшения**

#### **2.4.2 Это не просто «клиентский сервис»**

#### **2.4.3 Это не просто «восстановление обслуживания»**

### **2.5 Новый взгляд на принципы сервис-дизайна**

#### **2.5.1 Первоисточник**

#### **2.5.2 Новое**

### **Также в этой главе:**

Сервис-дизайн и логика сервисного доминирования: идеальное сочетание

12 заповедей практики сервис-дизайна

## 2.1 Определение сервис-дизайна

Сервис-дизайн способен помочь справиться с некоторыми важными вызовами, встающими перед организациями. В ваших руках книга, которая рассказывает, как проектировать услуги. Но что означает сам этот термин? Он имеет отношение к клиентскому опыту, к инновациям, к совместной работе – но охватывает ли он все, что связано с этими понятиями? Или же речь идет просто о какой-то части всех этих миров? Является ли составляющей сервис-дизайна любая деятельность, связанная с созданием, планированием, исправлением и развитием услуг? И вообще, соглашаются ли между собой сервис-дизайнеры по поводу того, чем они занимаются? Некоторые предпочитают начинать с определения, так что в середине 2016 г. мы попросили 150 сервис-дизайнеров поделиться определениями и проголосовать за свои любимые. Вот наиболее популярные:

→ Сервис-дизайн помогает быть инноватором (создавать новые) или усовершенствовать уже существующие услуги, чтобы делать их более полезными, удобными, желанными для клиентов, а кроме того, рентабельными и эффективными для организаций. Это новая целостная, мультидисциплинарная, интегративная область. – *Стефан Мориц*<sup>33</sup>

→ Сервис-дизайн – применение уже установившегося дизайн-процесса и навыков к развитию услуг. Это креативный и практичный способ совершенствовать уже существующие услуги и создавать новые. – *livelwork*<sup>34</sup>

→ Сервис-дизайн – это все, что помогает сделать предоставляемый вами сервис полезным, удобным, эффективным и желанным. – *Британский совет по дизайну*<sup>35</sup>

→ Сервис-дизайн управляет процессами, технологиями и взаимодействием в комплексных системах с целью сотворчества в создании ценности для стейкхолдеров. – *Birgit Maze*<sup>36</sup>

→ Сервис-дизайн – проектирование клиентских сценариев: длительных, с разными точками контакта. – *Саймон Клэтуорти, цитируя servicedesign.org*<sup>37</sup>

→ Когда две кофейни располагаются рядом, продают одинаковый кофе по одинаковой цене, сервис-дизайн – это то, что побуждает вас зайти в одну, а не в другую и потом возвращаться в нее и рассказывать о ней друзьям. – *31Volts*<sup>38</sup>

Вот наиболее популярное определение по мнению опрошенных нами 150 коллег:

→ Сервис-дизайн помогает организациям видеть свои услуги с точки зрения клиента. Это подход к проектированию услуг, который уравнивает потребности клиента и потребности бизнеса, стремясь создавать бесшовные и качественные сервисные сценарии. Сервис-дизайн опирается на дизайн-мышление и привносит творческий человекоцентричный процесс в развитие существующих и создание новых услуг. С помощью совместной работы, которая вовлекает как клиентов, так и команды обслуживания, сервис-дизайн помогает орга-

---

<sup>33</sup> Moritz, S. (2005). Service Design: Practical Access to an Evolving Field. Köln.

<sup>34</sup> livelwork (2010). "Service Design." <http://www.livework.co.uk> (по состоянию на 10 августа 2010 г.).

<sup>35</sup> UK Design Council (2010). "What Is Service Design?" <http://www.designcouncil.org.uk/about-design/types-of-design/service-design/what-is-service-design/> (по состоянию на 10 августа 2010 г.).

<sup>36</sup> См., например: "Meet Birgit Mager, President of the Service Design Network." <https://www.service-design-network.org> (по состоянию на 3 августа 2017 г.).

<sup>37</sup> Сайт servicedesign.org теперь недоступен, но см.: Clatworthy, S. (2011). "Service Innovation through Touchpoints: Development of an Innovation Toolkit for the First Stages of New Service Development". International Journal of Design, 5 (2): 15–28.

<sup>38</sup> 31Volts, "Service Design" (исходная цитата от 2008 г. расширена в 2016 г.). <http://www.31volts.com/en/service-design/> (по состоянию на 3 августа 2017 г.).

низациям по-настоящему понимать свои услуги, добиваться их целостных и значимых улучшений<sup>39</sup>.

**– определение сформулировано в результате коллективного поиска под общим руководством Меган Эрин Миллер**



#### КОММЕНТАРИЙ

Ламперы часто утверждают, что главное тут – мировоззрение. Будьте открыты, проявляйте эмпатию, задавайте вопросы, начинайте со слов «я не знаю» и обучайтесь на практике. Вы можете называть себя как хотите, но если вы разделяете это мировоззрение, значит, вы сервис-дизайн-мыслитель... или, вернее, практик.

**Арне ван Остером**

Многие инструменты сервис-дизайна – это ментальные трюки, помогающие переосмыслить проблемы так, чтобы людям стало легче справляться с ними. Мы облачаем данные в наглядные истории, которые понятны с любых точек зрения – технической, экспертной или просто эмпатической. Вместо того чтобы с ходу создавать комплексные системы, мы пытаемся отвечать на простой вопрос: «Как мы могли бы» Вместо того чтобы пытаться интерпретировать слова друг друга, мы общаемся, создавая прототипы.

### Другие названия

Прислушайтесь к группе практиков сервис-дизайна (неважно, считают они себя дизайнерами или нет), и вы услышите два типа высказываний, когда дело касается терминологии. Точно также, как в обсуждениях палеонтологов о систематике, вы обнаружите «сплиттеров» и «ламперов».

Сплиттеры твердят о различиях между сервис-дизайном, дизайном опыта, дизайн-мышлением, целостным UX, дизайном, ориентированным на пользователя, человеко-ориентированным проектированием, новым маркетингом и т. п.

Ламперы подчеркивают, что между всеми этими подходами больше сходств, чем различий, и полагают, что названия гораздо менее важны, чем те общие принципы, которые присущи всем этим практикам. Авторы данной книги уверенно относятся к лагерю ламперов. Честное слово, нам все равно, как вы называете свое занятие, пока заняты делом.

---

<sup>39</sup> Miller, M. E. (2015, December 14). "How Many Service Designers Does It Take to Define Service Design?", <https://blog.practicalservicedesign.com>.

## **2.2 Различные точки зрения**

Сервис-дизайн можно представить по-разному. В зависимости от ситуации каждый вариант может оказаться полезным или, наоборот, ввести в заблуждение. Однако любое отдельное толкование – это лишь часть общей картины.

### **2.2.1 Сервис-дизайн как мировоззрение**

Если мировоззрение – набор представлений, определяющих наши реакции на различные ситуации, то сервис-дизайн легко может рассматриваться как мировоззрение группы людей или даже целой организации. Те, кому свойственно такое мировоззрение, первым делом говорят о пользователях, рассматривают «продукты» как аватары сервисных взаимоотношений, отвечают на высказанные предположения предложением провести исследование, отвергают мнения и бесконечные дискуссии, предпочитая тестирование прототипов, и не считают проект законченным, пока он не внедрен и не порождает инсайты для следующей итерации. Сервис-дизайн как мировоззрение отличается прагматичностью, практичностью и сотворчеством. Он ищет баланс между технологическими возможностями, человеческими потребностями и реалиями бизнеса.

### **2.2.2 Сервис-дизайн как процесс**

Сервис-дизайн часто описывают как процесс. Его движущая сила – дизайнерское мировоззрение, которое пытается находить изящные и новаторские решения посредством итеративных циклов исследований и разработки. Итерации – череда повторяющихся углубляющих исследовательских петель – играют здесь главную роль, так что специалисты-практики стремятся с самого начала сокращать продолжительность циклов с присущими им ранней обратной связью от пользователей, с быстрым прототипированием и экспериментами на скорую руку. По мере продолжения процесса такие итерации могут замедлиться, но они не пропадают: прототипы превращаются в пилотные версии, а пилоты – в реально внедряемые.

### **2.2.3 Сервис-дизайн как набор инструментов**

Попросите кого угодно представить себе сервис-дизайн, и обычно такой человек вспомнит инструмент – возможно, висящую на стене карту клиентского пути или просто группу людей, указывающих на стикеры. Из этих шаблонов и инструментов для многих и складывается сервис-дизайн. Похоже, разговоры об инструментах преобладают над обсуждением сервис-дизайна, поэтому и возникает соблазн представить себе его как своего рода ящик с инструментами, наполненный довольно-таки легковесными и доступными средствами, взятыми из брендинга, маркетинга, UX и т. п. Это ни в коем случае не полная картина: без процесса, мировоззрения, еще и общего языка эти инструменты теряют большую часть своего воздействия и могут вообще потерять всякий смысл. Если же их применять как следует, они могут побуждать к содержательным разговорам, создавать общее понимание, выводить на поверхность скрытые знания, а также стимулировать развитие общего языка.

Одна из главных целей сервис-дизайна – ломать стены между изолированными подразделениями и помогать людям совместно творить. Неужели мы хотим при этом создавать собственные изолированные подразделения, говоря «Это – сервис-дизайн», «Это – дизайн-мышление», «Это – UX» и т. п.? Это совершенно бессмысленно.



## КОММЕНТАРИЙ

Все предпочитают фокусироваться на процессах и инструментарии, потому что их можно увидеть, потрогать и использовать. Но без мировоззрения сервис-дизайна получится возврат к применению процессов и инструментов – подобно тому, как люди использовали управление бизнес-процессами и другие «методы усовершенствования». В итоге они придут к таким же направленным внутрь решениям со столь же ужасным клиентским опытом, что и сегодня.

*Джефф Макграт*

### 2.2.4 Сервис-дизайн как междисциплинарный язык

В сервис-дизайне едва ли не догмой является сотворчество, и многие практики гордятся своим умением объединять людей из разных изолированных подразделений, сплавляя их вокруг, казалось бы, простых инструментов, которые оказываются для них значимыми и полезными. Эти инструменты и визуализации (иногда их именуют пограничными объектами) могут по-разному интерпретироваться разными специалистами, которые их применяют, что позволяет успешно сотрудничать без необходимости слишком сильно погружаться в детали мира коллег. Эти средства достаточно просты, чтобы легко в них разобраться, однако они достаточно надежны, чтобы обеспечивать прочную основу для работы. В этом смысле сервис-дизайн можно рассматривать как общий язык или даже «клей, скрепляющий дисциплины»<sup>40</sup>, поскольку он предлагает единую, несложную в освоении, нейтральную систему понятий и активностей для междисциплинарного сотрудничества.

