

01

ЗАЧЕМ НУЖЕН СЕРВИС-ДИЗАЙН

1.1 Чего хотят клиенты	23
1.2 Вызовы для организаций	26
1.2.1 Наделенные возможностями клиенты.....	26
1.2.2 Изолированные подразделения.....	27
1.2.3 Потребность в инновациях.....	30
1.2.4 Организации реагируют.....	31
1.3 Почему именно сервис-дизайн?.....	34

02

ЧТО ТАКОЕ СЕРВИС-ДИЗАЙН

2.1 Определение сервис-дизайна.....	39
2.2 Различные точки зрения	41
2.2.1 Сервис-дизайн как мировоззрение.....	41
2.2.2 Сервис-дизайн как процесс.....	41
2.2.3 Сервис-дизайн как набор инструментов.....	41
2.2.4 Сервис-дизайн как междисциплинарный язык.....	42
2.2.5 Сервис-дизайн как управленческий подход	42
2.3 Истоки и развитие.....	43
2.4 Чем НЕ является сервис-дизайн	44
2.4.1 Это не просто ради украшения.....	44
2.4.2 Это не просто «клиентский сервис».....	44
2.4.3 Это не просто «восстановление обслуживания».....	44
2.5 Новый взгляд на принципы сервис-дизайна.....	45
2.5.1 Первоисточник.....	45
2.5.2 Новое.....	46

03

ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ СЕРВИС-ДИЗАЙНА

3.1 Исследовательские данные	58
3.2 Персоны	61
3.3 Карты пути	64
3.3.1 Типология карт пути.....	70
3.3.2 Сервис-блюпринт.....	74
3.4 Карты систем	78
3.4.1 Карты стейкхолдеров.....	79
3.4.2 Карты ценностных сетей.....	82
3.4.3 Карты экосистем.....	82
3.5 Прототипы сервиса	85
3.5.1 Прототипы (взаимо)действий, сервисных процессов и сценариев.....	87
3.5.2 Прототипы физических объектов.....	89
3.5.3 Прототипы сред, пространств и архитектуры.....	91
3.5.4 Прототипы цифровых артефактов и программного обеспечения.....	92
3.5.5 Прототипы экосистем и бизнес-ценностей.....	94
3.6 Шаблон бизнес-модели	96

04

ОСНОВНЫЕ АКТИВНОСТИ В ПРОЦЕССЕ СЕРВИС-ДИЗАЙНА

4.1 В поисках процесса, позволяющего спроектировать услугу	103
4.2 Основные закономерности и особенности процесса сервис-дизайна	105
4.2.1 Дивергентное и конвергентное мышление и деятельность.....	105
4.2.2 Прежде чем правильно решать проблему, убедитесь, что вы решаете правильную проблему.....	106
4.2.3 Все дизайн-процессы похожи... тем, что они разные.....	108
4.3 Введение в основные виды активностей сервис-дизайна	111

05 ИССЛЕДОВАНИЯ

5.1 Процесс проведения исследований в сервис-дизайне	120
5.1.1 Охват исследований и вопрос для исследований	120
5.1.2 Планирование исследований	122
5.1.3 Сбор данных	125
5.1.4 Визуализация данных, их синтез и анализ	131
5.1.5 Использование результатов исследований	134
5.2 Методы сбора данных	137
5.3 Методы визуализации, синтеза и анализа данных	147
5.4 Кейсы	154
5.4.1 Кейс: Использование этнографии с целью получения практических выводов	156
5.4.2 Кейс: Использование качественных и количественных исследований в сервис-дизайне	159
5.4.3 Кейс: Создание и использование персон	162
5.4.4 Кейс: Иллюстрирование данных исследования с помощью карт пути	166
5.4.5 Кейс: Создание карт пути для текущего состояния («как есть») и будущего состояния («как может быть позже»)	169

