

O'REILLY®

# JAK PROJEKTOWAĆ USŁUGI<sup>1</sup>

NIEZAWODNE ZASADY  
W PRAKTYCZNYM ZASTOSOWANIU

---

<sup>1</sup> Czyli myślenie projektowe, projektowanie doświadczeń użytkownika (klienta), marketing (usług), przedsiębiorczość, projektowanie biznesowe, projektowanie ukierunkowane na człowieka, service design — *albo jeszcze inna nazwa, którą określasz to, co robisz...*

Helion 

Tytuł oryginału: This Is Service Design Doing: Applying Service Design and Design Thinking in the Real World

Tłumaczenie: Michał Lipa

ISBN: 978-83-283-6205-5

© 2020 Helion SA

Authorized Polish translation of the English edition of *This is Service Design Doing* ISBN 9781491927182

© 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.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autorzy oraz Helion SA dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autorzy oraz Helion SA nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Helion SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [helion@helion.pl](mailto:helion@helion.pl)

WWW: <http://helion.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://helion.pl/user/opinie/japrus>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

# Kluczowe wskaźniki:

---

- 4** REDAKTORÓW<sup>01</sup>
- 12** ROZDZIAŁÓW
- 33** STUDIA PRZYPADKU<sup>02</sup>
- 54** METODY OPISANE ONLINE<sup>03</sup>
- 96** WSPÓŁAUTORÓW<sup>04</sup>
- 105** WSKAZÓWEK I KOMENTARZY EKSPERTÓW<sup>05</sup>
- 205** WSPÓŁPRACOWNIKÓW<sup>06</sup>
- 547** PRZYPISÓW<sup>07</sup>

- <sup>01</sup> Czterej redaktorzy — Marc, Adam, Markus i Jakob — są również głównymi autorami i projektantami książki. Wszystkie teksty, które nie są podpisane konkretnym imieniem i nazwiskiem, zostały napisane przez nich. Nie byli jednak sami. W tworzeniu tej książki wzięło udział ponad 300 osób. Poza współautorami i innymi współpracownikami na jej kształt wpływały także inne ważne osoby. Na końcu książki znajduje się ich lista.
- <sup>02</sup> W 33 studiach przypadków opisano sposoby korzystania z projektowania usług w różnych branżach. Znajduje się w nich dużo zdjęć i ciekawych spostrzeżeń. Czasem opisujemy konkretne sytuacje w przypisach, żeby pokazać, jak dane narzędzie albo rozwiązanie jest stosowane w praktyce.
- <sup>03</sup> Szczegółowe, praktyczne opisy wszystkich metod projektowania usług omówionych w tej książce są dostępne bezpłatnie na stronie internetowej [www.thisisservice.designdoing.com](http://www.thisisservice.designdoing.com). Krótkie opisy metod znajdziesz też pod koniec rozdziałów: 5., „Badania”; 6., „Ideacja”; 7., „Prototypowanie”; 10., „Prowadzenie warsztatów”.
- <sup>04</sup> Naszych 96 współautorów przygotowało 33 studia przypadku oraz 105 eksperckich komentarzy i wskazówek, często poprawiając je kilkakrotnie pod wpływem opinii redaktorów i recenzentów. Ich teksty zawsze są podpisane nazwiskami. Zadbaj o podanie prawidłowego autora podczas cytowania! Na końcu książki znajdują się krótkie notki biograficzne i zdjęcia wszystkich współautorów.
- <sup>05</sup> Poprosiliśmy specjalistów od projektowania usług — zarówno teoretyków, jak i praktyków — o sformułowanie krytycznych komentarzy do rozdziałów albo udzielenie wskazówek dotyczących tego, jak robić niektóre rzeczy. Wskazówki i komentarze są wplecione w tekst z podaniem nazwisk ich autorów.
- <sup>06</sup> Pierwotny tekst został przejrany rozdział po rozdziale w osobnych plikach Google Docs przez 205 naszych współpracowników. Proponowali oni zmiany, dodawali całe akapity i przypisy, a czasem nawet prowadzili z nami ożywione dyskusje na różne tematy. Krytyczne opinie były dla nas niezwykle ważne. Przyczyniły się do poszerzenia naszego poglądu na niektóre sprawy oraz uwzględnienia różnych przemyśleń i źródeł informacji. Choć procedura ta była bardzo pracochłonna i zajęła dużo więcej czasu, niż zakładaliśmy, bardzo przyczyniła się do wzrostu jakości książki. Więcej informacji na temat procesu jej tworzenia znajdziesz w „Przedmowie”, która zawiera również pełną listę 205 bohaterów zaangażowanych w to przedsięwzięcie.
- <sup>07</sup> W książce znajduje się mnóstwo przypisów. Dlaczego jest ich tak dużo? Z jednej strony nie spodziewamy się, że ktokolwiek przeczyta książkę od deski do deski, więc postanowiliśmy podkreślić związki pomiędzy poszczególnymi rozdziałami, żeby naprowadzić czytelników na ślad zagadnień, które mogą ich interesować. Z drugiej strony chcieliśmy pokazać, że projektowanie usług jest głęboko zakorzenione w rozległych badaniach naukowych obejmujących wiele różnych dyscyplin. Choć książka ta została napisana jako podręcznik dla praktyków, chcieliśmy utrzymać podstawowy standard akademicki. Na tyle, na ile to możliwe w tego rodzaju publikacji, staraliśmy się wzmiankować lub cytować oryginalne teksty a w stosownych sytuacjach podawać przykłady zalecanych dalszych lektur.

# JAK PROJEKTOWAĆ USŁUGI

---

NAPISALI, WYBRALI TEKSTY,  
ZREDAGOWALI  
I ZAPROJEKTOWALI:

**MARC STICKDORN**  
**ADAM LAWRENCE**  
**MARKUS HORMESS**  
**JAKOB SCHNEIDER**



PRZY HOJNYM WSPARCIU  
GLOBALNEJ SPOŁECZNOŚCI  
PROJEKTANTÓW USŁUG

# 01

## DLACZEGO PROJEKTOWANIE USŁUG?

<b>1.1. Czego pragną klienci?.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Wyzwania dla organizacji .....</b>	<b>6</b>
1.2.1. Rosnąca pozycja klientów.....	6
1.2.2. Silosy funkcjonalne.....	7
1.2.3. Potrzeba innowacji.....	10
1.2.4. Reakcje organizacji .....	11
<b>1.3. Dlaczego projektowanie usług jest najlepszą odpowiedzią?.....</b>	<b>14</b>

# 02

## CZYM JEST PROJEKTOWANIE USŁUG?

<b>2.1. Definicje projektowania usług .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2. Różne spojrzenia .....</b>	<b>21</b>
2.2.1. Projektowanie usług jako sposób myślenia .....	21
2.2.2. Projektowanie usług jako proces.....	21
2.2.3. Projektowanie usług jako zbiór narzędzi .....	21
2.2.4. Projektowanie usług jako język interdyscyplinarny .....	22
2.2.5. Projektowanie usług jako metoda zarządzania .....	22
<b>2.3. Korzenie i rozwój .....</b>	<b>23</b>
<b>2.4. Czym nie jest projektowanie usług? .....</b>	<b>24</b>
2.4.1. Nie ogranicza się do estetyki i „pudrowania trupa” .....	24
2.4.2. Nie ogranicza się do obsługi klienta.....	24
2.4.3. Nie ogranicza się do ratowania usług.....	24
<b>2.5. Zasady projektowania usług – nowe spojrzenie .....</b>	<b>25</b>
2.5.1. Oryginalne .....	25
2.5.2. Nowe.....	26

# 03

## PODSTAWOWE NARZĘDZIA DO PROJEKTOWANIA USŁUG

<b>3.1. Dane badawcze .....</b>	<b>36</b>
<b>3.2. Persony .....</b>	<b>41</b>
<b>3.3. Mapy podróży .....</b>	<b>44</b>
3.3.1. Typologia map podróży .....	50
3.3.2. Schemat usługi .....	54
<b>3.4. Mapy systemów.....</b>	<b>58</b>
3.4.1. Mapy interesariuszy.....	59
3.4.2. Mapy sieci wartości .....	62
3.4.3. Mapy ekosystemów.....	62
<b>3.5. Prototypy usług .....</b>	<b>65</b>
3.5.1. Prototypy (inter)akcji oraz procesów i doświadczeń związanych z usługą.....	67
3.5.2. Prototypy obiektów fizycznych .....	70
3.5.3. Prototypy środowisk, przestrzeni i architektury .....	71
3.5.4. Prototypy artefaktów cyfrowych i oprogramowania .....	72
3.5.5. Prototypy ekosystemów i wartości biznesowej.....	74
<b>3.6. Szablon modelu biznesowego.....</b>	<b>76</b>