### 2.2.5 Сервис-дизайн как управленческий подход

Когда сервис-дизайн устойчиво встроен в работу организации, его можно использовать как управленческий подход – и для постепенного обновления существующих ценностных предложений, и для радикальных инноваций при создании совершенно новых услуг, материальных или цифровых продуктов или даже целых бизнесов. Итеративный процесс сервис-дизайна всегда включает в себя коллективную работу в рамках серии циклов. В этом смысле сервис-дизайн как управленческий подход имеет некоторые сходства с другими итеративными управленческими процессами. Однако сервис-дизайн отличается тем, что использует более «человекоцентричные» ключевые показатели эффективности, больше качественных методов исследования, методы быстрого итеративного прототипирования как в области клиентского опыта, так и в бизнес-процессах, а кроме того, задействует особые подходы к лидерству. Дело в вовлечении внутренних стейкхолдеров и представлении через призму клиентского пути, что часто приводит к изменениям организационных структур и систем.

---

<sup>40</sup> Арне ван Остером о дизайн-мышлении, надпись на стене в здании Design Thinkers в Амстердаме.

## 2.3 Истоки и развитие

Люди (особенно те, кто имеет за плечами школу дизайна) часто говорят о сервис-дизайне, как если бы этот термин охватывал все виды деятельности, относящиеся к планированию и проектированию услуг. Но, если взглянуть на историю сервис-дизайна, становится понятно, что он представляет собой только один из подходов к работе с услугами – тот, что вырос из дизайн-методологии в 1990–2000-е гг. и развивался дизайнерами. Очень важно отметить, что сервис-дизайн лишь одно из множества направлений, создающих и формирующих услуги. В числе других – системная инженерия, маркетинг и брендинг, операционный менеджмент, клиентский сервис и организационная работа.

Этот список значимых создателей услуг составил Брендон Шауэр из Adaptive Path. Еще в 2011 г. он провел некоторые приблизительные расчеты<sup>41</sup> и оценил, что ежегодно в США расходуется около \$2 млрд на планирование и разработку услуг, однако лишь \$70 млн из этой суммы (около 3,5 %) идет на собственно сервис-дизайн. Остальные 96,5 % работы выполняются теми, кто не причисляет себя к сервис-дизайнерам и, быть может, вообще никогда не слышал этого термина.



### КОММЕНТАРИЙ

Сегодня дизайн играет важную роль в решении самых сложных проблем. Организации пытаются использовать возможности сервис-дизайна, чтобы выйти за рамки и получить новые способы работы и мышления.

Часто ради дизайн-мышления или сервис-дизайна коммерческие организации всего мира обращаются к дизайн-агентствам, создают собственные отделы сервис-дизайна, объединяются с дизайн-агентствами или приобретают их. Они создают инновационные лаборатории и меняют физическую рабочую среду, дабы развивать новый способ мышления и работы.

*Биргит Магер*

Но времена меняются. В последние годы клиентский опыт стал невероятно важен для многих организаций, и дизайн (чаще «дизайн-мышление») стал одной из ключевых методологий для инноваций и управления. Крепко утвердившись на пересечении дизайн-мышления и клиентского опыта, сервис-дизайн теперь заметен как никогда. Услуги составляют, как зачастую утверждается, львиную долю в экономике большинства развитых стран. В то же время дизайн – процесс, обеспечивающий соответствие чего-либо своему предназначению. Так что сервис-дизайн можно потенциально применить к формированию множества видов деятельности. По крайней мере ему есть место в развитии услуг, инновациях, работе с клиентским опытом, образовании, усилении влияния, в работе правительств, а также стратегии организаций.

---

<sup>41</sup> Brandon Schauer, презентация на конференции SDN, Сан-Франциско, 2011 г. См.: Schauer, B. (2014). "The Business Case for (or Against) Service Design," <https://www.slideshare.net>.

## **2.4 Чем не является сервис-дизайн**

Даже в смежных областях существует путаница насчет того, что сервис-дизайн должен и может делать. Перечислим кое-что из того, чем сервис-дизайн совершенно точно не является<sup>42</sup>.

### **2.4.1 Это не просто ради украшательства**

Эстетика сервиса – вещь немаловажная, но это не главное в сервис-дизайне. Сервис-дизайнеров гораздо больше заботит, работает ли услуга, удовлетворяет ли она потребность, создает ли ценность и только потом – детали вида и звучания. Эстетика может являться составляющей всех этих вопросов, но это лишь часть.

Сервис-дизайн обращен не только на поверхностные, «косметические» аспекты услуг – их интерфейс или удобство. Собственно говоря, сервис-дизайн рассматривает не только то, как сервис проживается клиентом, но и то, как он представляется, и даже то, должен ли он существовать. Он почти всегда выходит далеко за пределы видимого, чтобы испытать и преобразовать все – от производственных процессов до бизнес-модели.

### **2.4.2 Это не просто «клиентский сервис»**

«Клиентский сервис» – стандартная картинка из фотобанков с хорошенькой моделью с гарнитурой – вполне может быть предметом сервис-дизайн-проекта. Мы можем изучать потребности клиента и то, как оператор горячей линии удовлетворяет их, как этот специалист вписывается в структуры организации, какие технологии он использует для того, чтобы помогать клиентам, как создает ценность для компании. Однако мы также зададимся вопросом о том, каким образом предложение компании можно доставлять лучше, без необходимости задействовать оператора или делая выполняемые им задачи незаметными. Сервис-дизайнеры не решают (только) проблемы клиентов: они создают ценностные предложения, процессы, бизнес-модели.

### **2.4.3 Это не просто «восстановление обслуживания»**

Сервис-дизайн выходит на сцену не только в тех случаях, когда что-то идет не так. Это не постпродажный «центр затрат» или необязательное дополнение. Этот подход рассматривает весь путь клиента или сотрудника – от осознания того, что потребность существует, и вплоть до того момента, когда человек становится регулярным клиентом или выходит из взаимоотношений с сервисом. Сервис-дизайнеры задаются вопросами, какую услугу следует предложить, как она должна проживаться и да, даже то, что происходит, когда что-то идет не так. Но в основе этого лежит забота о создании услуг, которые ценят люди, а не об исправлении ошибок.

---

<sup>42</sup> Если спросить Адама Лоуренса насчет термина «сервис-дизайн», он ответит: «Я терпеть не могу этот термин. Он состоит из двух простых слов, но большинство людей понимают их неправильно. Они считают, что "сервис" – это когда вы вежливо обращаетесь с клиентами или что-то ремонтируете, а "дизайн" – это, конечно, когда вы делаете так, чтобы вещи выглядели красиво. Поэтому они думают, что "сервис-дизайн" – это, видимо, когда вы вежливо обращаетесь с клиентами и красиво оформляете всякие вещи. Поэтому они просто улыбаются, кивают и уходят».

## 2.5 Новый взгляд на принципы сервис-дизайна

### 2.5.1 Первоисточник

В своей первой книге «Сервис-дизайн-мышление» авторы собрали пять принципов сервис-дизайн-мышления, которые с тех пор многие цитировали (иногда искаженно). Не пора ли пересмотреть их?

Вот эти принципы:

**1 Ориентированность на пользователя.** Услуги следует воспринимать с точки зрения клиента.

**2 Сотворчество.** В процесс надо вовлекать всех стейкхолдеров.

**3 Упорядоченность.** Сервис следует представлять как последовательность взаимосвязанных действий.

**4 Подтвержденность.** Неосязаемые услуги необходимо визуализировать в виде вещественных объектов.

**5 Целостность.** Нужно учитывать всю среду, в которой существует услуга.

Многие из этих принципов неплохо выдержали проверку временем, хотя они и эволюционировали вместе с развитием сервис-дизайна. Другие же требуют пересмотра.



#### КОММЕНТАРИЙ

Услуги создаются в со-творчестве – в том смысле, что различные стейкхолдеры вовлечены в создание сервисных инноваций. Движущая сила перемен – коллективная работа, понимание того, как люди воспринимают услуги, как они их используют и как они хотели бы их использовать.

*Биргит Магер*

Сервис-дизайн остается подходом в высокой степени **ориентированным на пользователя**. Кое-кто спрашивает: «А как насчет сотрудников?» Однако в версии этих принципов 2010 г. термин «пользователь» относился к любому лицу, использующему сервисную систему, включая, конечно, клиентов и персонал. Возможно, яснее будет сказать – «ориентированность на человека», явно включая поставщика услуг, клиента и/или пользователя, а также других стейкхолдеров, на которых оказывает влияние наш сервис.

Выбирая слово **«сотворчество»**, авторы охватывали два разных понятия. Первое – «техническое» значение сотворчества связано с ценностью, создаваемой услугами: сервис существует лишь при участии клиента, а значит, ценность создается совместными усилиями. Второе понятие связано с идеей «совместного дизайна» – созидательного процесса в группе людей, обычно с различным профессиональным опытом. Люди, практикующие сервис-дизайн, сконцентрировались на этом втором значении. Они подчеркивают коллективную и кросс-дисциплинарную природу сервис-дизайна, а также силу сервис-дизайна как языка в деле разрушения границ между изолированными подразделениями.

Термин **«упорядоченность»** напоминает о ключевой роли проживаемого клиентом опыта в сервис-дизайне, а также о взаимодействии и отношениях между разнообразными моментами, шагами и «точками контакта», из которых и складывается клиентский сценарий. Создание карт клиентского пути остается наиболее наглядным и известным инструментом в нашей области. Но термин «упорядоченность» – необычный, и некоторые спотыкаются на нем. В повседневной речи вместо него часто используется более распространенное слово – «последовательность».