06 ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ

6.1 Идеи	178
6.2 Решения	180
6.3 Процесс генерации идей	183
6.3.1 Планирование сессии по генерации идей	183
6.3.2 Генерация идей	185
6.3.3 Отбор идей	187
6.3.4 Документация	189
6.4 Методы генерации идей	197
6.5 Кейсы	208
6.5.1 Кейс: Открытие студии дизайна для своих клиентов	210
6.5.2 Кейс: Совместное проектирование посредством гибридных методов	213
6.5.3 Кейс: Развитие идей на основе практических исследований	216
6.5.4 Кейс: Генерация идей за счет комбинации методов	220
6.5.5 Кейс: Стимулирование креативности с помощью визуальных материалов-триггеров	223

07

ПРОТОТИПИРОВАНИЕ

7.1 Процесс прототипирования сервисов	232
7.1.1 Определитесь с целью	232
7.1.2 Решите, ответы на какие вопросы вы хотите получить с помощью прототипирования.....	234
7.1.3 Оцените, что нужно сделать или построить.....	236
7.1.4 Планирование прототипирования	238
7.1.5 Проведение сессий прототипирования.....	244
7.1.6 Синтез и анализ данных.....	246
7.1.7 Визуализация результатов прототипирования.....	248
7.2 Методы прототипирования	251
7.3 Кейсы	264
7.3.1 Кейс: Содействие эффективному сотворчеству с помощью прототипирования минимально работоспособных решений и контекстуальных мокапов.....	266
7.3.2 Кейс: Использование прототипирования и сотворчества для создания чувства сопричастности и тесного сотрудничества	272
7.3.3 Кейс: Вовлечение персонала и стейкхолдеров в процесс прототипирования для постоянного развития.....	276
7.3.4 Кейс: Минимально привлекательные продукты, живые прототипы и высокоточное прототипирование в формате эскизов в коде.....	279
7.3.5 Кейс: Использование ролевой игры и симуляций при прототипировании в масштабе 1:1.....	282
7.3.6 Кейс: Использование многомерного прототипирования для создания итеративного развития моделей сервиса и бизнес-моделей.....	284

08

ВНЕДРЕНИЕ

8.1 От прототипа к производству	292
8.1.1 Что значит «внедрение»	292
8.1.2 Планирование человекоориентированного внедрения.....	294
8.1.3 Четыре области внедрения	294
8.2 Сервис-дизайн и управление изменениями	295
8.2.1 Знайте, как меняются люди.....	295
8.2.2 Понимание того, что именно изменится	296
8.2.3 Представления и эмоции.....	298
8.3 Сервис-дизайн и разработка программного обеспечения	300
8.3.1 Базовые факторы.....	300
8.3.2 Внедрение	303
8.4 Сервис-дизайн и управление продуктами	309
8.5 Сервис-дизайн и архитектура	318
8.5.1 Стадия 1. Изменение мышления.....	319
8.5.2 Стадия 2. Оценка потребностей.....	320
8.5.3 Стадия 3. Создание.....	321
8.5.4 Стадия 4. Тестирование	322
8.5.5 Стадия 5. Постройка.....	322
8.5.6 Стадия 6. Мониторинг	323
8.5.7 По другую сторону: чему сервис-дизайн может научиться у архитектуры	324
8.6 Кейсы	326
8.6.1 Кейс: Наделение сотрудников возможностями и полномочиями по стабильному внедрению сервис-дизайн-проекта	328
8.6.2 Кейс: Использование сервис-дизайна для улучшения опыта/впечатлений, создания импульса и получения результатов в сфере продаж.....	333

8.6.3 Кейс: Внедрение сервис-дизайна в стартап, разрабатывающий программное обеспечение.....	337
8.6.4 Кейс: Измеримое позитивное воздействие на бизнес путем тестирования и внедрения проектов в сфере сервис-дизайна.....	342