# 04

## GŁÓWNE CZYNNOŚCI W RAMACH PROJEKTOWANIA USŁUG

<b>4.1. W poszukiwaniu procesu projektowania usługi .....</b>	<b>83</b>
<b>4.2. Główne schematy w procesie projektowania .....</b>	<b>85</b>
4.2.1. Dywergencja i konwergencja w myśleniu i działaniu.....	85
4.2.2. Najpierw właściwy problem, potem właściwe rozwiązanie .....	86
4.2.3. Wszystkie procesy projektowania są do siebie podobne, a jednak... różne.....	88
<b>4.3. Prezentacja najważniejszych czynności w metodach projektowania usług TiSDD .....</b>	<b>91</b>

# 05

## BADANIA

<b>5.1. Proces badawczy w projektowaniu usług.....</b>	<b>100</b>
5.1.1. Zakres badań i pytania badawcze.....	100
5.1.2. Planowanie badań.....	102
Pętle badawcze.....	102
Dobór próby.....	103
Kontekst badawczy.....	104
Wielkość próby.....	104
5.1.3. Zbieranie danych.....	105
Metody badawcze.....	107
Triangulacja metod.....	107
Triangulacja danych.....	108
Triangulacja badaczy.....	110
Indeksowanie.....	110
5.1.4. Wizualizacja, synteza i analiza danych.....	111
Wizualizacja danych.....	111
Ocena środowiska i współtworzenie.....	113
Kodowanie danych.....	113
5.1.5. Korzystanie z wyników badań.....	114
<b>5.2. Metody zbierania danych.....</b>	<b>117</b>
Badania z za biurka: badania przygotowawcze.....	118
Badania z za biurka: badania wtórne.....	119
Metoda samoetnograficzna: autoetnografia.....	119
Metoda samoetnograficzna: etnografia online.....	120
Metoda uczestnicząca: obserwacja uczestnicząca.....	120
Metoda uczestnicząca: wywiad kontekstowy.....	121
Metoda uczestnicząca: wywiad pogłębiony.....	122
Metoda uczestnicząca: grupy fokusowe.....	123
Metoda nieuczestnicząca: obserwacja nieuczestnicząca.....	123
Metoda nieuczestnicząca: etnografia mobilna.....	124
Metoda nieuczestnicząca: sondy kulturowe.....	124
Warsztaty kreatywne: współtworzenie person.....	125
Warsztaty kreatywne: współtworzenie map podróży.....	126
Warsztaty kreatywne: współtworzenie map systemu.....	126

# 06

## IDEACJA

<b>5.3. Metody wizualizacji, syntezy i analizy danych.....</b>	<b>127</b>	<b>6.1. Pomysły.....</b>	<b>158</b>
Tworzenie ściany badawczej.....	128	<b>6.2. Decyzje.....</b>	<b>160</b>
Tworzenie person.....	128	<b>6.3. Proces ideacji.....</b>	<b>163</b>
Mapowanie podróży.....	129	6.3.1. Planowanie ideacji.....	163
Mapowanie systemów.....	130	6.3.2. Generowanie pomysłów.....	165
Opracowywanie głównych spostrzeżeń.....	131	6.3.3. Selekcja pomysłów.....	167
Formułowanie spostrzeżeń dot. zadań do wykonania.....	131	6.3.4. Dokumentacja.....	169
Pisanie historii użytkowników.....	132	<b>6.4. Metody ideacji.....</b>	<b>177</b>
Kompilowanie raportów badawczych.....	132	Preideacja: „szatkowanie słonia” i dzielenie wyzwania ideacyjnego.....	177
<b>5.4. Studia przypadków.....</b>	<b>134</b>	Preideacja: pomysły z mapowania podróży.....	178
5.4.1. Studium przypadku: zastosowanie etnografii do formułowania praktycznych spostrzeżeń.....	136	Preideacja: pomysły z mapowania systemów.....	179
5.4.2. Studium przypadku: korzystanie z badań jakościowych i ilościowych przy projektowaniu usług.....	139	Preideacja: pytania typu „jak moglibyśmy...?” zadawane na podstawie spostrzeżeń.....	179
5.4.3. Studium przypadku: tworzenie i używanie wartościowych person.....	142	Generowanie wielu pomysłów: ustne i pisemne burze mózgów.....	180
5.4.4. Studium przypadku: ilustrowanie danych badawczych za pomocą map podróży.....	146	Generowanie wielu pomysłów: 10 plus 10.....	180
5.4.5. Studium przypadku: mapowanie stanu obecnego i przyszłego.....	149	Zwiększanie głębi i dywersyfikowanie pomysłów: bodystorming.....	181
		Zwiększanie głębi i dywersyfikowanie pomysłów: stosowanie kart i list kontrolnych.....	182
		Zwiększanie głębi i dywersyfikowanie pomysłów: ideacja na podstawie analogii i skojarzeń.....	182
		Rozumienie, grupowanie i szeregowanie opcji: grupowanie metodą ośmiornicy.....	183

# 07 PROTOTYPOWANIE

Rozumienie, grupowanie i szeregowanie opcji: sortowanie w stylu Benny’ego Hilla („trzydzieści pięć”) .....	184
Rozumienie, grupowanie i szeregowanie opcji: portfolio pomysłów .....	185
Rozumienie, grupowanie i szeregowanie opcji: macierz decyzji .....	185
Redukowanie opcji: metody szybkiego głosowania .....	186
Redukowanie opcji: zaangażowanie fizyczne .....	186
<b>6.5. Studia przypadków .....</b>	<b>188</b>
6.5.1. Studium przypadku: otwieranie studia projektowego na klientów .....	190
6.5.2. Studium przypadku: współprojektowanie metodami hybrydowymi .....	193
6.5.3. Studium przypadku: opieranie się na solidnych badaniach .....	196
6.5.4. Studium przypadku: ideacja przy użyciu metod mieszanych .....	200
6.5.5. Studium przypadku: wspieranie kreatywności za pomocą materiałów wizualnych .....	203

<b>7.1. Proces prototypowania usług .....</b>	<b>212</b>
7.1.1. Wybór celu .....	212
Prototypowanie jako czynność badawcza .....	212
Prototypowanie jako sposób oceny .....	213
Prototypowanie jako środek komunikacji i prezentacji .....	213
7.1.2. Wybór pytań dotyczących prototypów .....	214
7.1.3. Oceń, co trzeba zrobić lub zbudować .....	216
7.1.4. Planowanie prototypowania .....	218
Odbiorcy .....	218
Podział ról w zespole .....	219
Wierność .....	220
Kontekst prototypowania .....	221
Pętle prototypowania .....	223
Wielotorowość .....	224
Wybór metod .....	224
7.1.5. Prowadzenie sesji prototypowania .....	226
7.1.6. Synteza i analiza danych .....	228
7.1.7. Wizualizacja danych pochodzących z prototypowania .....	228



**7.2. Metody prototypowania ..... 231**

Prototypowanie procesów i doświadczeń związanych z usługami: próba dochodzeniowa .....	232
Prototypowanie procesów i doświadczeń związanych z usługami: podtekst.....	232
Prototypowanie procesów i doświadczeń związanych z usługami: inscenizacja biurkowa .....	233
Prototypowanie obiektów fizycznych i środowisk: tworzenie prototypów z kartonu.....	234
Prototypowanie artefaktów cyfrowych i oprogramowania: próby usług cyfrowych .....	235
Prototypowanie artefaktów cyfrowych i oprogramowania: tworzenie prototypów z papieru.....	235
Prototypowanie artefaktów cyfrowych i oprogramowania: interaktywne modelowanie ścieżki kliknięć .....	236
Prototypowanie artefaktów cyfrowych i oprogramowania: makietowanie.....	236
Prototypowanie ekosystemów i wartości biznesowej: reklama usługi.....	237
Prototypowanie ekosystemów i wartości biznesowej: mapowanie systemu na biurku (biznesowe origami).....	238
Prototypowanie ekosystemów i wartości biznesowej: Business Model Canvas .....	239