Принцип **подтверждения** стал признанием неосязаемости многих составляющих сервисных предложений. С его помощью мы отмечали, как можно привлечь внимание к создаваемой услугой ценности, даже если соответствующая деятельность не видна клиенту. Классическим примером такого подтверждения всегда был особым образом сложенный край рулона туалетной бумаги в ванной гостиничного номера, сигнализирующий, что вашу комнату убрали после того, как из нее выехал предыдущий постоялец. Наглядная демонстрация ценности по-прежнему играет важную роль в сервис-дизайне и служит одной из его движущих сил, тесно связывая его и брендинг.

**Целостность** – еще один пример выбора термина, который объединил несколько понятий в одно слово. Речь, во-первых, о том, что при проживании клиентского опыта играют роль все органы чувств; во-вторых о том, что одна услуга может охватывать широкий диапазон индивидуальных клиентских путей; и наконец, о том, что сервис-дизайн соответствует корпоративной идентичности и целям организации. Сегодня слово «целостность» часто используется для того, чтобы напомнить нам: сервис-дизайнеры стремятся сформировать всю полноту услуги, а не просто подлатать отдельные проблемы (хотя и это может стать хорошей отправной точкой). Кроме того, они стремятся ориентироваться на всю полноту потребностей клиента, а не только на поверхностные симптомы.

## 2.5.2 Новое

Чего же не хватает в исходных пяти принципах? Какие изменения, произошедшие в сервис-дизайне, не отражены в этих формулировках?

Одна из ключевых характеристик сервис-дизайнерского подхода, которую мы не видим в этих принципах, – акцент на итерациях: старт с небольших недорогих попыток и экспериментов, допущение, что они могут провалиться, обучение на ошибках и попутная адаптация процесса. Этот подход зачастую трудно усвоить: многие из нас выросли в системе «реши – спланируй – сделай». Итеративность – одно из важнейших свойств дизайнерского подхода.

Еще одним недостающим пунктом может быть то, что сервис-дизайн основывается на исследованиях и проектировании, а не на мнениях и абстрактных концепциях. По самой сути своей это подход практический, что можно увидеть в том, что стэнфордские коллеги описывают дизайн-мышление как «предрасположенность к действию», или в том, что участники сервис-джемов<sup>43</sup> носят футболки с надписями «Не болтать, а делать» на многих языках.

Но, вероятно, самый важный тезис, в явном виде не указанный в перечне 2010 г., – это непреложная и ключевая необходимость для сервис-дизайна быть релевантным бизнесу. Несмотря на то, что подход базируется на создании улучшений в клиентских сценариях, он делает это с осознанием «закулисных» процессов и технологических возможностей, а также бизнес-целей организации. Никакой сервис-дизайн не может быть успешным или стабильным, если не выстраивается на основе таблиц наравне с блокнотом зарисовок.

Итак, мы предлагаем новые принципы практики сервис-дизайна:

**1 Ориентированность на человека.** Учитывайте проживаемый опыт всех, на кого влияет сервис.

**2 Коллаборация.** Стейкхолдеры с различным профессиональным опытом и функциями должны быть активно вовлечены в сервис-дизайн.

**3 Итеративность.** Сервис-дизайн – исследовательский, адаптивный, экспериментальный подход, который ведет к реализации с помощью итераций.

---

<sup>43</sup> Global Service Jam (<http://globaljams.org/>) – международное мероприятие сервис-дизайнеров, организуемое добровольцами ежегодно примерно в 100 городах, играет важную роль в распространении сервис-дизайнерского подхода по всему миру.

**4 Последовательность.** Услугу следует визуализировать и структурировать в виде последовательности взаимосвязанных действий.

**5 Реалистичность.** Потребности должны быть исследованы в реальности, идеи – стать прототипами в реальности, а неосозаемые ценности – засвидетельствованы в виде физических или цифровых реалий.

**6 Целостность.** Услуги должны последовательно ориентироваться на потребности всех стейкхолдеров, на протяжении всего сервисного сценария, между всеми направлениями бизнеса.

Сервис-дизайн – практический подход создания и усовершенствования предложений, разрабатываемых организациями. Он имеет много общего с некоторыми другими подходами, такими как дизайн-мышление, проектирование клиентского опыта, UX-дизайн. Он зародился в студиях дизайна и хорошо согласуется с логикой сервисного доминирования. Сервис-дизайн – ориентированный на человека, коллаборативный, междисциплинарный, итеративный подход, использующий пользовательские исследования, прототипирование и набор легких для понимания активностей и инструментов визуализации для создания и оркестровки сценариев, которые удовлетворяют потребности бизнеса, пользователя и других заинтересованных сторон.

### Эволюция принципов сервис-дизайна

2010

**1. ОРИЕНТИРОВАННОСТЬ НА ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ**

Услуги следует воспринимать с точки зрения клиента.

**2. СОТВОРЧЕСТВО**

В процесс проектирования услуг надо вовлекать всех стейкхолдеров.

**3. УПОРЯДОЧЕННОСТЬ**

Сервис должен быть представлен как последовательность взаимосвязанных действий.

**4. ПОДТВЕРЖДЕННОСТЬ**

Неосозаемые услуги необходимо визуализировать в виде вещественных объектов.

**5. ЦЕЛОСТНОСТЬ**

Нужно учитывать всю среду, в которой существует услуга.

2017

**1. ОРИЕНТИРОВАННОСТЬ НА ЧЕЛОВЕКА**

Учитывайте проживаемый опыт всех, на кого влияет сервис.

**2. КОЛЛАБОРАЦИЯ**

Стейкхолдеры с различным профессиональным опытом и различными функциями должны быть активно вовлечены в сервис-дизайн.

**3. ИТЕРАТИВНОСТЬ**

Сервис-дизайн — исследовательский, адаптивный, экспериментальный подход, который ведет к реализации с помощью итераций.

**4. ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ**

Сервис должен быть представлен и структурирован как последовательность взаимосвязанных действий.

**5. РЕАЛИСТИЧНОСТЬ**

Потребности должны быть исследованы в реальности, идеи — стать прототипами в реальности, а неосозаемые ценности — засвидетельствованы в виде физических или цифровых реалий.

**6. ЦЕЛОСТНОСТЬ**

Услуги должны последовательно ориентироваться на потребности всех стейкхолдеров, на всем сервисном сценарии, между всеми направлениями бизнеса.

### Сервис-дизайн и логика сервисного доминирования: идеальное сочетание

*Маурицио Манаэс*

В каком бы секторе экономики ни работала организация, ее основной вид деятельности – сервис. Производит ли она шурупы, шампунь, автомобили или стулья, ее главный продукт –

сервис. Все эти продукты создаются с помощью процессов сервис-дизайна, осознает это организация или нет.

Чтобы лучше разобраться в этих утверждениях, нам нужно познакомиться с логикой сервисного доминирования, предложенной в 2004 г. профессорами маркетинга Стивеном Варго и Робертом Лушем<sup>44</sup>.

### **Логика сервисного доминирования**

Логика сервисного доминирования – не просто «моментальный снимок» текущей мировой ситуации. Она представляет интересный взгляд на экономическую историю человечества, ясно показывая, что «услуги – начало, середина и конец»<sup>45</sup> всякой экономической деятельности. Этот подход предлагает 11 фундаментальных предпосылок, которые сведены в пять содержательных аксиом, образуя фреймворк для понимания сервиса (в единственном числе как общая черта всех продуктов) и сервисов (во множественном числе как результат работы определенных поставщиков).

Вот эти пять аксиом:

**1** Сервис – фундаментальная основа обмена.

**2** Ценность создается совместными усилиями многих акторов, в число которых всегда входит и бенефициар.

**3** Все социальные и экономические акторы являются интеграторами ресурсов.

**4** Ценность всегда определяется бенефициаром.

**5** Совместное создание ценности координируется через создаваемые акторами институты и институциональные конфигурации<sup>46</sup>.

Упрощенно говоря, эти аксиомы позволяют нам рассматривать всякий продукт как сервис, размывая границу между осязаемыми и неосязаемыми продуктами (1). Они помогают нам понять, что ценность может создаваться лишь посредством взаимодействия множества акторов, включая очевидные фигуры непосредственного клиента и поставщика услуг, но не ограничиваясь ими (2). Можно увидеть также, что всякий сервис существует лишь благодаря тому, что все акторы (а не только поставщик) вкладывают в нее ресурсы (3). Продукты (товары и/или услуги) не имеют какой-то присущей им ценности: их ценность определяется лишь восприятием бенефициара (4). Наконец, совместное создание ценности происходит лишь путем скоординированных действий создаваемых людьми институтов и институциональных конфигураций (5).

### **Зачем это нужно?**

Чтобы лучше разобраться в этих аксиомах, давайте взглянем в один, казалось бы, очень простой продукт – кресло. Когда мы впервые вступаем в контакт с неким объектом, какой вопрос мы задаем? Вероятно, «Зачем это?» или «Для чего это служит?». Согласны? Итак, для чего нужно кресло? Это просто отдельное сидячее место для одного человека? Должно ли оно обладать определенной формой, иметь спинку, четыре ножки? А если кресло не предназначено для сидения, а являет собой исторический объект или предмет искусства? Остается ли оно креслом? Такого рода вопросы можно задавать бесконечно.

---

<sup>44</sup> Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing." *Journal of Marketing*, 68 (1), 1–17.

<sup>45</sup> Bastiat, F. (1964). "Selected Essays on Political Economy," (1848), Seymour Cain, trans. George. B. de Huszar, ed. Reprint, Princeton, NJ: D. Van Nordstrand.

