

УДК 399.1
ББК 65.290
С80

Стикторн М.

С80 Сервис-дизайн на практике: Проектирование лучшего клиентского опыта /
Марк Стикторн, Адам Лоуренс, Маркус Хормес, Якоб Шнайдер ; Пер. с англ. —
М. : Альпина Паблишер, 2023. — 560 с.

ISBN 978-5-9614-8146-4

Эта книга — главное руководство по практике применения сервис-дизайна
в мире. Она нужна всем, кто хочет, чтобы все процессы в компании были ори-
ентированы 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 кей-
сов помогут вам лучше понять, как применять сервис-дизайн на практике.
Вы узнаете, как проводить исследования, генерировать идеи, создавать прото-
типы, работать с пользователями и внедрять сервис-дизайн во всей органи-
зации, чтобы в итоге получить полезный, запоминающийся, впечатляющий,
по-настоящему уникальный продукт.

УДК 399.1
ББК 65.290

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было
форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в интернете и в корпоративных сетях,
а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения
владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства
обращайтесь по адресу tylib@alpina.ru.*

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

ISBN 978-5-9614-8146-4 (рус.)
ISBN 978-1-491-92718-2 (англ.)

Переводчик Алексей Капанадзе
Редактор Любовь Любавина

Научные редакторы русскоязычного издания:

Данила Максишко	СХ-менеджер в 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	СЕО сервис-дизайн- агентства humex by red_mad_robot
Александр Плигин	Исследователь ARC
Евгения Слободкина	Исследователь ARC
Елена Свергуненко	Руководитель направления b2c-исследований ARC

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

09

ПРОЦЕСС СЕРВИС-ДИЗАЙНА И УПРАВЛЕНИЕ ИМ

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

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