Metody ogólne: mood boardy .....	239
Metody ogólne: szkicowanie.....	240
Metody ogólne: metoda czarnoksiężnika z Oz .....	240

**7.3. Studia przypadków ..... 244**

7.3.1. Studium przypadku: umożliwianie efektywnego współtworzenia poprzez prototypowanie minimalnie satysfakcjonujących rozwiązań oraz makiet kontekstowych.....	246
7.3.2. Studium przypadku: wywoływanie poczucia współodpowiedzialności i pobudzanie współpracy poprzez prototypowanie i współtworzenie .....	252
7.3.3. Studium przypadku: umożliwianie personelowi i interesariuszom tworzenia prototypów w celu ciągłego rozwoju.....	256
7.3.4. Studium przypadku: produkty minimalnie zachwycające, działające prototypy i szkice o dużej wierności w projektowaniu kodu .....	259
7.3.5. Studium przypadku: odgrywanie ról i symulacje w prototypach tworzonych w skali 1:1.....	262
7.3.6. Studium przypadku: prototypowanie wieloaspektowe w tworzeniu i doskonaleniu modeli biznesowych i usługowych.....	264

# 08

## IMPLEMENTACJA

<b>8.1. Od prototypu do produkcji.....</b>	<b>272</b>	<b>8.5. Projektowanie usług a architektura.....</b>	<b>298</b>
8.1.1. Czym jest implementacja?.....	272	8.5.1. Etap 1. Zmiana sposobu myślenia .....	299
8.1.2. Planowanie implementacji z myślą o ludziach .....	274	8.5.2. Etap 2. Ocena potrzeb .....	300
8.1.3. Cztery pola implementacji.....	274	8.5.3. Etap 3. Tworzenie.....	301
<b>8.2. Projektowanie usług a zarządzanie zmianami .....</b>	<b>275</b>	8.5.4. Etap 4. Testowanie .....	302
8.2.1. Trzeba wiedzieć, jak zmieniają się ludzie .....	275	8.5.5. Etap 5. Budowanie .....	302
8.2.2. Trzeba rozumieć, co się zmieni.....	276	8.5.6. Etap 6. Monitorowanie.....	303
8.2.3. Przekonania i emocje .....	277	8.5.7. Z drugiej strony: czego projektanci usług mogą się nauczyć od architektów?.....	304
<b>8.3. Projektowanie usług a tworzenie oprogramowania.....</b>	<b>280</b>	<b>8.6. Studia przypadków .....</b>	<b>306</b>
8.3.1. Podstawowe czynniki.....	280	8.6.1. Studium przypadku: dawanie pracownikom możliwości trwałego wdrażania projektów z zakresu service design .....	308
8.3.2. Implementacja.....	283	8.6.2. Studium przypadku: wdrażanie projektowania usług w celu wykreowania doświadczeń, dynamiki i wyników w sprzedaży.....	313
<b>8.4. Projektowanie usług a zarządzanie produktem .....</b>	<b>289</b>	8.6.3. Studium przypadku: wdrażanie projektowania usług w start-upie programistycznym.....	317
		8.6.4. Studium przypadku: wywoływanie wymiernych efektów biznesowych w trakcie pilotażu i implementacji projektu z zakresu service design .....	322

## 09

# PROCES PROJEKTOWANIA USŁUG I ZARZĄDZANIE NIM

<b>9.1. Zrozumieć proces projektowania usług: przyspieszony przegląd.....</b>	<b>330</b>	<b>9.4. Przykłady: szablony procesów .....</b>	<b>369</b>
<b>9.2. Planowanie pod kątem procesu projektowania usług .....</b>	<b>337</b>	<b>9.5. Studia przypadków .....</b>	<b>376</b>
9.2.1. Wytyczne: cel, zakres i kontekst .....	337	9.5.1. Studium przypadku: tworzenie powtarzalnych procesów w celu doskonalenia usług i doświadczeń w masowej skali .....	378
9.2.2. Badania przygotowawcze .....	338	9.5.2. Studium przypadku: zarządzanie strategicznymi przedsięwzięciami projektowymi .....	381
9.2.3. Zespół projektowy i interesariusze.....	339	9.5.3. Studium przypadku: korzystanie z pięciodniowych sprintów projektowych podczas tworzenia wspólnej strategii międzykanałowej.....	384
9.2.4. Struktura: projekt, iteracje i czynności.....	343		
9.2.5. Wielotorowość .....	352		
9.2.6. Fazy projektu i kamienie milowe.....	353		
9.2.7. Efekty i wyniki .....	355		
9.2.8. Dokumentacja .....	356		
9.2.9. Budżetowanie .....	358		
9.2.10. Sposoby myślenia, zasady i styl.....	360		
<b>9.3. Zarządzanie procesem projektowania usług .....</b>	<b>361</b>		
9.3.1. Planowanie iteracji.....	361		
9.3.2. Zarządzanie iteracjami.....	363		
9.3.3. Przegląd iteracji.....	367		

# 10

## PROWADZENIE WARSZTATÓW

<b>10.1. Najważniejsze pojęcia związane z facylitacją .....</b>	<b>392</b>
10.1.1. Przyzwolenie.....	392
10.1.2. Status.....	393
10.1.3. Neutralność .....	393
<b>10.2. Style i role w facylitacji.....</b>	<b>394</b>
10.2.1. Przyjmowanie roli.....	394
10.2.2. Wspólna facylitacja.....	395
10.2.3. Czy członek zespołu może być facylitatorem?.....	396
<b>10.3. Czynniki sukcesu .....</b>	<b>397</b>
10.3.1. Budowanie zespołu.....	397
10.3.2. Cel i oczekiwania .....	397
10.3.3. Planowanie pracy.....	398
10.3.4. Tworzenie bezpiecznej przestrzeni .....	399
10.3.5. Tryby pracy w grupach .....	404
<b>10.4. Najważniejsze techniki facylitacji .....</b>	<b>407</b>
10.4.1. Rozgrzewki .....	407
10.4.2. Ramy czasowe.....	408
10.4.3. Pomieszczenie .....	408
10.4.4. Narzędzia i rekwizyty.....	409
10.4.5. Wizualizacja.....	409
10.4.6. Czego nie przykleisz, to zgubisz, czyli ekspercki poradnik korzystania z karteczek samoprzylepnych .....	410
10.4.7. Przestrzeń, dystans i pozycja .....	411
10.4.8. Opinie zwrotne.....	412
10.4.9. Zmienianie statusu .....	413
10.4.10. Działaj, nie gadaj.....	415
10.4.11. Rozwój facylitatora.....	415
<b>10.5. Metody prowadzenia warsztatów .....</b>	<b>416</b>
Rozgrzewka na trzy głowy.....	417
Rozgrzewka „łańcuch barw” .....	417
Rozgrzewka z „Tak, a ponadto...” .....	418
Czerwone i zielone opinie zwrotne.....	418
<b>10.6. Studia przypadków .....</b>	<b>420</b>
10.6.1. Studium przypadku: pobudzająca moc nieznanego .....	422
10.6.2. Studium przypadku: zwrot i skupienie .....	424

# 11

## TWORZENIE PRZESTRZENI DLA PROJEKTOWANIA USŁUG

<b>11.1. Rodzaje przestrzeni.....</b>	<b>430</b>	11.2.7. Łączność.....	438
11.1.1. Rozwiązania mobilne: zestawy, wózki i ciężarówki.....	430	11.2.8. Prosta i zaawansowana technika .....	438
11.1.2. Tymczasowe miejsce poza firmą: chwilówka.....	430	11.2.9. Inspiracja.....	439
11.1.3. Tymczasowe miejsce w firmie: squat.....	431	11.2.10. Blizny .....	439
11.1.4. Trwałe miejsce poza firmą: ustronie lub placówka.....	432	11.2.11. Rozplanowanie procesu? .....	439
11.1.5. Trwałe miejsce w firmie: studio.....	432	<b>11.3. Przestrzeń – potrzebna czy niepotrzebna? .....</b>	<b>441</b>
<b>11.2. Organizowanie przestrzeni .....</b>	<b>434</b>	<b>11.4. Studia przypadków .....</b>	<b>442</b>
11.2.1. Przestrzeń .....	434	11.4.1. Studium przypadku: wysyłanie komunikatu w dużej organizacji.....	444
11.2.2. Ściany.....	434	11.4.2. Studium przypadku: zasiewanie ziaren innowacji i zmian .....	447
11.2.3. Podział przestrzeni .....	435		
11.2.4. Dźwięk .....	437		
11.2.5. Elastyczność .....	437		
11.2.6. Umeblowanie .....	438		