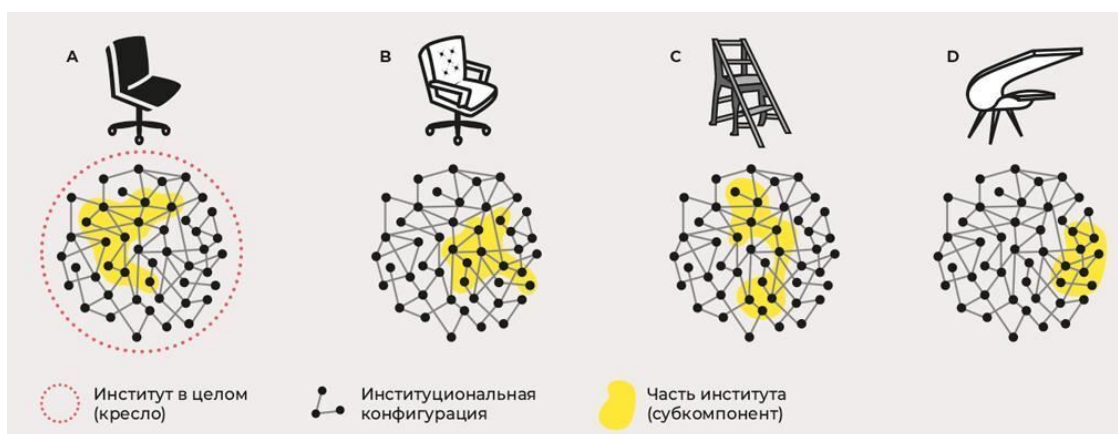
<sup>46</sup> Под институтами здесь понимаются правила, нормы, значения, символы, практики и другие способы поддержки сотрудничества. Институциональные конфигурации – ансамбли взаимосвязанных и взаимозависимых институтов. См.: Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). "Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44 (1): 5–23.

В итоге обнаруживается, что дать точное определение объекту удивительно трудно. Скорее всего, пытаясь описать объект, большинство людей будут опираться на воспринимаемые ими сервисы, которые данный объект оказывает. Почти невозможно дать объективное определение какого-либо предмета, не обращаясь к потенциальным действиям, которые по нашему восприятию он предлагает.

Иными словами, без понимания всего набора возможных сервисов, которые может предложить тот или иной «объект», его невозможно понять. На самом деле простое слово «кресло» подразумевает целый оркестр возможностей, огромное количество потенциальных сервисов, различных для каждого бенефициара.

**Собственно говоря, что такое кресло?**

**Это целый оркестр возможностей. И для каждого бенефициара они свои.**



Как показано на рисунке, кресло может являть собой эргономичную мебель для поддержки тела в рабочие часы (A), символ статуса (B), лесенку (C) или произведение искусства (D). И что, все это – «кресла»?

Если мы вернемся к аксиомам, то сможем понять, что такое кресло, разобравшись в его потенциальном действии, то есть в тех сервисах, которые оно предоставляет (1). Эти услуги могут создаваться лишь совместными усилиями множества акторов – дизайнеров, инженеров, производственных менеджеров, декораторов, продавцов, владельцев магазинов, инфлюенсеров, причем всегда с участием определенного бенефициара (2). Да и вообще широчайший диапазон социальных и экономических акторов должен объединить самые разные ресурсы, чтобы породить любой из существующих продуктов (3). Чем именно является каждый из этих продуктов, определяется лишь восприятием конкретного бенефициара (4). Во всех этих случаях потенциальные сервисы, которые может предоставлять продукт, можно понять лишь как результат целенаправленных и согласованных действий институтов и их конфигураций (5). В общем-то именно поэтому все существующие продукты созданы в процессе сервис-дизайна, даже если такой процесс применялся ненамеренно и неосознанно.

### Сервис-дизайн

Итак, логика сервисного доминирования не только предлагает интересный взгляд на экономическую историю человечества, где в центре – сервисы, но и проливает свет на роль сервис-дизайна. В частности, возможно построить определение сервис-дизайна на основе аксиомы 5, сформулировав такое утверждение: «Сервис-дизайн – процесс целенаправленной координации действий определенных институтов и институциональных конфигураций с целью способствовать совместному созданию ценности».

Таким образом, по целому ряду причин логика сервисного доминирования идеально подходит для сервис-дизайна. Неуклонное развитие первой продолжает проливать свет на некоторые важные аспекты сервиса как широкого понятия, а также специфику сервис-дизайна. Она снабжает нас согласованным дискурсом для понимания сервиса. При этом она подталкивает нас к тому, чтобы воспринимать всякий продукт как целый оркестр, состоящий из множества музыкантов и инструментов, из большого числа потенциальных сервисов. Логика сервисного доминирования делает попытку определить механизмы для инноваций в услугах гораздо четче и эффективнее. Иными словами, она дает невероятную креативную энергию для сервис-дизайна в создании сервисных инноваций. Это едва ли не важнейший вклад логики сервисного доминирования в сервис-дизайн.

## **12 ЗАПОВЕДЕЙ ПРАКТИКИ СЕРВИС-ДИЗАЙНА**

### **1 НАЗЫВАЙТЕ ЭТО КАК ХОТИТЕ**

Сервис-дизайн? Дизайн-мышление? Сервис-дизайн-мышление? Инновации, ориентированные на клиента? Неважно, как вы это называете. Важно то, что вы это делаете.

### **2 ДЕЛАЙТЕ ПЕРВЫЕ ГРУБЫЕ ЧЕРНОВИКИ**

Не тратьте время на доведение до совершенства первых вариантов. На ранних стадиях проекта для вас важно количество, а не качество. Идеи не должны быть полностью завершенными, но достаточно хорошими, чтобы изучить их и выбросить. Чем красивее вы их делаете, тем труднее от них отказаться. Долой красоту – мы за простоту!

### **3 ВЫ – ФАСИЛИТАТОР**

Клиенты знают больше вашего. Поэтому лучшее, что может сделать сервис-дизайнер, – собрать разнородную команду сотрудников, экспертов и клиентов, работающих вместе. Помогите им. Оформляйте данные о клиентах в виде персон. Объясняйте процессы как истории. Сводите сложный процесс генерации идей к набору вопросов «Как мы могли бы...?». Создавайте, а не описывайте. Разделяйте задачи на элементы, с которыми вы можете справиться, но никогда не забывайте об истинных сложностях.

### **4 ДЕЛАЙТЕ, А НЕ БОЛТАЙТЕ**

Мнения – замечательно, и у каждого всегда имеется по меньшей мере одно. Однако в основе сервис-дизайна – реальность. Вместо того чтобы долго что-то обсуждать, создавайте, тестируйте, осознавайте, что надо улучшить, и развивайте снова. Показывайте, а не рассказывайте. Хватит сопоставлять мнения, начните тестировать прототипы.

### **5 «ДА, НО...» И «ДА, И...»**

Чтобы расширить поле возможностей и получить наброски идей для дальнейшей работы, применяйте дивергентное мышление и методы («Да, и...»). Чтобы сузить поле деятельности и стать реалистичнее, используйте конвергентный подход («Да, но...»). Ценны оба. Проектируйте свой процесс сервис-дизайна как череду дивергентных и конвергентных методов. Меняйте характер группового взаимодействия в соответствии с тем, какого рода методы вы пытаетесь задействовать.

### **6 НАЙДИТЕ НУЖНУЮ ПРОБЛЕМУ, ПРЕЖДЕ ЧЕМ ИСКАТЬ НУЖНОЕ РЕШЕНИЕ**

Едва вскрыв проблему, мы норовим тут же выработать ее решение. Но боремся ли мы с реальной проблемой – или это лишь симптом чего-то более глубинного? Отправьтесь

«в поле» и проверьте ваши предположения с помощью исследований, прежде чем думать о том, как изменять то или это.

## 7 ПРОТИПИРУЙТЕ В РЕАЛЬНОМ МИРЕ

Идеи всегда работают у нас в голове, и мы всегда слишком уж любим собственные идеи. Забудьте о «качественных идеях» – стремитесь к большому их количеству, созданию хороших экспериментов, чтобы тестировать и развивать эти идеи через прототипирование. Как можно раньше покиньте студию, переходите к интерактивным прототипам, которые можно изучать и испытывать вместе с реальными пользователями в подлинном контексте вашей услуги.

## 8 НЕ СКЛАДЫВАЙТЕ ВСЕ ЯЙЦА В ОДНУ КОРЗИНУ

Проводите триангуляцию своих исследований, применяя разные методы, обращаясь к разным исследователям, изучая разные типы данных. Работайте с большим количеством идей, а не с одной «суперидеей». И никогда в жизни не ограничивайтесь одним прототипом. Прототипы делаются для того, чтобы не получаться – и чтобы вы учились на этих неудачах.

## 9 ГЛАВНОЕ – НЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ, А ИЗМЕНЕНИЕ РЕАЛЬНОСТИ

Новая карта клиентского пути не означает завершения сервис-дизайн-проекта. Воркшоп по генерации идей – это не совместный дизайн. Опрос, проведенный среди сотрудников, не отражает их реальных потребностей. Подобно тому как постройка дома не должна ограничиваться архитектурным планом, сервис-дизайн не может сводиться к фиксации идей на бумаге.

## 10 ПЛАНИРУЙТЕ ИТЕРАЦИИ, ЗАТЕМ АДАПТИРУЙТЕСЬ

Сервис-дизайн исследовательский по своей природе. Так что вы никогда не сумеете точно спланировать заранее, что вы будете делать каждый день. Но вам понадобится спланировать общие затраты времени и расписать бюджет. Поэтому стройте достаточно гибкие планы, чтобы они позволили вам реализовывать итеративные и адаптивные процессы за то время, которое есть в вашем распоряжении.

## 11 ПРИБЛИЖАЙТЕ И ОТДАЛЯЙТЕ

В ходе итераций постоянно переключайте фокус между мелкими деталями или мимолетными взаимодействиями и комплексными клиентскими сценариями.

## 12 ВСЁ НА СВЕТЕ – УСЛУГИ

Вы можете применять сервис-дизайн к чему угодно – к услугам, цифровым и физическим продуктам, внутренним процессам, правительственным предложениям, к опыту, который получают сотрудники или другие стейкхолдеры... Речь идет не только о том, чтобы осчастливить «клиентов».

## 03

# ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ СЕРВИС-ДИЗАЙНА

Набор инструментов, собранных из различных дисциплин и объединенных для того, чтобы с их помощью исследовать, создавать, прототипировать и тестировать услуги.