09

ПРОЦЕСС СЕРВИС-ДИЗАЙНА И УПРАВЛЕНИЕ ИМ

9.1 Понимание процесса сервис-дизайна: краткое объяснение на примере	350
9.2 Планирование сервис-дизайн-процесса	357
9.2.1 Постановка исходной задачи. Цели, границы, контекст	357
9.2.2 Подготовительные исследования	358
9.2.3 Проектная команда и стейкхолдеры	359
9.2.4 Структура: проект, итерации, активности.....	363
9.2.5 Одновременная работа по нескольким направлениям.....	372
9.2.6 Фазы и вехи проекта.....	372
9.2.7 Промежуточные и конечные результаты.....	375
9.2.8 Документация и отчетность.....	375
9.2.9 Составление бюджета	378
9.2.10 Типы мышления, принципы, стиль.....	380
9.3 Управление процессом сервис-дизайна	381
9.3.1 Планирование итераций.....	381
9.3.2 Управление итерациями	383
9.3.3 Обзор проведенной итерации	387
9.4 Шаблоны процессов.....	389
9.5 Кейсы.....	396
9.5.1 Кейс: Разработка тиражируемых процессов для постоянного совершенствования сервисов и клиентского опыта на большом масштабе	398
9.5.2 Кейс: Управление стратегическими дизайн-проектами.....	401
9.5.3 Кейс: Использование пятидневного спринта по сервис-дизайну для создания единой многоканальной стратегии	404

10

ФАСИЛИТАЦИЯ
ВОРКШОПОВ

10.1 Ключевые принципы фасилитации	412
10.1.1 Согласие.....	412
10.1.2 Статус.....	413
10.1.3 Нейтральность.....	413
10.2 Стили и роли фасилитации	414
10.2.1 Выбор роли.....	414
10.2.2 Совместная фасилитация.....	415
10.2.3 Может ли член команды выступать в качестве фасилитатора.....	416
10.3 Факторы успеха	417
10.3.1 Формирование команды.....	417
10.3.2 Цели и ожидания.....	417
10.3.3 Планирование работы.....	418
10.3.4 Создание безопасного пространства.....	418
10.3.5 Режимы работы в командах.....	424
10.4 Ключевые техники фасилитации	427
10.4.1 Разминки.....	427
10.4.2 Тайминг.....	428
10.4.3 Помещение.....	428
10.4.4 Инструменты и реквизит.....	429
10.4.5 Визуализация.....	429
10.4.6 Запишите и наклейте, а то потеряете. Профессиональное руководство по использованию стикеров.....	430
10.4.7 Расположение в пространстве.....	431
10.4.8 Обратная связь.....	432
10.4.9 Изменение статуса.....	433
10.4.10 Делать, а не говорить.....	435
10.4.11 Рост фасилитатора.....	435
10.5 Методы	436
10.6 Кейсы	440
10.6.1 Кейс: Захватывающая сила неизведанного.....	442
10.6.2 Кейс: Разворот и смена фокуса.....	444

11

СОЗДАНИЕ
ПРОСТРАНСТВА
ДЛЯ СЕРВИС-ДИЗАЙНА

11.1 Типы пространств	450
11.1.1 Мобильные решения: наборы, тележки, фургоны.....	450
11.1.2 Временные внешние: внезапно возникающие пространства.....	450
11.1.3 Временное внутреннее: сквот.....	451
11.1.4 Постоянное внешнее: ретрит или представительство.....	452
11.1.5 Постоянное внутреннее: студия.....	452
11.2 Создание пространства	454
11.2.1 Пространство.....	454
11.2.2 Стены.....	454
11.2.3 Разделение пространства.....	455
11.2.4 Звук.....	457
11.2.5 Гибкость.....	457
11.2.6 Мебель.....	457
11.2.7 Связи.....	458
11.2.8 Низкие и высокие технологии.....	458
11.2.9 Источники вдохновения.....	458
11.2.10 Шрамы.....	459
11.2.11 Разложить процесс?.....	459
11.3 С пространством или без?	461
11.4 Кейсы	462
11.4.1 Кейс: Отправляем сообщение в крупной корпорации.....	464
11.4.2 Кейс: Сеем зерна инноваций и перемен.....	467