# 12

## OSADZANIE PROJEKTOWANIA USŁUG W ORGANIZACJACH

<b>12.1. Pierwsze kroki.....</b>	<b>455</b>	12.3.8. Utrudniaj życie własnej firmie .....	469
12.1.1. Zaczynij od drobnych projektów .....	456	12.3.9. Spraw, żeby projektowanie było widoczne .....	470
12.1.2. Zabiegaj o akceptację kierownictwa.....	457	12.3.10. Wprowadź service design do kodu genetycznego organizacji.....	470
12.1.3. Zwiększaj świadomość.....	458	<b>12.4. Sprints projektowe .....</b>	<b>473</b>
12.1.4. Rozwijaj kompetencje.....	459	<b>12.5. Studia przypadków .....</b>	<b>478</b>
12.1.5. Pozwól spróbować .....	459	12.5.1. Studium przypadku: wprowadzanie projektowania usług do programu nauczania dla szkół średnich.....	480
<b>12.2. Skalowanie .....</b>	<b>462</b>	12.5.2. Studium przypadku: wprowadzanie projektowania usług do instytucji państwowej .....	484
12.2.1. Podstawowy zespół projektowy .....	462	12.5.3. Studium przypadku: upowszechnianie i rozwijanie projektowania usług w skali całego kraju .....	487
12.2.2. Rozszerzony zespół projektowy .....	462	12.5.4. Studium przypadku: integrowanie projektowania usług ze środowiskiem międzynarodowej korporacji.....	491
12.2.3. Wybierz nazwę odzwierciedlającą kulturę organizacji.....	463	12.5.5. Studium przypadku: tworzenie kultury klientocentrycznej za pomocą projektowania usług .....	495
12.2.4. Nawiąż kontakty ze społecznością projektantów usług .....	464	12.5.6. Studium przypadku: gromadzenie zasobów wiedzy projektowej .....	499
<b>12.3. Dążenie do bieguści .....</b>	<b>467</b>		
12.3.1. Zrozum proces projektowania.....	467		
12.3.2. Kieruj za pomocą współtworzenia .....	468		
12.3.3. Skosztuj własnej karmy dla psów.....	468		
12.3.4. Rozwijaj empatię .....	468		
12.3.5. Nie ograniczaj się do statystyki i mierników ilościowych .....	468		
12.3.6. Uśmierzaj lęk przed zmianą i porażką.....	469		
12.3.7. Korzystaj ze wskaźników wydajności odnoszących się do klientów.....	469		



# 02

## CZYM JEST PROJEKTOWANIE USŁUG?

<b>2.1. Definicje projektowania usług .....</b>	<b>19</b>	<b>2.4. Czym nie jest projektowanie usług?.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2. Różne spojrzenia .....</b>	<b>21</b>	2.4.1. Nie ogranicza się do estetyki i „pudrowania trupa” .....	24
2.2.1. Projektowanie usług jako sposób myślenia.....	21	2.4.2. Nie ogranicza się do obsługi klienta .....	24
2.2.2. Projektowanie usług jako proces.....	21	2.4.3. Nie ogranicza się do ratowania usług .....	24
2.2.3. Projektowanie usług jako zbiór narzędzi.....	21	<b>2.5. Zasady projektowania usług</b>	
2.2.4. Projektowanie usług jako język interdyscyplinarny .....	22	<b>– nowe spojrzenie .....</b>	<b>25</b>
2.2.5. Projektowanie usług jako metoda zarządzania .....	22	2.5.1. Oryginalne .....	25
<b>2.3. Korzenie i rozwój.....</b>	<b>23</b>	2.5.2. Nowe .....	26

Ponadto w tym rozdziale

Service design i logika dominacji usług 29

Dwanaście przykazań projektowania usług w praktyce 32



## 2.1. DEFINICJE PROJEKTOWANIA USŁUG

Projektowanie usług może się przyczynić do rozwiązania niektórych poważnych problemów nękających organizacje. Trzymasz w rękach książkę, z której dowiesz się, jak projektować usługi. Ale co to właściwie znaczy? Chodzi o coś związanego z doświadczeniami klientów, innowacyjnością i współpracą — ale czy to obejmuje wszystkie rzeczy związane z tymi pojęciami, czy tylko niektóre ich elementy? Czy każda czynność obejmująca tworzenie, planowanie, naprawianie i kształtowanie usług wchodzi w skład projektowania usług? Czy projektanci usług w ogóle zgadzają się między sobą co do charakteru własnej pracy? Niektórzy ludzie lubią zaczynać poznawanie nowej dziedziny od jej zdefiniowania, więc w połowie 2016 roku poprosiliśmy 150 projektantów usług o podanie swoich definicji, a następnie wzięcie udziału w głosowaniu na najciekawsze propozycje. Oto te, które cieszyły się największą popularnością:

- „Projektowanie usług sprzyja wymyślaniu (tworzeniu nowych) lub doskonaleniu (istniejących) usług, tak aby były bardziej użyteczne, przydatne, pożądane przez klientów i skuteczne, a także efektywne z punktu widzenia organizacji. To nowa, holistyczna, multidyscyplinarna, integracyjna dziedzina”.  
— *Stefan Moritz*<sup>01</sup>
- „Projektowanie usług polega na stosowaniu powszechnie uznanych procesów i umiejętności związanych z projektowaniem w celu rozwijania usług. To kreatywny i praktyczny sposób doskonalenia istniejących usług oraz wymyślenia nowych”.  
— *live/work*<sup>02</sup>

<sup>01</sup> Moritz S., 2005, *Service Design: Practical Access to an Evolving Field*, Köln.

<sup>02</sup> live|work, 2010, *Service Design* [online], <http://www.livework.co.uk> [dostęp: 10 sierpnia 2010].

- „W projektowaniu usług chodzi o to, aby dostarczane usługi były użyteczne, przydatne, skuteczne, efektywne i pożądane”.  
— *UK Design Council*<sup>03</sup>
- „Projektowanie usług służy synchronizowaniu procesów, technologii i interakcji w ramach złożonych systemów w celu współtworzenia wartości dla odpowiednich grup interesariuszy”.  
— *Birgit Mager*<sup>04</sup>
- „[Projektowanie usług to] projektowanie doświadczeń dostępnych w różnym czasie i w różnych punktach styku”.  
— *Simon Clatworthy, cytując stronę servicedesign.org*<sup>05</sup>
- „Kiedy mamy obok siebie dwie kawiarenki serwujące dokładnie taką samą kawę w tej samej cenie, service design jest czynnikiem przesądającym o tym, że wchodzimy do jednej z nich, a nie do drugiej, często do niej wracamy i polecamy ją znajomym”.  
— *31Volts*<sup>06</sup>

<sup>03</sup> UK Design Council, 2010, *What Is Service Design?* [online], <http://www.designcouncil.org.uk/about-design/types-of-design/service-design/what-is-service-design/> [dostęp: 10 sierpnia 2010].

<sup>04</sup> Zob. na przykład: *Meet Birgit Mager, President of the Service Design Network* [online], <https://www.service-design-network.org> [dostęp: 3 sierpnia 2017].

<sup>05</sup> Strona [servicedesign.org](http://www.servicedesign.org) nie jest już dostępna, zob. Clatworthy S., 2011, *Service Innovation through Touchpoints: Development of an Innovation Toolkit for the First Stages of New Service Development*, „International Journal of Design” vol. 5, no. 2, p. 15 – 28.

<sup>06</sup> Zob. 31Volts, *Service Design* (oryginalny cytat z 2008 r., rozwinięty w 2016 r.) [online], <http://www.31volts.com/en/service-design/> [dostęp: 30 listopada 2019].

A oto **najpopularniejsza definicja** według naszych 150 ekspertów:

### **KOMENTARZ**

„Zwolennicy unikania drobiazgowych klasyfikacji często przekonują, że chodzi przede wszystkim o sposób myślenia. Trzeba być otwartym, empatycznym, skłonny do zadawania pytań, wychodzenia od własnej niewiedzy i uczenia się przez działanie. Możesz nazywać siebie tak, jak chcesz, ale jeśli myślisz w ten sposób, jesteś w gruncie rzeczy projektantem usług, zwłaszcza w wymiarze praktycznym”.