### **Эксперты, давшие комментарии**

Александр Остервальдер

Хейзел Уайт

Майк Пресс

## 03 Основные инструменты сервис-дизайна

### [3.1 Исследовательские данные](#)

### [3.2 Персоны](#)

### [3.3 Карты пути](#)

#### [3.3.1 Типология карт пути](#)

#### [3.3.2 Сервис-блюпринт](#)

### [3.4 Карты систем](#)

#### [3.4.1 Карты стейкхолдеров](#)

#### [3.4.2 Карты ценностных сетей](#)

#### [3.4.3 Карты экосистем](#)

### [3.5 Прототипы сервиса](#)

#### [3.5.1 Прототипы \(взаимо\)действий, сервисных процессов и сценариев](#)

#### [3.5.2 Прототипы физических объектов](#)

#### [3.5.3 Прототипы сред, пространств и архитектуры](#)

#### [3.5.4 Прототипы цифровых артефактов и программного обеспечения](#)

#### [3.5.5 Прототипы экосистем и бизнес-ценностей](#)

### [3.6 Шаблон бизнес-модели](#)

#### **Также в этой главе:**

[Инструменты, основанные на предположениях, против инструментов, основанных на исследованиях](#)

[Пограничные объекты](#)

[Драматические арки](#)

[Шаги, точки контакта и моменты истины](#)

[Стейкхолдеры: терминология](#)

[Сервисное прототипирование: вот как вы учитесь \(и как вы всегда учились\)](#)

[Вещественные свидетельства](#)

## ИНСТРУМЕНТЫ ИЛИ МЕТОДЫ?

В этой книге мы различаем инструменты и методы.

Инструмент – конкретная модель (например, карты клиентского пути, таблицы, сториборды). Обычно у них определенная структура, или они строятся по определенным шаблонам.

Методы – это конкретные процедуры для достижения чего-то (например, проведение контекстных интервью – метод исследований, а настольный прогон – метод прототипирования). В этой главе представлены некоторые из основных инструментов, используемых нами при сервис-дизайне. Мы описываем эти инструменты, их структуру, компоненты, а также их альтернативы с указанием, когда и почему можно их применять. В главах 5–8 на основе этих сведений даются подробные инструкции о применении различных методов, объясняющие, как работать с этими инструментами в рамках сервис-дизайн-проекта.

## 3.1 Исследовательские данные

Данные исследований – один из основных инструментов сервис-дизайна. Данные содержат факты, которые можно собирать, обобщать, интерпретировать и анализировать, чтобы получать ответы на исследовательские вопросы, передавать свои находки и даже помогать предсказывать будущие результаты. В ходе исследований собираются бесчисленные факты, наблюдения, многообразные материалы. Эти эмпирические данные можно разделить на исходные данные и интерпретированные. Их также называют концепциями первого и второго порядка соответственно. Исходные данные – любые данные, которые собраны в ходе исследования и не отфильтрованы исследователем: например, голая статистика (скажем, показывающая, сколько людей входит в магазин, или видео использования продукта клиентами). Исходные данные просто описывают ситуацию, без размышлений и оценок со стороны исследователя.

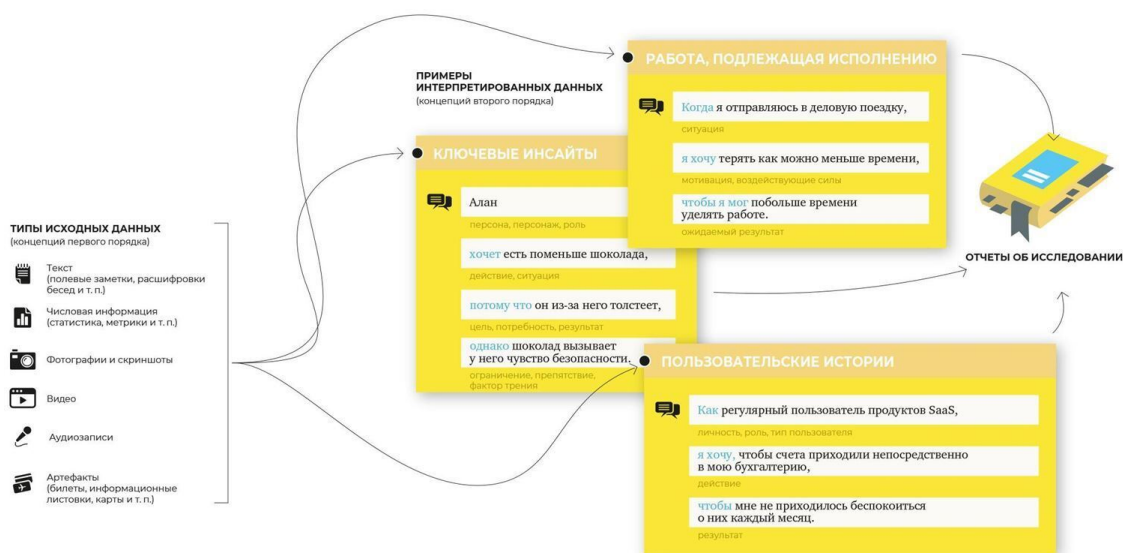


### СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Как дизайн-исследователь, вы должны уметь справляться со своей предвзятостью. Не скрывайте ценности, которые определяют вашу исследовательскую повестку. Рассматривайте сбор данных как творческий процесс – такой же творческий, как само проектирование.

*Майк Пресс*

А вот в интерпретированные данные, напротив, включают попытки исследователя объяснить или понять исходные данные. Обобщаются закономерности, которые исследователь увидел в исходных данных, или концепции, которые он за ними разглядел. Поскольку интерпретированные данные отражают ход мысли исследователя, на них влияет его образование, убеждения и опыт, а кроме того – свойственные ему когнитивные искажения. Интерпретированные данные следует подкреплять достаточным количеством первичных данных, чтобы свести к минимуму возможную когнитивную предвзятость.



### Инструменты, основанные на предположениях, против инструментов, основанных на исследованиях

Когда вам приходится работать с инструментом, подготовленным кем-то другим (скажем, с картой клиентского пути или персоной), первым делом следует задаться вопросом, основывается ли он на исследовании

или предположениях. Если инструмент опирается лишь на допущениях, проверьте его.

Распознавая, на чем основан контент, используемый в инструментах сервис-дизайна (на предположениях или на результатах исследований), вы лучше понимаете, насколько надежна и достоверна эта составляющая работы. В частности, если вы рассматриваете работу других, надо критически относиться к изучаемому материалу. Конкретное указание на исследования, лежащие в основе контента инструмента (например, в сноске или в подписи под иллюстрацией), повышает уровень доверия к материалу. Обычно исследовательское утверждение содержит все важнейшие аспекты лежащего в основе дизайна исследования, в том числе использованные методы, число, место и время проведенных интервью или наблюдений, а кроме того, применялись ли при этом базовые правила теоретического насыщения и триангуляции.

Информация, отображаемая с помощью любого инструмента сервис-дизайна (такого как персоны, карты пути, карты систем, шаблоны бизнес-моделей и многие другие средства), может быть основана на допущениях и на исследованиях.

#### Основано на предположениях

Содержание таких инструментов базируется на предположениях, а не на результатах исследований. Качество информации зависит от того, насколько создатель данного конкретного инструмента разбирается в тематике. Зачастую можно провести дальнейшее разделение между инструментами, созданным ситуативно (в большинстве случаев для планирования исследования используется грубый черновик), и инструментами, созданными в ходе совместного воркшопа. Качество последних может оказаться довольно высоким, если участники обладают глубокими познаниями в соответствующей теме и если воркшоп профасилитирован правильно.

#### Основано на исследованиях

Содержание таких инструментов базируется на исследовательских данных. Если исследование проведено корректно, основанные на них инструменты более значимы, чем те, что базируются на допущениях. Зачастую инструменты, основанные на предположениях, со временем развиваются в инструменты, основанные на исследованиях, по мере того как допущения подвергаются проверке, а пробелы в исследованиях выявляются и затем закрываются посредством итеративных исследовательских циклов. На это требуется больше времени и ресурсов. Хотя, разумеется, инструменты, создающиеся для отражения текущего положения вещей, ближе к реальности и надежнее, если они получены из реальных исследований.

## 3.2 Персоны

Персона – это профиль, представляющий определенную группу людей: например, группу клиентов или пользователей, сегмент рынка, подмножество сотрудников или еще какую-либо общность стейкхолдеров. Такой профиль – не стереотип, а архетип, основанный на реальном исследовании. Хотя персоны и вымышленные, тем не менее они помогают лучше понимать группы людей со схожими потребностями в услугах. Но следует отметить, что люди с особыми сервисными потребностями и целями необязательно совпадают с традиционными маркетинговыми сегментами. Напротив, потребности, выраженные в персонах, часто пересекают несколько групп, тем самым ломая границы между маркетинговыми изолированными подразделениями. Насколько это возможно, персоны должны основываться на исследованиях и представлять группу людей с общими потребностями или поведенчески закономерностями.



### СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Персоны должны иметь срок годности – примерно 12 месяцев. За год многое может измениться – с точки зрения технологий, изменений в организационном устройстве и управлении. А вы же не хотите проектировать услуги, опираясь на устаревшие данные?

*Хейзел Уайт*

Персоны можно использовать для того, чтобы делиться находками и инсайтами из исследований внутри и за пределами своей команды, между различными департаментами или даже между организациями. Это «персонажи», с которыми дизайнерские команды могут взаимодействовать и которые могут служить пограничными объектами, согласующими работу междисциплинарной команды. Они помогают членам команды добиться взаимопонимания, создать эмпатию к клиентским группам, ощущать себя на месте различных стейкхолдеров, осознавать их потребности, пересматривать их задачи. Персоны – полезный источник инсайтов на протяжении всего процесса проектирования. Их создание приводит к обретению компанией совместно используемого эмпатического описания клиента (или целевой группы), представленного в такой форме, с которой может работать каждый. Некоторые компании даже пользуются ростовыми картонными силуэтами своих персон. Их могут принести на совещания, чтобы добавить определенную точку зрения.



### А Образ-портрет

Это показательная фотография или изображение. Избегайте использования портретов знаменитостей, чтобы не допустить предубежденности и повысить степень аутентичности образа. Во избежание стереотипных допущений лучше использовать нейтральные с точки зрения пола, возраста, этнической принадлежности рисунки или фотографии.



### В Имя

Имя часто отражает происхождение и социальную среду. Иногда в качестве подзаголовка или альтернативы имени формулируется архетип, описывающий стейкхолдера или целевую группу.



### С Демографические характеристики

Демографическая информация, такая как возраст, пол, география, добавляет контекст персоне и тут же создает у дизайнерской команды определенное представление о конкретной целевой группе. Впрочем, это часто приводит к возникновению стереотипных предположений, так что следует использовать эти характеристики с осторожностью. Демографические сведе-

ния часто менее значимы для сегментации целевой группы, чем может показаться на первый взгляд, и даже могут приводить к ошибочным прогнозам, касающимся вкусов или поведения.

В

С

Д

Е

Ф

Г


А

## ПЕРСОНА

Морена Ривера

ИМЯ

36




Бухгалтер в ж/д компании

возраст пол профессия, должность

Замужем, есть сын





Испания

семейное положение гражданство



*Иногда мне нужно просто поваляться на диване...  
весь вечер отдыхать, смотреть телевизор.*

типичная цитата



Морена — дружелюбная мама, живущая по соседству. У нее надежная работа в национальной железнодорожной компании. Их совместный с мужем Марко ежемесячный заработок — \$5000. Марко любит отдыхать на природе, так что при первой же возможности пара отправляется в длительный пеший поход вместе с девятилетним сыном Джошем. Морену не очень интересуют технологии, ей просто нужны вещи, которые нормально работают.

общее описание

20 000

24%

3

377

53

### **D Цитата**

Цитата обобщает в одном предложении взгляды персоны. Она легка для запоминания и помогает членам команды быстро проявлять эмпатию к персоне.

### **E Изображения, задающие настроение**

Эти фотографии или рисунки обогащают персону контекстом. Они иллюстрируют среду или поведенческие модели персоны, ее цели и мотивы. Один из распространенных типов контекстуальных изображений показывает предметы, которые у персоны всегда с собой – в кармане, в сумочке или портфеле. Такие изображения можно также использовать как иллюстративный материал, дополняющий текстовое описание.

### **F Текстовое описание**

В этом описании могут раскрываться свойства, личностные черты, взгляды, интересы, навыки, потребности, ожидания, мотивы, цели, разочарования, любимые бренды или технологии, сопутствующие истории. Сюда следует включать сведения, важные с точки зрения ответа на вопрос, поставленный в проводимом исследовании. Старайтесь не использовать персоны, которые не сообщают никакой информации, имеющей отношение к конкретной дизайнерской задаче или исследовательскому вопросу.

### **G Статистика**

Наглядно представленные статистические данные в краткой форме отражают важную количественную информацию. Репрезентативная статистика может повысить достоверность персоны – особенно при использовании в управленческом или маркетинговом контексте, в большей степени опирающемся на анализ количественных показателей. Статистика может стать отправной точкой для создания персоны или может использоваться для подкрепления более качественных описаний.

## **Пограничные объекты**

«Пограничные объекты – артефакты, которые... по-разному воспринимаются в разных социальных мирах, но их структуры достаточно схожи для того, чтобы их можно было делать легко узнаваемыми и использовать как средство перевода. Создание пограничных объектов и управление ими очень важно для создания и поддержания взаимопонимания в пересекающихся социальных мирах»<sup>47</sup>.

Иногда людям с различными навыками легче понять друг друга, если перед ними есть некий общий артефакт.

Возьмем, к примеру, карту клиентского пути. Допустим, сервис-дизайн-команда состоит из экспертов в сервис-дизайне, бизнесе и программировании. Скорее всего, каждый увидит на такой карте свое: возможности сформировать лучший клиентский опыт, шансы осуществления перекрестных продаж, потенциальные технические проблемы. Любопытно, что все трое смотрят на одну и ту же карту пути, однако каждый может извлечь из нее то, что ему нужно для его составляющей проекта, – информацию, которая может не быть выражена на карте в явном виде, но которая доступна взгляду специалиста. Глядя на один и тот же объект, каждый выявляет разные проблемные зоны, приходит к разным выводам, рождает разные идеи. В данном случае карта клиентского пути служит пограничным объектом. Она

---

<sup>47</sup> Star, S. L., & Griesemer, J. R. (1989). "Institutional Ecology, Translations' and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907–39." *Social Studies of Science*, 19 (3): 387–420.

помогает людям с разным профессиональным опытом из разных сообществ практиков<sup>48</sup> совместно работать над общей задачей<sup>49</sup>.

Пограничные объекты лучше всего действуют, когда они используют язык и модели, легко воспринимаемые представителями самых разных дисциплин и функций. Артефакты выступают в качестве простого языка, обеспечивающего общую форму коммуникации между различными стейкхолдерами. Инструменты сервис-дизайна, представленные в данной главе, можно применять в качестве пограничных объектов в самых разных активностях сервис-дизайна, для самых разных целей. Однако эти инструменты необязательно всегда и постоянно служат пограничными объектами. Хотя пограничные объекты полезны для совместного формирования разделяемого всеми понимания концепции, в какой-то момент специалистам требуется начать работать в своей сфере, используя собственный технический язык. Некоторые из этих инструментов сервис-дизайна могут задействовать весьма специфический, свойственный для той или иной дисциплины (технический) язык, который непонятен другим. Чтобы представить свою узкоспециальную работу всей дизайнерской команде, специалисты могут модифицировать существующие инструменты сервис-дизайна или создавать новые – чтобы такие инструменты вновь служили пограничными объектами, говорящими на понятном всем языке.

---

<sup>48</sup> Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press.

<sup>49</sup> Rhinow, H., Köppen, E., & Meinel, C. (2012, July). "Prototypes as Boundary Objects in Innovation Processes." *Proceedings of the 2012 International Conference on Design Research Society*, 1–10.

### 3.3 Карты пути

Карта пути визуализирует клиентский опыт, получаемый с течением времени. К примеру, сквозная карта клиентского пути может всесторонне представить опыт, получаемый клиентом от услуги, физического или цифрового продукта, бренда. Компонентами здесь могут быть выявление потребности, поиск определенной услуги, ее заказ, оплата, использование, а также, возможно, жалобы (если что-то пошло не так) или повторное обращение за той же услугой.



#### СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Карты пути – один из наиболее гибких инструментов, которые мы используем при работе с клиентами. Мы применяем их в трех направлениях:

1. Для того, чтобы наглядно и прозрачно собирать пользовательские истории, когда проводим интервью.
2. Для того, чтобы разбираться, как работают существующие услуги, а также выявлять болевые точки и возможности усовершенствования.
3. Для того, чтобы представлять себе будущие услуги.

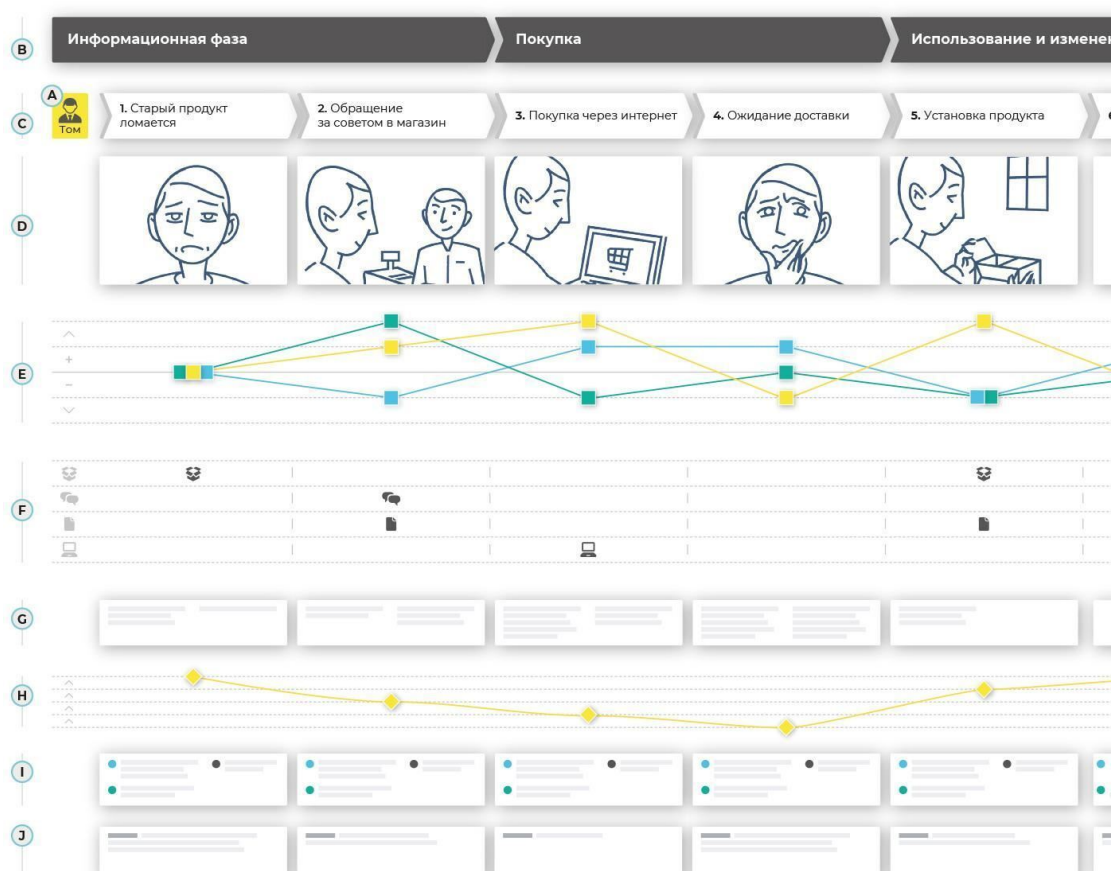
*Хейзел Уайт*

Поскольку карты пути являются инструментом, ориентированным на человека, и включают в себя не только стадии, в ходе которых клиент взаимодействует с компанией, они отражают все ключевые элементы сценария. Карты пути помогают отыскивать разрывы в клиентском опыте и исследовать возможные решения. Такие карты можно использовать для наглядного представления существующего или возможного будущего опыта. Подобно тому как фильм смонтирован в виде последовательности сцен, карта пути состоит из последовательности шагов (их часто называют событиями, моментами, сценариями, взаимодействиями, активностями и т. п.).



Карты пути могут иметь различный масштаб и рамки. Обычно вам нужно несколько карт, чтобы представить различные аспекты одного клиентского сценария или услуги: от верхне-уровневый карты, показывающей клиентский опыт от начала до конца, до более подробных карт, фокусирующихся на одном этапе пути, и весьма детализированных пошаговых описаний микровзаимодействий. Идея разных масштабов применима к любой карте. Например, когда вы едете на машине, вам требуется карта более мелкого масштаба, показывающая главные скоростные автомагистрали, связывающие крупные города. Но, когда вы приблизитесь к пункту назначения, вам понадобится карта города более крупного масштаба, чтобы отыскать нужную улицу и здание.