12

ВНЕДРЕНИЕ СЕРВИС-ДИЗАЙНА В РАБОЧИЙ ПРОЦЕСС ОРГАНИЗАЦИЙ

12.1 Первые шаги.....	475
12.1.1 Начинаяте с небольших проектов.....	476
12.1.2 Заручитесь поддержкой менеджмента.....	477
12.1.3 Повышайте уровень осведомленности.....	478
12.1.4 Нарращивайте компетентность сотрудников.....	479
12.1.5 Обеспечьте простор для экспериментов.....	479
12.2 Увеличение масштабов.....	482
12.2.1 Ядро команды сервис-дизайна.....	482
12.2.2 Расширенные проектные команды.....	482
12.2.3 Выберите название, соответствующее вашей корпоративной культуре.....	483
12.2.4 Налаживайте и поддерживайте отношения с более широким сообществом сервис-дизайнеров.....	484
12.3 Утверждая умения.....	487
12.4 Дизайн-спринты.....	493
12.5 Кейсы.....	496
12.5.1 Кейс: Включение сервис-дизайна в общенациональную учебную программу для старших классов.....	500
12.5.2 Кейс: введение сервис-дизайна в правительственной организации.....	504
12.5.3 Кейс: Усиление осведомленности о сервис-дизайне и развитие компетентности в этой области на общенациональном уровне.....	507
12.5.4 Кейс: Интеграция проектирования услуг в структуру работы международной организации.....	511
12.5.5 Кейс: Создание клиентоцентричной корпоративной культуры с помощью сервис-дизайна.....	515
12.5.6 Кейс: Формирование корпуса знаний в области сервис-дизайна для различных проектов.....	519

Бонус

СЕРВИС-ДИЗАЙН В РОССИИ

Кейс 1 Сервис-дизайн-подходы для ипотечного бизнеса.....	528
Кейс 2 Как с помощью сервис-дизайна помочь самому молодому городу в России стать одним из главных IT-городов страны?.....	530
Кейс 3 Как продать все апартаменты еще до заезда жильцов.....	532
Кейс 4 Почему гражданам трудно принимать помощь от государства и при чем здесь сервис-дизайн.....	534
Кейс 5 Забота компании, которая чуть не обернулась ненавистью клиентов.....	537

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 поработать «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 — пытаюсь 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-дизайн¹ (или дизайн-мышление, дизайн пользовательского опыта, UX, CX... — или как бы вы

¹ 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 к одному определенному подходу, который исторически берет начало в студиях дизайнера. 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 имеет 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 различных не всегда件件 полезно. По большому счету, мы считаем, вам лучше просто начать практиковать, если только вы не испытываете большого удовольствия от всех этих дискуссий.

ни называли наше занятие) касается не только мышления. Проектирование 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.thisisservicedesigndoing.com² 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. Возможно даже, что вы профессиональный сервис-дизайнер или консультант и хотите расширить свои

² Или просто www.tisdd.com.

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: Smarly 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 Jam³ 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.

Кто может писать такие книги

Обсуждая в 2014 г. планы по написанию продолжения #TiSDT, мы снова задались вопросом: кто имеет право

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.

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, работающих в разных сферах и странах, представить кейсы, показывающие, как определенные инструменты и методы применяются в том или ином контексте. Через временный сайт tisdd.rock мы призвали более широкое сообщество сервис-дизайнеров