– **Arne van Oosterom**

→ „Projektowanie usług pomaga organizacjom spojrzeć na świadczone usługi z punktu widzenia klienta. To metoda tworzenia usług, która równoważy potrzeby klienta z potrzebami firmy, mając na celu wykreowanie bezproblemowego doświadczenia związanego z usługą wysokiej jakości. Projektowanie usług opiera się na fundamencie myślenia projektowego i wykorzystuje kreatywne procesy skoncentrowane na człowieku w celu doskonalenia istniejących usług i tworzenia nowych. Stosowanie metod współpracy angażujących zarówno klientów, jak i zespoły świadczące usługi ułatwia organizacjom dogłębne zrozumienie własnych usług i pozwala na wprowadzanie całościowych, znaczących udoskonaleń”<sup>01</sup>.

– **opracowała Megan Erin Miller na podstawie wypowiedzi ekspertów**

Wiele narzędzi do projektowania usług to po prostu umysłowe triki ułatwiające przeformułowywanie problemów do bardziej zrozumiałej postaci. Włączamy nieoczywiste dane do form przyjaznych człowiekowi i przedstawiamy je w postaci wizualnych opowieści, które łatwiej nam zrozumieć z dowolnego punktu widzenia – technicznego, specjalistycznego albo po prostu empatycznego. Zamiast bezpośrednio projektować złożone systemy, próbujemy odpowiadać na proste pytania zaczynające się od „Jak moglibyśmy...?”. Zamiast próbować tłumaczyć sobie nawzajem, co mamy na myśli, porozumiewamy się poprzez budowanie prototypów.

## Inne nazwy

Wystarczy posłuchać kilku osób zajmujących się projektowaniem usług — bez względu na to, czy uważają się za projektantów, czy nie — aby się przekonać, że istnieją dwa rodzaje narracji w odniesieniu do terminologii. Przedstawiciele tej dziedziny można podzielić na dwie grupy, podobnie jak specjalistów od taksonomii w paleontologii.

**Zwolennicy drobiazgowych klasyfikacji, którzy lubią dzielić włos na czworo, dużo mówią o różnicach między projektowaniem usług, projektowaniem doświadczeń użytkownika, myśleniem projektowym, holistycznym podejściem do doświadczeń użytkownika, projektowaniem skoncentrowanym na użytkowniku, projektowaniem skoncentrowanym na człowieku, nowym marketingiem i wieloma innymi pojęciami.**

Drugą grupę stanowią ludzie, którzy wolą posługiwać się ogólniejszymi kategoriami i wrzucać różne pojęcia do jednego worka. Oni z kolei podkreślają, że wszystkie wymienione w poprzednim akapicie metody nie różnią się aż tak bardzo i mają ze sobą wiele wspólnego, a szczegółowe nazwy mają mniejsze znaczenie niż zasady, na których one wszystkie się opierają. Autorzy tej książki zdecydowanie zaliczają się do tego właśnie obozu. Właściwie nie ma to dla nas znaczenia, jak nazywasz swój zawód, o ile zajmujesz się tym, co tu opisujemy.

<sup>01</sup> Miller M.E., 2015, *How Many Service Designers Does It Take to Define Service Design?*, 14 grudnia, <https://blog.practicalservicedesign.com> [dostęp: 20 stycznia 2020].

## 2.2. RÓŻNE SPOJRZENIA

Projektowanie usług można wytłumaczyć na różne sposoby. Każdy z tych opisów może w pewnych sytuacjach być przydatny, a w innych mylący. **Każdy z nich przedstawia jednak tylko wycinek całego obrazu.**

### 2.2.1 Projektowanie usług jako sposób myślenia

Jeżeli sposób myślenia zdefiniujemy jako zbiór postaw określających nasze odpowiedzi na różne sytuacje, projektowanie usług można łatwo opisać jako sposób myślenia grupy ludzi, albo nawet całej organizacji. Charakteryzująca się nim grupa będzie w pierwszej kolejności mówiła o użytkownikach, postrzegała „produkty” jako awatary relacji usługowych, reagowała na przyjmowane założenia sugestiami przeprowadzenia badań, przedkładała testowanie prototypów nad opinie i niekończące się dyskusje i nie będzie uważała projektu za ukończony, dopóki nie dojdzie do wdrożenia i sformułowania spostrzeżeń niezbędnych do przeprowadzenia kolejnej iteracji. Projektowanie usług jako sposób myślenia jest pragmatyczne, współtwórcze i praktyczne; poszukuje równowagi między możliwościami technicznymi, potrzebami ludzkimi i względami biznesowymi.

### 2.2.2 Projektowanie usług jako proces

Projektowanie oznacza czynność, projektowanie usług jest zatem często definiowane jako proces. Opiera się on na myśleniu projektowym i służy poszukiwaniu eleganckich, innowacyjnych rozwiązań w ramach powtarzalnych cykli badawczo-rozwojowych. Iteracje — praca w ramach serii powtarzających

się pętli coraz głębszej eksploracji — ma absolutnie kluczowe znaczenie, a praktycy dążą na początku do jak największego skrócenia czasu ich trwania i jak najszybszego gromadzenia wczesnych opinii użytkowników oraz przeprowadzania błyskawicznych eksperymentów, nawet jeśli nie są one doskonałe. W miarę kontynuacji procesu kolejne iteracje stają się coraz dłuższe i wolniejsze, ale nigdy nie ustają, a prototypy usług zmieniają się w wersje pilotażowe, a następnie wdrożeniowe.

### 2.2.3 Projektowanie usług jako zbiór narzędzi

Poproś pierwszą z brzegu osobę, żeby wyobraziła sobie projektowanie usług, a z pewnością pomyśli o narzędziu — na przykład o wiszącej na ścianie mapie podróży klienta albo o kolekcji samoprzylepnych karteczek z notatkami, będącymi przedmiotem dyskusji grupy ludzi. W mniemaniu wielu osób tego rodzaju schematy i narzędzia są kwintesencją projektowania usług. Narracja dotycząca narzędzi wyraźnie dominuje nad narracją dotyczącą czynności projektowania, więc pojawia się pokusa wyobrażania sobie projektowania usług jako zwykłego zbioru stosunkowo łatwych w użyciu instrumentów zapożyczonych z marketingu, branding, UX i innych dziedzin. W żadnym wypadku nie jest to kompletny obraz — **bez odpowiednich procesów, sposobu myślenia, a nawet wspólnego języka narzędzia te tracą dużo na znaczeniu, a nawet mogą zupełnie stracić sens.** Roztropnie używane mogą jednak zapoczątkować ważne dyskusje, doprowadzić do wspólnego zrozumienia problemu, ujawnić ukrytą wiedzę, opinie i założenia, a także stymulować rozwój wspólnego języka.

Jednym z głównych celów projektowania usług albo myślenia projektowego – bez względu na to, jakiej nazwy użyjemy – jest rozbijanie silosów funkcjonalnych i ułatwianie ludziom wspólnej pracy twórczej. Dlaczego mielibyśmy jednocześnie tworzyć nowy silos, wymuszając podział na projektowanie usług, myślenie projektowe, kształtowanie doświadczeń użytkowników i tak dalej? To nie ma sensu.

### 2.2.4 Projektowanie usług jako język interdyscyplinarny

#### KOMENTARZ

„Wszyscy lubią skupiać się na procesach i narzędziach, ponieważ można ich dotknąć i użyć. Tymczasem bez odpowiedniego sposobu myślenia ludzie zaczynają używać tych procesów i narzędzi tak, jak kiedyś metod zarządzania procesami biznesowymi innych «ulepszeń». Kończy się to opracowywaniem rozwiązań dobrych z punktu widzenia osób należących do organizacji, zaś doświadczenia klientów pozostają tak samo złe, jak były wcześniej”.

– Jeff McGrath

W projektowaniu usług obowiązuje niemal dogmat wspólnej pracy twórczej i wielu praktyków chlubi się umiejętnością zwoływania ludzi z różnych silosów oraz jednoczenia ich wokół pozornie prostych narzędzi, które uważają za ważne i przydatne. Te narzędzia i wizualizacje — nazywane czasem **obiektami granicznymi**<sup>01</sup> — mogą być różnie interpretowane przez różnych pracujących z nimi specjalistów, dzięki czemu mogą oni skutecznie ze sobą współpracować bez konieczności zgłębiania nawzajem swoich szczegółowych dziedzin. Są wystarczająco proste, żeby dało się je łatwo zrozumieć (nawet na płaszczyźnie empatii), a mimo to na tyle mocne, by służyć za fundament współpracy. W tym ujęciu projektowanie usług można postrzegać jako wspólny język, a nawet „klej spajający różne dyscypliny”<sup>02</sup>, oferujący uniwersalny, przystępny i neutralny zestaw terminów i czynności umożliwiający interdyscyplinarną współpracę.

<sup>01</sup> Zob. ramka „Obiekty graniczne” w podrozdziale 3.2.

<sup>02</sup> Arne van Oosterom o projektowaniu usług — napis na ścianie siedziby organizacji Design Thinkers w Amsterdamie.

### 2.2.5 Projektowanie usług jako metoda zarządzania

Po trwałym wdrożeniu projektowania usług w organizacji można je wykorzystać jako metodę zarządzania zarówno stopniowym doskonaleniem istniejących propozycji wartości, jak i tworzeniem od podstaw zupełnie nowych usług, produktów fizycznych/cyfrowych<sup>03</sup>, a nawet całych firm. Iteracyjny proces projektowania usług zawsze obejmuje wspólną pracę w powtarzających się cyklach. W tym ujęciu service design jako metoda zarządzania przypomina nieco inne iteracyjne procesy zarządzania<sup>04</sup>. Tym się jednak od nich różni, że korzysta z mocniej ukierunkowanych na człowieka kluczowych wskaźników wydajności, większej liczby jakościowych metod badawczych, szybszych i bardziej powtarzalnych metod tworzenia prototypów doświadczeń i procesów biznesowych oraz specyficznego podejścia do przywództwa. Uwzględnienie interesariuszy wewnętrznych oraz całej podróży klienta często skutkuje zmianami w strukturze organizacyjnej i systemach<sup>05</sup>.

<sup>03</sup> Termin „produkty” odnosi się do wszystkiego, co firma oferuje, bez względu na to, czy chodzi o przedmioty materialne, czy nie. Tak czy inaczej produkt jest zwykle pakietem usług oraz obiektu cyfrowego lub fizycznego. Ponieważ „towary” w języku potocznym oznaczają coś materialnego, wolimy mówić o produktach fizycznych i cyfrowych. Więcej na ten temat w sekcji poświęconej logice dominacji usług w podrozdziale 2.5.

<sup>04</sup> Można na przykład porównać je z iteracyjnym, czterokrokowym procesem zarządzania PDCA (ang. *Plan, Do, Check, Adjust* albo *Plan, Do, Check, Act*), używanym często w biznesie do zarządzania projektami oraz ciągłego doskonalenia procesów, produktów lub usług. Choć zarówno PDCA, jak i projektowanie usług mają iteracyjny charakter, PDCA skupia się na zwiększaniu określonych i wymiernych kluczowych wskaźników wydajności. To znaczy, że iteracje pokrywają się z cyklami, ale nie występują wewnątrz nich. Tymczasem proces projektowania nie narzuca żadnych ograniczeń co do momentu występowania iteracji.

<sup>05</sup> Więcej na ten temat w rozdziale 12., „Osadzanie projektowania usług w organizacjach”.

## 2.3. KORZENIE I ROZWÓJ

### KOMENTARZ

„Projektowanie odgrywa dziś ważną rolę w rozwijaniu zawiłych problemów. Organizacje próbują wykorzystywać możliwości, jakie ono daje, by wykraczać poza znane terytorium i wzbogacać systemy o nowe sposoby działania i myślenia.

Nazywając to podejście myśleniem projektowym lub projektowaniem usług, organizacje biznesowe na całym świecie zatrudniają wyspecjalizowane agencje projektowe, budują własne działy odpowiedzialne za realizację tego typu działań albo łączą się z takimi agencjami lub zwyczajnie je przejmują. Tworzą laboratoria innowacji i zmieniają fizyczne środowisko pracy w taki sposób, aby pobudzić i symbolizować nowy sposób myślenia i działania”.

– Birgit Mager

Ludzie często mówią o projektowaniu usług tak, jakby termin ten obejmował wszystkie czynności związane z planowaniem i projektowaniem usług. Dotyczy to zwłaszcza absolwentów szkół designu. Kiedy jednak spojrzymy na historię tej dziedziny, okaże się, że to tylko jedno z możliwych podejść do tworzenia usług, wyrosłe na gruncie metod designu na przełomie XX i XXI wieku za sprawą samych projektantów. Trzeba wiedzieć, że projektanci usług reprezentują tylko jedną z wielu grup zawodowych zajmujących się tworzeniem i kształtowaniem usług. Oprócz nich można tu wymienić specjalistów od inżynierii systemów, marketingu i brandingu, zarządzania operacjami, obsługi klienta i ogólnie pojętej organizacji.

Powyższa lista dziedzin związanych z projektowaniem usług została opracowana przez Brandona Schauera z Adaptive Path, który w 2011 roku przeprowadził zgrubne obliczenia<sup>06</sup> i oszacował, że w Stanach Zjednoczonych wydaje się co roku około 2 mld dolarów na planowanie i projektowanie usług, ale tylko około 70 mln dolarów (ok. 3,5% całej kwoty) na to, co określa się mianem **service design**. Pozostałe 96,5% pracy wykonują ludzie, którzy nie uważają się za projektantów usług i prawdopodobnie nigdy nawet nie zetknęli się z tym terminem.

Sytuacja się zmienia. W ostatnich latach doświadczenie klienta stało się niezwykle ważne dla wielu organizacji, a projektowanie (albo raczej „myślenie projektowe”) zyskało status głównego zbioru metod wprowadzania innowacji i zarządzania. Solidnie umocowane na styku myślenia projektowego i doświadczeń klientów, projektowanie usług staje się dzisiaj bardziej widoczne niż kiedykolwiek. Usługi rozumiane

zgodnie z tradycyjną definicją odpowiadają za lwią część dochodu narodowego najwyższej rozwiniętych gospodarek<sup>07</sup>. Z kolei projektowanie to proces mający na celu zapewnienie odpowiedniego dopasowania projektowanej rzeczy do potrzeb, które ma zaspokajać. **Wobec powyższego projektowanie usług może się odnosić do kształtowania zdecydowanej części ludzkiej aktywności.** Znajduje swoje miejsce zarówno w stopniowym, jak i radykalnym rozwijaniu usług, w tworzeniu innowacji, w doskonaleniu usług, w pracy nad ulepszaniem doświadczeń klientów, w edukacji, w kształtowaniu uprawnień, rządzeniu i rozwijaniu strategii organizacji.

<sup>06</sup> Prezentacja Brandona Schauera na konferencji Service Design Network w San Francisco w 2011 roku, Schauer B., 2014, *The Business Case for (or Against) Service Design* [online], <https://www.slideshare.net/brandonschauer/service-design-network-2011> [dostęp: 20 stycznia 2020].

<sup>07</sup> Z punktu widzenia logiki dominacji usług są praktycznie wszystkim.

## 2.4. CZYM NIE JEST PROJEKTOWANIE USŁUG?

Nawet w blisko powiązanych dziedzinach często nie ma jasności co do tego, czym projektowanie usług powinno i może się zajmować. Oto kilka rzeczy, którymi na pewno nie jest<sup>01</sup>.

### 2.4.1 Nie ogranicza się do estetyki i „pudrowania trupa”

Estetyka usługi nie jest nieważna, ale nie stanowi głównego obszaru zainteresowania w projektowaniu usług. Projektanci usług znacznie bardziej interesują się tym, czy usługa działa, czy zaspokaja potrzeby użytkownika i czy jest dla niego źródłem wartości, niż szczegółami wizualnymi i dźwiękowymi. Estetyka może wpływać na powyższe kwestie, ale jest tylko elementem większej całości.

Projektowanie usług nie odnosi się tylko to powierzchownych, kosmetycznych aspektów usługi — pierwszego wrażenia i łatwości korzystania. W gruncie rzeczy nie ogranicza się do odczuć związanych z korzystaniem, lecz skupia się głównie na tym, jak usługa jest świadczona, a nawet czy w ogóle powinna być oferowana klientom. Zawsze wykracza daleko poza to, co widoczne na pierwszy rzut oka, i decyduje o kształcie wszystkich aspektów usługi, od kwestii operacyjnych po model biznesowy.

<sup>01</sup> Kiedy zapytać Adama o termin „projektowanie usług”, odpowiada: „Nienawidzę tego sformułowania, po prostu nienawidzę. Składa się z dwóch prostych słów, które większość ludzi źle rozumie. Usługa kojarzy się z byciem miłym dla klienta albo naprawianiem różnych przedmiotów, a projektowanie bądź design to oczywiście dbanie o to, żeby rzeczy ładnie wyglądały. Na dźwięk tego terminu ludzie uprzejmie się uśmiechają, kiwają głową i odchodzą”.

### 2.4.2 Nie ogranicza się do obsługi klienta

„Obsługa klienta”, której oklepanym wyobrażeniem jest znana z fotografii stockowej apetyczna modelka z zestawem słuchawkowym na głowie, może być przedmiotem projektu z zakresu service design. Możemy wziąć pod lupę potrzeby klienta i zastanowić się, w jaki sposób owa archetypiczna telefonistka je zaspokaja, jak wpisuje się w strukturę swojej organizacji, jakiej technologii używa do pomagania klientom i jak kreuje wartość dla organizacji. Musielibyśmy jednak zapytać również o to, jak firma mogłaby lepiej świadczyć swoje podstawowe usługi, żeby praca telefonistki stała się niepotrzebna albo niezauważalna z punktu widzenia klienta. Projektanci usług nie zajmują się (tylko) rozwiązywaniem problemów klienta, lecz projektują propozycje wartości, procesy i modele biznesowe.

### 2.4.3 Nie ogranicza się do ratowania usług

Projektowanie usług nie wchodzi do gry dopiero wtedy, kiedy coś idzie źle. Nie jest ukryte w posprzedażowym ośrodku kosztów ani nie stanowi opcjonalnego dodatku do działalności firmy. Projektowanie usług odnosi się do całej podróży klienta albo pracownika, od chwili uświadomienia sobie potrzeby do zostania stałym klientem albo zerwania relacji. Stawia pytania o to, jakie usługi należy oferować, jakie doświadczenia powinny towarzyszyć korzystaniu z nich oraz — owszem — co się stanie, kiedy coś pójdzie źle. Generalnie jednak chodzi o tworzenie usług cenionych przez ludzi, a nie o samo naprawianie błędów.



## 2.5. ZASADY PROJEKTOWANIA USŁUG – NOWE SPOJRZENIE

### 2.5.1 Oryginalne

W wydanej w 2010 roku książce *This is Service Design Thinking*<sup>02</sup> omówiono pięć zasad projektowania usług, które od tamtego czasu wielokrotnie cytowano w różnych publikacjach (czasem z błędami). Czy nie należałoby ich zaktualizować? Oryginalne zasady brzmiały następująco:

- 1 Koncentracja na użytkowniku:** na usługi należy patrzeć z punktu widzenia klienta.
- 2 Współtworzenie:** w procesie projektowania usług powinni brać udział wszyscy interesariusze.
- 3 Sekwencjonowanie:** usługę należy wizualizować jako sekwencję wzajemnie powiązanych działań.
- 4 Dowodzenie:** usługi niematerialne należy wizualizować jako artefakty fizyczne.
- 5 Holistyczne podejście:** należy brać pod uwagę całe środowisko, w którym usługa jest świadczona.

#### KOMENTARZ

„Usługi się współtworzy w tym sensie, że w procesie tworzenia innowacji biorą udział różni interesariusze. Wspólna praca, wspólne rozumienie tego, jak ludzie postrzegają usługi, jak z nich korzystają i jak chcieliby z nich korzystać, jest siłą napędową zmian”.

– Birgit Mager

Część powyższych zasad całkiem dobrze zniosła próbę czasu, choć wraz z rozwojem dziedziny projektowania usług one również ewoluowały. Pozostałe wymagają rewizji.

Projektowanie usług nadal jest mocno „**skoncentrowane na użytkowniku**”. Niektórzy ludzie pytają jednak, co z pracownikami. W opublikowanej w 2010 roku wersji zasad termin „użytkownik” odnosił się do każdej osoby korzystającej z systemu usługowego, w tym oczywiście do klientów i personelu przedsiębiorstwa. Być może lepiej byłoby mówić o „koncentracji na człowieku”, w tym na osobach świadczących usługę, kliencie lub użytkowniku, a także wszystkich innych interesariuszach (nawet nieklientach) odczuwających wpływ świadczenia usługi.

Wybierając słowo „**współtworzenie**”, autorzy wzięli pod uwagę dwa pojęcia. Pierwszym było techniczne znaczenie współtworzenia w kategoriach wartości generowanej przez usługi — usługa istnieje tylko w obecności klienta, stąd wartość jest **współtworzona**. Drugie pojęcie dotyczy „współprojektowania” — procesu tworzenia czegoś przez grupę ludzi, zwykle wywodzących się z różnych środowisk. Osoby zajmujące się projektowaniem usług koncentrują się na tym drugim znaczeniu<sup>03</sup>. Podkreślają **opartą na współpracy, interdyscyplinarną naturę projektowania usług** oraz jego znaczenie jako języka pozwalającego rozbić siłosy funkcjonalne.

<sup>02</sup> Stickdorn M., Schneider J., 2010, *This is Service Design Thinking*, BIS Publishers, Amsterdam.

<sup>03</sup> Wielu projektantów używa zamiennie pojęć „współtworzenie” i „współprojektowanie”. W razie wątpliwości najlepiej dopytać o szczegóły.

Słowo „sekwencjonowanie” przypomina o kluczowej roli doświadczenia w projektowaniu usług, a także o wzajemnych zależnościach i relacjach między różnymi momentami, krokami lub „punktami styku”<sup>01</sup> składającymi się na to doświadczenie. Tworzenie map podróży nadal jest najbardziej rzucającym się w oczy i najlepiej znanym narzędziem w tym zakresie. Słowo „sekwencjonowanie” wydaje się dość niezwykle i budzi pewne zaskoczenie w codziennych rozmowach, dlatego uznaliśmy, że lepiej będzie używać rzeczownika „sekwencyjność”.

„Dowodzenie” odnosiło się do niematerialności wielu elementów oferty usługowej oraz możliwości zwrócenia uwagi na wartość generowaną przez usługę, nawet kiedy związana z nią czynność nie jest widoczna. Klasycznym przykładem dowodzenia zawsze była złożona końcówka papieru toaletowego w hotelowej łazience, sygnalizująca, że pomieszczenie było posprzątane po wyprowadzeniu się poprzedniego gościa. Dowodzenie, czyli unaocznianie wartości, nadal pełni bardzo ważną rolę w projektowaniu usług i stanowi jego siłę napędową, łącząc je bardzo mocno z brandingiem.

Słowo „holistyczne” miało łączyć w sobie kilka znaczeń. Jedno z nich dotyczyło odbierania doświadczenia wszystkimi zmysłami, inne szerokiego spektrum indywidualnych podróży wiążących się z usługą, a ostatnie przystawania kształtu usługi do tożsamości korporacji i celów organizacji. Dziś słowo „holistyczny” często ma przypominać, że projektanci usług mają ambicję kształtowania całości usługi, a nie tylko łączenia poszczególnych problemów (choć często jest to dobry punkt wyjścia). Ich celem jest również kompleksowe zaspokajanie potrzeb klientów, a nie uśmierzanie ich powierzchownych przejawów.

## 2.5.2 Nowe

Czego zatem brakuje w pięciu oryginalnych zasadach? Jakich zmian w dziedzinie projektowania usług one nie odzwierciedlają?

Bardzo ważną cechą projektowania usług, która nie została uwzględniona w powyższych zasadach, jest **iteracyjność** — **zaczynanie od drobnych, niezbyt kosztownych prób i eksperymentów, dopuszczanie niepowodzeń, uczenie się na poniesionych porażkach i ciągle doskonalenie oferty na bazie zdobytej w ten sposób wiedzy**. Wiele osób ma trudności ze zrozumieniem tego podejścia, ponieważ większości z nas wpojono schemat postępowania decyduj – planuj – rób. Kolejnym brakującym elementem jest pragmatyczne umocowanie projektowania usług na fundamencie badań i prototypowania, a nie na opiniach i wzniosłych pojęciach. To bardzo praktyczne podejście, o czym świadczy przekonanie naszych kolegów z Uniwersytetu Stanforda, że projektowanie usług to „skrzywienie w stronę działania”, a także noszenie przez uczestników zlotów<sup>02</sup> koszulek z hasłem „Rób, nie gadaj” w wielu językach.