Точно так же действуют различные «степени приближения» на картах клиентского пути. К примеру, карта может показывать все 30 лет опыта использования ипотеки, включая поиск недвижимости, подписание соглашений, проживание в доме, выплату кредитных платежей до тех пор, пока долг не будет погашен. Другая карта может с увеличением масштаба иллюстрировать лишь одну часовую встречу-консультацию. Можете представлять на картах различного рода информацию – в зависимости от задачи. Сравнивая различные географические карты, вы можете обнаружить, что все они дают одну и ту же общую информацию, однако каждая из них содержит свои специфические данные. Так, например, карта городских улиц может особо выделять сведения, необходимые для водителей; морские навигационные карты содержат информацию, необходимую для хождения под парусами; а геологические карты могут показывать, где залегают определенные минеральные ресурсы. Вы можете обнаружить похожие закономерности в картах клиентского пути. Они могут показывать одни и те же общие данные наравне со специфической информацией, предназначенной для определенных задач.



Карты пути делают неосознаваемый опыт видимым и способствуют общему пониманию между членами команды. Этот способ простой и эмпатичной визуализации данных, однако качество карты зависит от качества данных, на которых она основана. Карты пути не преследуют цель представить сервисное предложение во всей его сложности: со всеми вариантами, ветками принятия решений, петлями «если... то». Вместо этого она показывает один типичный или особенно интересный элемент услуги. Она образует пограничный объект, который позволяет разнопрофильным командам эффективно и творчески вести совместную работу, общим знаменателем которой служит клиентский опыт. Карты пути могут развиваться в «живые» документы, которые эволюционируют и меняются на протяжении нескольких ворк-

шопов и исследовательских циклов и перебрасывают мостики между различными подразделениями и стейкхолдерами в организации.

### **А Главный актер**

Карта пути всегда фокусируется на опыте одного главного актора – скажем, группы клиентов или сотрудников, представленных в виде персоны. Некоторые карты пути одновременно учитывают разные углы зрения, к примеру сравнивая различные группы клиентов или сопоставляя клиентский опыт с опытом сотрудников.

### **В Этапы**

Этапы представляют основные фазы опыта главного актора. Пример – классический процесс принятия решения покупателем: стадии «выявление проблемы/потребности», «поиск информации», «оценка альтернатив», «решение о покупке» и «поведение после покупки». Такие этапы помогают структурировать карту пути и наглядно представить ее масштаб. Каждая стадия обычно состоит из нескольких шагов<sup>50</sup>.

### **С Шаги**

Карта пути представляет клиентские сценарии как последовательность шагов, рассматриваемых с точки зрения главного актора. Шаг – это всякий опыт, который получает на своем пути главный актер: к примеру, взаимодействие с другим человеком, с каким-то устройством или цифровым интерфейсом. Но шаг может являться и каким-то видом деятельности вроде следования или ожидания. Уровень детализации каждого шага зависит от общего масштаба карты пути.

### **Д Сториборд**

Сториборд служит визуальным представлением каждого шага – с помощью рисунков, фотографий, скриншотов, набросков, призванных рассказать об определенных ситуациях. При этом учитываются среда и контекст. Сториборд повышает эмпатию карты и дает возможность побыстрее в ней разобраться.

### **Е Эмоциональные пути**

Эмоциональные пути – графики, представляющие уровень удовлетворенности главного актора на каждом шаге. Часто выстраиваются по шкале от –2 (весьма негативный опыт) до +2 (весьма позитивный опыт). Эмоциональный путь наглядно показывает очевидные проблемы на определенном клиентском сценарии.

### **Ф Каналы**

Каналы – все средства коммуникации, используемые на определенном шаге. Например, личное взаимодействие, сайт, приложение, телевизионная или печатная реклама. Конкретное указание того, какие именно каналы использует главный актер, помогает нам лучше понять кросс-канальный клиентский опыт. Высокоуровневая карта, охватывающая все каналы, показывает всесторонний обзор альтернативных сквозных клиентских путей.

### **Г Стейкхолдеры**

Список стейкхолдеров, участвующих в каждом шаге карты пути, показывает, какие внутренние или внешние заинтересованные стороны являются частью определенных шагов или даже отвечают за них. Это помогает определить, каких потенциальных ключевых акторов следует включить в исследования, прототипирование и внедрение.

### **Н Драматическая арка**

---

<sup>50</sup> Engel, J. F., Kollat, D. T., and Blackwell, R. D. (1968). *Consumer Behavior*; 1st ed., New York: Holt, Rinehart and Winston.

Драматическая арка показывает, каков уровень вовлеченности главного актора в каждый из шагов. Можно применять шкалу от 1 (очень низкая) до 5 (очень высокая). Подобные кривые напряженности – широко распространенное понятие в сторителлинге, применяемом в театре, кино, литературе. При проектировании услуг эти кривые часто используются, чтобы отразить темп и ритм клиентского опыта.

### «Закулисные» процессы

«Закулисные» процессы связывают опыт, получаемый на «главной сцене» и наглядно представленный как шаги главного актора, с теми невидимыми клиенту процессами, которые часто представляются в виде блок-схем. «Закулисные» процессы показывают, какие подразделения и системы вовлечены в определенные шаги или приводятся в действие этими шагами. Карта пути, включающая эти процессы, может давать такую же информацию, что и сервис-блюпринт. Часто эти два инструмента совмещаются и применяются как гибриды.

### Что, если...?

Строка «Что, если...?» содержит относящиеся к шагам вопросы о том, что могло бы пойти не так. Это помогает проверять наличие необходимых систем восстановления сервиса. Важные сценарии или ход проблемных ситуаций можно затем представить на отдельных картах пути.

### **Задачи, которые нужно выполнить**

Строка для задач, которые нужно выполнить, описывает, чего достигнет клиент благодаря определенному продукту, – применительно ко всей карте пути либо к конкретным шагам. Это помогает отойти от применяемого решения и начать по-новому искать возможности или выявлять шаги, которые не имеют ценности для клиента, а существуют лишь в силу особенностей процессов, используемых поставщиком услуг.

### **Конверсионная воронка**

Конверсионная воронка показывает коэффициент конверсии между соответствующими шагами – к примеру, сколько людей входит в магазин, сколько из них обращает внимание на определенный продукт, сколько общается с персоналом и сколько действительно приобретает продукт. Анализ конверсии можно применять как к онлайн-овым, так и к офлайн-овым картам пути. В результате становится очевидно, на каком шаге главный актер выходит из определенного процесса. Благодаря этому легче формулировать вопросы для дальнейших исследований, призванных выяснить, почему актер уходит именно в этот конкретный момент.

### **Драматические арки**

Драматические арки (можно назвать их также арками напряженности) представляют собой хорошо известную в мире шоу-бизнеса концепцию. Они описывают последовательность и ритм высокой и низкой вовлеченности зрителей в представление. От Аристотеля до голливудских мастеров и диджеев посвященные люди знают, что драматическая арка создает или рушит впечатления.

Но давайте поговорим об услугах. Рассмотрение драматической арки на сервисном пути может дать новые инсайты о том, как пользователи его проходят, почему могут ценить или отвергать его. Отмечая моменты высокой и низкой вовлеченности<sup>51</sup> на протяжении карты пути, мы можем

---

<sup>51</sup> Такие моменты можно выявлять, следя за мимикой, жестами, позами клиентов, используя определенные методики социологических опросов или даже физические измерения (подобные детекторам лжи, хотя этот метод, разумеется, очень сильно вторгается в жизнь клиента). Иногда для выработки общих идей вполне достаточно, чтобы команда посмотрела

наглядно представить драматическую арку получаемого опыта и использовать ее для того, чтобы понять этот опыт и сфокусировать генерацию идей.

Классическая арка «Бум-вау-Вау-ВАУ-БУ-У-У-УМ»<sup>52</sup> фильма о Джеймсе Бонде (или рок-концерта) невероятно похожа на проживание опыта таких коммерческих услуг, как океанский круиз или посещение Диснейленда (см. график). Это отличный пример того, как работают успешные арки. Сильное начало («Бум!»), рост вовлеченности, с паузами, чтобы клиент мог перевести дух («вау!», «Вау!», «ВАУ!»), очень сильное крещендо («БУ-У-У-УМ!!!») и закрывающий момент («Ах...»). Существует множество других кривых. Число вариаций бесконечно, и зачастую случается так, что одна кривая работает, а другая – нет.

В сервисных сценариях также есть драматические арки. Они часто уникальны и не вписываются в распространенные паттерны, но, несмотря на это, интересны, а их анализ приносит пользу. Важно помнить: высокая вовлеченность возникает не только в громкие, яркие, бросающиеся в глаза моменты. Весьма тихий момент также может сильно затягивать, если он соответствует клиенту (или аудитории). Еще важнее то, что всплески на этой кривой необязательно связаны только с «хорошими» моментами, а спады – с «плохими». Высота точек на драматической арке отражает вовлеченность, а не удовлетворенность.

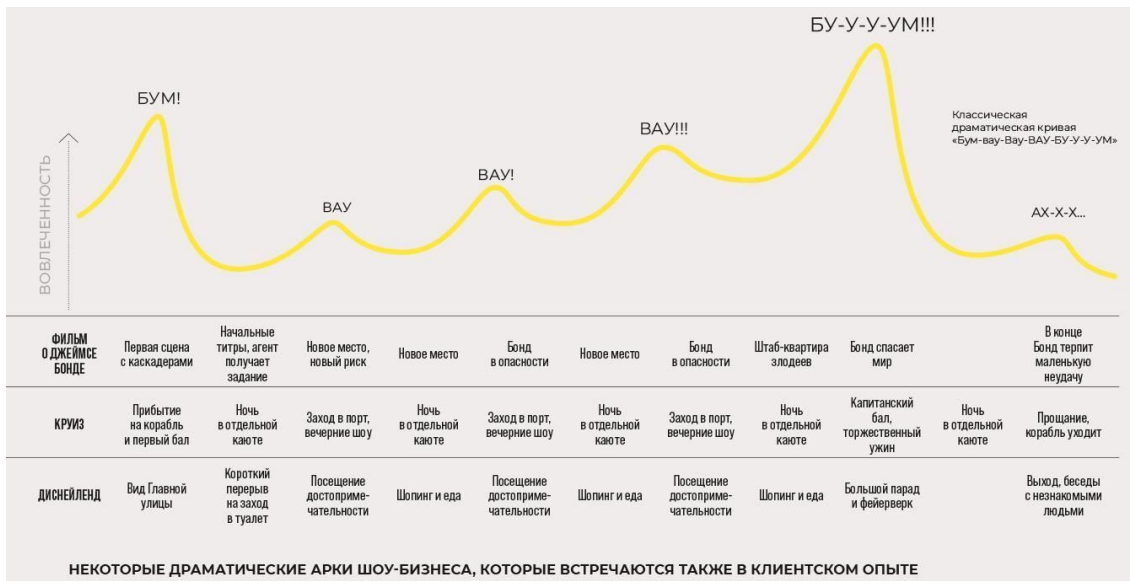
Можно представить себе моменты высоких значений как «напряжение», а моменты низких значений – как «расслабление». В соответствующих случаях уместны и те и другие. Решающее значение имеет их взаимодействие.