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

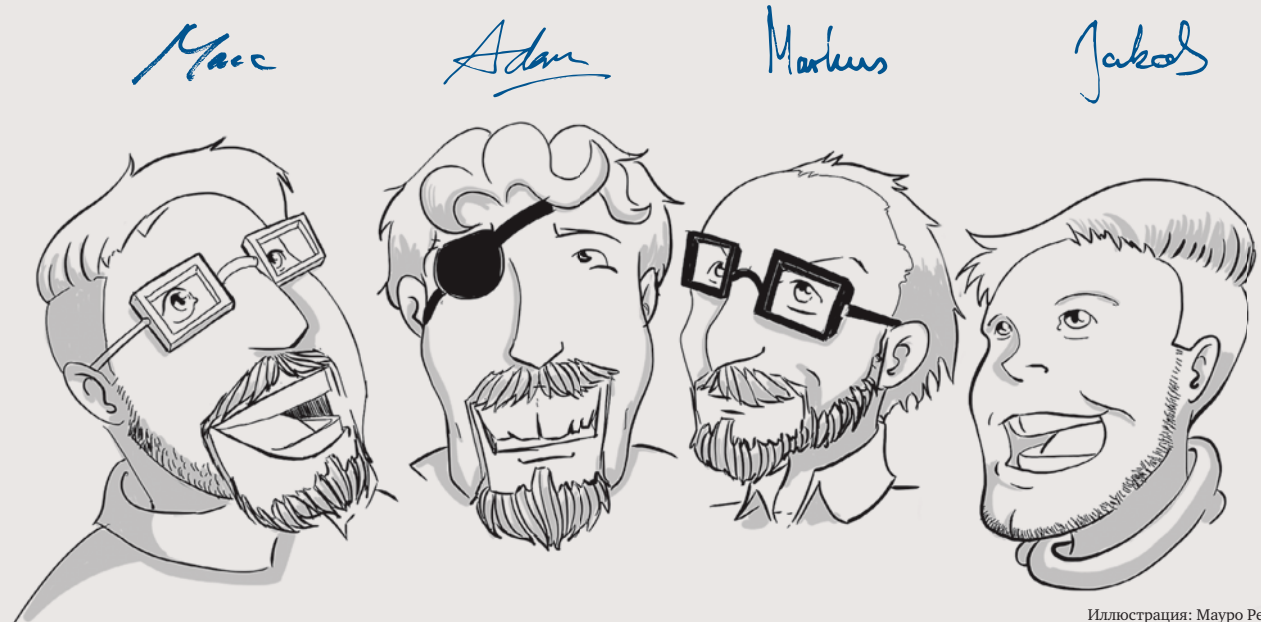
вносить свой вклад в наш проект. Не прошло и часа, как две сотни человек вызвались рецензировать черновики всех 12 глав книги. Начались интенсивные обсуждения и правки. С помощью итераций мы стали продвигаться вперед.

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`. 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 Staufer, 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 Søgaard Clausen, Ieva Prodniece, Ileana Manera, Ingrid Burkett, Irena Korcz, Iryna Prus, Ivan Boscaroli, 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 Garcia, Lennard Hulbos, 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 интересный 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, реализую 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 servicios⁴.
- 4 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.
- ▶ 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 благодарности за вашу поддержку.
 - ▶ Хочу быть частью будущего.
 - ▶ 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	23
1.2 Вызовы для организаций	26
1.2.1 Наделенные возможностями клиенты.....	26
1.2.2 Изолированные подразделения.....	27
1.2.3 Потребность в инновациях.....	30
1.2.4 Организации реагируют.....	31
1.3 Почему именно сервис-дизайн?.....	34

Также в этой главе:

Услуги? Продукты? Опыт? 25

United ломает гитары 29

Почему я выбираю сервис-дизайн 32

1.1 ЧЕГО ХОТЯТ КЛИЕНТЫ¹

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 услуги²), 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.

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.

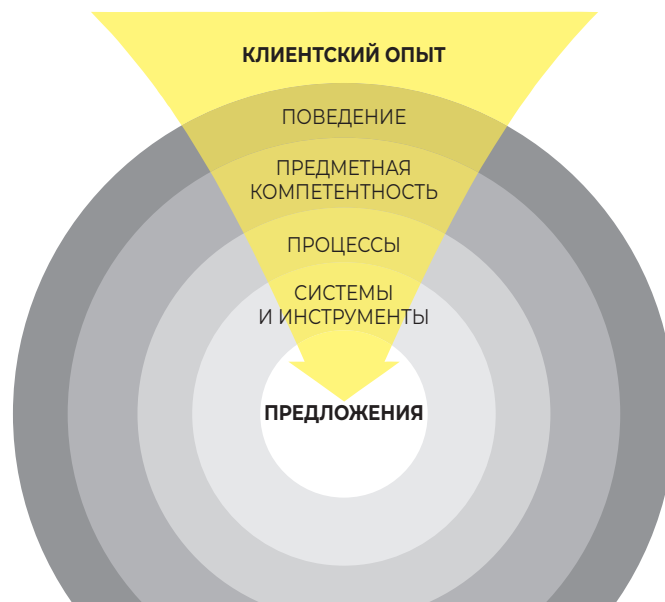
Компании традиционно главным образом сфокусированы на содержании сердцевины «посылки» — и, быть

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.³

1 В данной книге мы обычно будем использовать слово «клиент» в самом широком смысле, имея в виду всякого, кто получает производимую нами ценность. В нашем 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.

2 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.

3 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>.



Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru