



## ГАЙД ПО СЕРВИС-ДИЗАЙНУ

Новый метод проектирования сервиса позволяет создавать уникальные конкурентоспособные преимущества.

– **Как вы объясните понятия сервис-дизайна и дизайн-мышления? Почему важно их сочетать?**

– **Дизайн-мышление** – это метод создания продуктов и услуг, который позволяет креативно решать сложные задачи и внедрять инновации, основываясь на реальных предпочтениях клиентов. Сама концепция дизайн-мышления зародилась в 50-х годах прошлого века в США, толчком для развития которой послужила книга Тима Брауна «Дизайн-мышление в бизнесе». Главная особенность дизайн-мышления – это не критический анализ, а творческий процесс.

---

КЛИЕНТЫ ПОКУПАЮТ НЕ ТОЛЬКО ПРОДУКТ ИЛИ УСЛУГУ, НО И ВПЕЧАТЛЕНИЯ ОТ НИХ

---

**Сервис-дизайн** – это концепция, построенная на сервис-ориентированном взгляде на мир, которая зародилась в 80-х годах в Европе. Популяризация сервис-дизайна связана с публикацией книги This is Service Design Thinking. (под редакцией М. Стикдоран и Я. Шнайдера, авторы – эксперты из 23 стран).

Сервис-дизайн ориентирован на создание услуг и продуктов, которые объединяют желания людей, возможности технологий и цели бизнеса. Основная цель сервис-дизайна – формирование привлекательного сервиса, в основе которого лежит понимание клиента.

Проще говоря, дизайн-мышление необходимо для создания продукта, а сервис-дизайн – для создания впечатления от приобретения этого продукта. Дизайн-мышление доступно и непрофессионалу, так как связано с креативным складом ума, мировосприятием. Сервис-дизайн, в свою очередь, подразумевает, что человек, который его применяет, уже владеет знаниями в области маркетинга и психологии.

– **Каковы основные принципы сервис-дизайна?**

– Сегодня приоритетом для любой инновационной компании является преодоление противоречий между организациями и людьми: как сотрудниками, так и клиентами. Чтобы быть конкурентоспособными, необходимо осознанно выстраивать отношения с сообществом и каждым человеком в частности. Назову три принципа сервис дизайна, которые помогают создавать эффективное взаимодействие в работе над продуктом.

**Человекоцентричность**

Создавая новый продукт или улучшая уже существующий, разработчики ориентируются на потребности и желания тех, кто впоследствии будет пользоваться продуктом, то есть потребителя. Применяя принцип человекоцентричности, мы полагаем, что клиент является носителем знаний об эмоции, о бэкграунде, контексте, об особенностях мышления целевой аудитории продукта. Одновременно с этим важно, чтобы создаваемый продукт и сервис работали как бизнес. Для трансформации идей клиентов в реальные бизнес-задачи нужен эксперт. Идею нужно не просто уловить, а оцифровать и спроектировать, сделать так, чтобы она приносила бизнесу результат. На практике это значит возврат инвестиций и получение прибыли.



*Создавая новый продукт, разработчикам необходимо концентрироваться не только на потребителе, но и на клиенте как носителе знаний об эмоциях покупателя.*

## **Сотворчество**

Сделать действительно классный и креативный продукт можно только совместными усилиями, привлекая всех членов команды. Как это происходит? Сотрудники, которые контактируют с клиентом, должны владеть методом сервис-дизайна и транслировать его идеи топ-менеджменту. Топ-менеджмент принимает решения, влияет на курс компании, применяя дизайн-мышление. Основную аудиторию таких мероприятий составляют владельцы бизнеса, коммерческие директора, операционные директора, представители управления клиентским опытом. Это люди, которые стоят у руля компании и задают курс, формируя синергию в коллективе.

---

**ОСНОВНАЯ ЦЕЛЬ СЕРВИС-ДИЗАЙНА – СОЗДАНИЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОГО СЕРВИСА, В ОСНОВЕ КОТОРОГО ЛЕЖИТ ПОНИМАНИЕ КЛИЕНТА**

---

## **Целостность**

Задача в сервис-дизайне решается комплексно, а не по частям. Нельзя наполовину реализовать решение, нельзя работать над сервис-дизайном продукта/услуги только одной командой. Невозможно решить проблему бизнеса, а клиента обойти стороной и наоборот. Создавайте такой взаимозависимый и взаимосвязанный опыт, который коснется каждого человека на эмоциональном уровне.

Применяя все три принципа, вы создадите услуги, которые будут востребованы клиентами. Сервис-дизайн научит вас выстраивать маркетинговые процессы так, чтобы на каждом этапе взаимодействия с компанией клиент был доволен.

**– Вы можете привести примеры успешных кейсов по внедрению сервис-дизайна?**

– Мы с коллегами реализовали более 50 успешных проектов. О нескольких из них я расскажу подробнее.

Для популярной офлайн-сети ресторанов мы реализовали проект по внедрению новых сервисов для клиентов и повышению уровня обслуживания.

Чтобы вывести компанию в онлайн, мы провели более 300 экспресс-опросов и 40+ глубинных интервью. Для генерации идей совместно с сотрудниками компании прошло более 10 воркшопов, а также более 10 тестов изменений в разных точках контакта с потребителем. Конечно, мы поддерживали команды клиента на всех этапах внедрения изменений.

В результате путем внедрения и тестирования новых сервисов был создан интернет-магазин, запущена служба собственной доставки, создан проект новой программы лояльности.



*Для покупателей онлайн-платформы сегмента e-commerce был создан новый путь покупателя по всем цифровым каналам.*

Для онлайн-платформы из сегмента e-commerce был спроектирован редизайн сайта, чтобы увеличить конверсию и возвращаемость покупателей. Мы изучили текущий путь клиента и нашли сильные и слабые стороны их глазами, сравнили и проанализировали (бенчмарк) сайт заказчика с топ-игроками рынка. В этом нам помогли более 20 глубинных интервью, а также с их помощью мы разработали обновленный путь покупателя по всем каналам – не только на сайте, но и в мессенджерах. Особо отмечу, что были внедрены новые стандарты работы сотрудников и скрипты сервиса, соответствующие премиальному уровню.

---

**ИДЕЮ НУЖНО НЕ ПРОСТО УЛОВИТЬ, А ОЦИФРОВАТЬ И СПРОЕКТИРОВАТЬ, СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ ОНА ПРИНОСИЛА БИЗНЕСУ РЕЗУЛЬТАТ**

---

В итоге конверсия сайта увеличилась и начала работать система отношений с клиентами, благодаря которой выросли повторные покупки.

Агрегатор доставки продуктов и хозяйственных товаров на дом обратился к нам с проблемой, которая нередко возникает у подобных служб, – текучка в штате среди курьеров. Заказчик стремился создать для них лучшие условия труда.



Сервис-дизайн отправил нас «в поля». Нашим сотрудникам необходимо было произвести конкурентную разведку, то есть поработать курьерами в компаниях, аналогичных нашему заказчику. Одновременно другие наши специалисты общались с курьерами нашего клиента, вели онлайн-дневники и проводили конкурентный анализ.

Таким образом мы выявили более 15 нарушений в работе нашего заказчика, определили основные плюсы в работе конкурентов и, главное, разработали стратегию изменения политики трудоустройства.



*Для агрегатора доставки специалисты Design Thinkers Agency работали курьерами в компаниях конкурентов.*

Один из российских ритейлеров бытовой техники уже работал над трансформацией бизнеса, когда нас подключили к проекту. Нам нужно было помочь компании перейти из традиционного сегмента в премиальный. Реализация плана потребовала применения сервис-дизайна для сравнительного анализа, наблюдательной работы для проектирования клиентского пути новых покупателей – более 100 часов живого общения и с сотрудниками магазина, и с потребителями. В ходе проекта выяснилось, что также необходимо придумать новый формат розницы, а для продавцов-консультантов – канал исходящей коммуникации в мессенджерах (online/offline). С этим помогла разработанная нами CRM-стратегия.

Благодаря проекту мы получили ценный опыт, а клиент – желаемый бизнес-результат: новый формат продаж бытовой техники премиального уровня, отраженный в дизайне бутиков, атмосфере, новых сервисах для покупателей и стандартов работы сотрудников изменил лицо компании.

#### **– Востребован ли сервис-дизайн в сфере продаж? И что необходимо для достижения успеха?**

– Мы изучали практику успешных продаж и поняли, какими тремя принципами можно и нужно пользоваться для развития компании и в этой области:

#### **Исследуйте**

Клиентский опыт необходимо исследовать, чтобы минимизировать риски, сократить издержки и сделать интересный продукт. Например, если вы выпускаете приложение, которое не прошло тестирование, и пользователь в первый же день обнаруживает сбой, едва ли он будет им пользоваться. Поэтому тщательно изучайте путь, по которому пойдет ваш клиент, перед запуском продукта. Лучше учиться на чужих ошибках!

#### **Генерите идеи**

Под идеями может подразумеваться как что-то быстро реализуемое, так и нечто безумное, требующее усилий и времени. Практика должна быть постоянной: в формате разовых или регулярных встреч, формальных или неформальных. В Амстердаме реализован целый ряд государственных программ, основанных на сервис-дизайне. Это отличный пример того, как люди не боятся меняться и пробовать. Государственные структуры внедряют новые инициативы, им помогают специалисты из бизнеса – амбассадоры, которым доверяют.

## Тестируйте

На фокус-группах и персональных встречах мы зачастую даем клиенту «пощупать» прототип продукта. Только после обратной связи мы можем запускать тестирование. Для тестирования нужно брать за основу то время, которое позволит понять эффективность и сравнить результаты с предыдущим периодом. Если выполнение задач измеряется месяцами, то тестировать надо в течение месяца. Если компания измеряет результативность кварталами, то тестировать стоит три месяца. После этого ваш продукт, построенный на принципах сервис-дизайна и прошедший все стадии становления, может быть выпущен в реальный мир.