Попробуйте добавить драматическую арку к вашей карте пути. Нет ли перегруженности? Или непропорционально сильных акцентов в начале? Выполняются ли обещания, которые вы даете на ранних этапах? Не слишком ли длинны периоды низкой и высокой вовлеченности? Не следует ли добавить какой-то особенно яркий момент? Или же (зачастую это более полезная мера) следует особо подчеркнуть какой-то менее увлекательный шаг, дабы усилить вовлеченность и яснее показать ценность? Сравните эту кривую с визуализацией эмоционального пути. Если какой-то момент характеризуется неудовлетворенностью (значительным спадом на эмоциональном пути) и при этом сопровождается высокой вовлеченностью (одним из пиков на драматической арке), это особенно опасно. К примеру, если официант прольет на вас суп, это раздражает (низкая удовлетворенность и низкая степень вовлеченности). Но если официант прольет вам суп на свадебное платье в день бракосочетания (низкая удовлетворенность, очень высокая степень вовлеченности) – это катастрофа. В идеальной ситуации самые приятные впечатления вы должны получать в моменты высочайшей вовлеченности.

---

на карту пути и откровенно (возможно, даже цинично) оценила степень вовлеченности пользователя в каждый шаг.

<sup>52</sup> Подробнее о драматических кривых и Агенте 007: Lawrence, A. & Hormeß, M. (2012). "Boom! Wow. Wow! WOW! BOOOOM!!!: James Bond, Miss Marple and Dramatic Arcs in Services." Touchpoint (4) 2.



Медленное начало и затягивающее крещендо. Встречается в услугах по строительству домов или в косметической хирургии. Как и с книгой Толкиена «Властелин колец», замедленный старт может привести к сомнениям и выходу из проекта.



Увлекательная загадка в начале, медленное нарастание в середине, возбуждающее откровение в конце. Это напоминает хорошо продуманное предложение в сфере обучения, когда увлекательный старт или дегустация основных будущих моментов позволяет нам преодолеть рутину в моменте, продвигаясь к экзаменам.



Регулярные небольшие арки перемежаются с захватывающими «финалами сезонов». Очень похоже на кривую в ирландском пабе вашего квартала («суббота, суббота, суббота, День святого Патрика!»), в церкви («воскресенье, воскресенье, воскресенье, Пасха!») или продажи телефона в кредит (счет, счет, счет, новый телефон – полностью ваш!).

#### **Данные из качественного исследования**

Качественные исследовательские данные, такие как цитаты из высказываний клиентов или сотрудников, наблюдения исследователей, видеоролики, фотографии, скриншоты, обогащают карту пути и повышают ее достоверность.

#### **Данные из количественного исследования**

Количественные данные, такие как статистика и другие метрики, скажем, результаты опросов удовлетворенности для определенных шагов или для определенных каналов, могут увеличить надежность карты пути и подкрепить данные из качественного исследования.

#### **Индивидуальные строки**

Можно добавлять и другие строки, чтобы наглядно представить контент, характерный для данного проекта. Например, KPI, отсылки к другим картам или документам (файлы, ссылки и т. п.), зоны ответственности, индикаторы достоверности (показывающие, на чем основаны данные – на предположениях или на исследованиях).



#### **КОММЕНТАРИЙ**

Карты пути представляют собой очень эффективные пограничные объекты, способствующие обсуждению сервисов. В областях, где коммуникация может быть затруднена, к примеру, в здравоохранении, они помогают создать общее понимание медперсоналу и пациентам.

*Майк Пресс*

### **3.3.1 Типология карт пути**

Хотя большинство карт пути обладают общей структурой, которую мы только что описали, существует множество типов таких карт. Что представляет карта, каковы ее качество, фокус, уровень детализации – все зависит от многих факторов.

Вот шесть важных факторов, которые полезно рассмотреть, когда вы создаете карту пути или когда вам нужно оценить карту, созданную другими или поработать с ней.



### **1. Достоверность: карты, основанные на предположениях, против карт, основанных на исследованиях**

Всегда проверяйте, на чем основана карта – на предположениях или на исследованиях. Это один из ключевых факторов достоверности таких карт.



### **2. Состояние, описываемое картой пути: карты текущего состояния против карт будущего состояния**

Карта пути может представлять существующий опыт (карта текущего состояния), а может использоваться для визуализации будущего опыта (карта будущего состояния).

Карты текущего состояния показывают, как кто-то использует уже существующий сервис или физический/цифровой продукт. Такие карты используются главным образом для поиска разрывов в нынешнем клиентском опыте и для выявления возможностей совершенствования. Подобные карты могут служить пограничными объектами, позволяющими наводить мосты между членами команды или подразделениями организации, между разнопрофильными участниками междисциплинарной команды, создающими что-то вместе, между агентством и его клиентом, чтобы сообщать о разрывах в клиентском опыте.

Карты будущего состояния показывают возможный опыт, который кто-то может получить от еще не существующей услуги или физического/цифрового продукта. Подобные карты помогают воображать, понимать потенциальный опыт и возможный контекст использования и даже экспериментировать с ними. Такие карты способны помочь в выборе аспектов или шагов, которые следует прототипировать и проверять.



### **3. Главный актер / угол зрения: карты пути клиента против карт пути сотрудника**

Хотя карты пути обычно используются для представления клиентского опыта, их можно применять и для визуализации сценариев других стейкхолдеров, например сотрудников. Хорошо мотивированный персонал – один из ключевых факторов предоставления отличного клиентского опыта, так что изучение опыта сотрудников может оказаться очень полезным делом. Карта пути для сотрудников может отражать обычные каждодневные занятия или месячный цикл продаж. Она призвана показать, как можно улучшить опыт сотрудников.

Другие карты пути на самом деле объединяют опыт клиентов и опыт сотрудников. С одной стороны, на них становятся видимыми взаимодействия между клиентом и сотрудником наряду с действиями сотрудников, происходящими «за кулисами» (скажем, когда клиент ожидает). С другой стороны, такие комбинированные карты способны помочь и в обнаружении проблем, с которыми клиенты сталкиваются тогда, когда они не соприкасаются с сотрудниками напрямую. К примеру, чем занимаются клиенты, когда им приходится целый час ждать, пока их машину починят?



#### **4. Масштаб и рамки: общие против подробных карт пути**

Один из главных вопросов при создании карт пути касается ее масштаба. С чего начать? Чем закончить? На чем сосредоточиться? Каким «уровнем приближения» должна обладать ваша карта?

Это зависит от того, на какой стадии проекта вы находитесь и почему вы строите конкретную карту пути. Если вы делаете карту, чтобы структурировать свои исследования, то вам, скорее всего, захочется сделать ее всеобъемлющей. Но если ваша цель состоит в том, чтобы сообщить об идее или проблеме, то может оказаться полезным сконцентрироваться на одном ключевом участке, который способен многое поведать о потребностях клиента и о том, насколько им соответствует ваша идея. В результате можно передавать мощное эмоциональное послание. Вот почему такие рассказчики историй, как сценаристы и режиссеры, концентрируются на ключевых сценах.

Подобно тому как пьеса или фильм могут показать целую жизнь всего в нескольких сценах, карта пути способна сообщить о многих из главных ценностей и тоне общения услуги с помощью фрагментарной демонстрации. Масштаб клиентского пути может варьироваться от нескольких секунд (регистрация в гостинице) до нескольких десятилетий (целостный опыт пользования ипотекой). Чем больше вы «отдаляете объектив», тем продолжительнее опыт, который вы иллюстрируете, хотя карта при этом делается все менее подробной. Чем больше вы «приближаете объектив», тем короче иллюстрируемый вами временной промежуток опыта, однако степень детализации при этом растет. Зачастую это не решение по принципу «или – или»: вам приходится то и дело переключаться между разными «уровнями приближения».



#### **5. Центр внимания: карты пути, сосредоточенные на продукте, против карт пути, сосредоточенных на опыте**

Карта пути, в центре внимания которой находится продукт (или поставщик услуг, бренд...), содержит лишь точки контакта – иными словами, лишь те шаги, которые представляют взаимодействие между клиентом и сервисом, физическим/цифровым продуктом или брендом. Эти карты пути не учитывают никаких шагов, осуществляемых вне зоны досягаемости компании. В некоторых случаях карты, сосредоточенные на продукте, полезны для наглядного, довольно детального представления определенного опыта (пример – онбординг в цифровых продуктах) или весьма высокоуровневого опыта (пример – карта клиентского жизненного цикла). Но иногда такие карты пути возникают из-за того, что люди их создают словно бы клиенты ни о чем не думают, кроме как об их компании. Скажем, энергокомпания может создать карту пути, показывающую, как новые клиенты подписываются на ее услуги по поставке электроэнергии, переселившись в данный регион. Если они будут отмечать на карте лишь точки контакта (сбор информации на сайте, онлайн-регистрация, получение и подписание договора и т. п.), не учитывая всех прочих шагов, которые приходится предпринимать клиентам при переезде (упаковка вещей, переезд, распоряжение о переадресации кор-

респонденции...), такая карта будет упускать множество потенциальных проблем и возможностей и явно не будет отражать контекст ситуации.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.