Najważniejszą kwestią, która nie została jednoznacznie wyrażona w zasadach sformułowanych w 2010 roku, jest jednak wymóg adekwatności projektowania usług do warunków biznesowych. Choć wszystko kręci się wokół kreowania coraz lepszych doświadczeń, konieczne jest zrozumienie procesów zachodzących na zapleczu, możliwości technicznych oraz celów biznesowych organizacji. Nie można skutecznie projektować usług, jeśli gotowe projekty nie mają sensu ani w szkicowniku, ani w arkuszu kalkulacyjnym.

<sup>01</sup> Zob. ramka „Kroki, punkty styku i momenty prawdy” w podrozdziale 3.3.

<sup>02</sup> Global Service Jam (<http://globaljams.org/>) to międzynarodowe wydarzenie organizowane co roku przez wolontariuszy w stu miastach na całym świecie, które istotnie przyczyniło się do upowszechnienia projektowania usług.



Wobec tego proponujemy **nowe zasady projektowania usług**:

- 1 Koncentracja na człowieku:** należy brać pod uwagę doświadczenia wszystkich osób mających styczność z usługą.
- 2 Współpraca:** dbać o aktywne zaangażowanie interesariuszy z różnych środowisk i obszarów funkcjonalnych w proces projektowania usług.
- 3 Iteracyjność:** projektowanie usług jest podejściem wyjaśniającym, adaptacyjnym i eksperymentalnym, a kolejne iteracje prowadzą do wdrożenia.
- 4 Sekwencyjność:** usługę należy wizualizować i planować jako sekwencję wzajemnie powiązanych działań.
- 5 Realność:** potrzeby należy badać w rzeczywistym środowisku, prototypy tworzyć w realnym środowisku, a istnienia wartości niematerialnych dowodzić w rzeczywistości fizycznej lub cyfrowej.
- 6 Holistyczne podejście:** usługi powinny w zrównoważony sposób zaspokajać potrzeby wszystkich interesariuszy i całej firmy.

Projektowanie usług to praktyczne podejście do tworzenia i doskonalenia ofert organizacji. Ma wiele wspólnego z kilkoma innymi podejściami, takimi jak myślenie projektowe, projektowanie doświadczeń i projektowanie doświadczeń użytkowników, jego korzenie sięgają studia projektowego, a ono samo dobrze się komponuje z logiką dominacji usług<sup>o3</sup>. To podejście skoncentrowane na człowieku, oparte na współpracy, interdyscyplinarne i iteracyjne, bazujące na badaniach, prototypach i zbiorze łatwo zrozumiałych czynności oraz narzędzi wizualizacji, mające na celu tworzenie i koordynowanie doświadczeń zaspokajających potrzeby firmy, użytkownika i innych interesariuszy.

<sup>o3</sup> W tej książce często odwołujemy się do logiki dominacji usług, ale nie uważamy jej za szkołę myślenia zastępującą inne teorie, lecz za wartościowy komponent rozwijającej się, zmieniającej i wciąż powiększanej dziedziny wiedzy. Jak piszą Achrol i Kotler: „Niektórzy filozofowie, tacy jak Popper, Feyerabend i Lakatos, zdecydowanie argumentują za utrzymaniem różnorodności teoretycznej i przeciwko dominacji niektórych modeli. [...] Popper (1959) wskazuje, że ponieważ nigdy nie będziemy wiedzieli, czy nasze teorie są właściwe, powinniśmy tworzyć ich jak najwięcej, aby zagwarantować rozwój wiedzy naukowej”. Achrol R.S., Kotler P., 2006, „The Service-Dominant Logic for Marketing: A Critique”, w: R.F. Lusch, S.L. Vargo (red.), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, M.E. Sharpe, s. 331.

## Ewolucja zasad projektowania usług

# 2010

### 1. KONCENTRACJA NA UŻYTKOWNIKU

Na usługi należy patrzeć z punktu widzenia klienta

### 2. WSPÓŁTWORZENIE

W procesie projektowania usług powinni brać udział wszyscy interesariusze

### 3. SEKWENCJONOWANIE

Usługę należy wizualizować jako sekwencję wzajemnie powiązanych działań

### 4. DOWODZENIE

Usługi niematerialne należy wizualizować jako artefakty fizyczne

### 5. HOLISTYCZNE PODEJŚCIE

Należy brać pod uwagę całe środowisko, w którym usługa jest świadczona

# 2017

### 1. KONCENTRACJA NA UŻYTKOWNIKU

Należy brać pod uwagę doświadczenia wszystkich osób mających styczność z usługą

### 2. WSPÓŁTWORZENIE

Dbać o aktywne zaangażowanie interesariuszy z różnych środowisk i obszarów funkcjonalnych w proces projektowania usług

### 3. ITERACYJNOŚĆ

Projektowanie usług jest podejściem wyjaśniającym, adaptacyjnym i eksperymentalnym, a kolejne iteracje prowadzą do wdrożenia

### 4. SEKWENCJONOWANIE

Usługę należy wizualizować i planować jako sekwencję wzajemnie powiązanych działań

### 5. DOWODZENIE

Potrzeby należy badać w rzeczywistym środowisku, prototypy tworzyć w realnym środowisku, a istnienia wartości niematerialnych dowodzić w rzeczywistości fizycznej lub cyfrowej

### 6. HOLISTYCZNE PODEJŚCIE

Usługi powinny w zrównoważony sposób zaspokajać potrzeby wszystkich interesariuszy i całej firmy

## Service design i logika dominacji usług — dopasowanie doskonałe

MAURICIO MANHÃES

Istotą działania przedsiębiorstwa jest świadczenie usług, i to niezależnie od sektora, w jakim ono działa. Bez względu na to, czy firma produkuje śruby, szampony do włosów, samochody czy krzesła, jej produktem jest usługa. Wszystkie wymienione produkty są tworzone w procesie projektowania usług, nawet jeśli organizacja nie jest tego świadoma.

Chcąc lepiej zrozumieć powyższy akapit, musimy zapoznać się z logiką dominacji usług, zaproponowaną w 2004 roku przez profesorów marketingu Stevena Vargo i Roberta Lusch<sup>01</sup>.

### Logika dominacji usług

Logika dominacji usług (ang. *service-dominant logic*, SDL) to więcej niż migawka chwilowego stanu świata. Oferuje ciekawe nowe ujęcie historii aktywności ekonomicznej człowieka, pokazując wyraźnie, że „usługi są początkiem, środkiem i końcem”<sup>02</sup> każdej aktywności gospodarczej. SDL opiera się na 11 fundamentalnych założeniach, pogrupowanych

w 5 aksjomatów tworzących ogólny schemat pojęciowy umożliwiający zrozumienie usługi (w liczbie pojedynczej traktowanej jako wspólna cecha wszystkich produktów) i usług (w liczbie mnogiej oznaczających konkretne przypadki świadczenia usługi). Aksjomaty te brzmią następująco:

- 1** Usługa jest fundamentem wymiany.
- 2** Wartość jest współtworzona przez licznych aktorów, zawsze przy udziale beneficjenta.
- 3** Wszyscy aktorzy społeczni i ekonomiczni są integratorami zasobów.
- 4** Wartość jest zawsze determinowana przez beneficjenta w sposób unikalny i fenomenologiczny.
- 5** Współtworzenie wartości jest koordynowane przez instytucje tworzone przez aktorów oraz poprzez układy instytucjonalne<sup>03</sup>.

Krótko mówiąc, przez pryzmat tych aksjomatów możemy patrzeć na wszystkie produkty jak na usługi, przez co zaciera się granica między produktami materialnymi i niematerialnymi (1). Dzięki nim możemy zrozumieć, że wartość powstaje wyłącznie wskutek interakcji wielu aktorów, do których zaliczamy bezpośredniego użytkownika usługi i jej dostawcę, ale nie tylko (2). Widzimy też, że świadczenie usługi jest możliwe dzięki wszystkim aktorom dostarczającym zasoby, a nie tylko dzięki temu, kto świadczy ją w sposób bezpośredni (3). Produkty (towary i usługi) nie mają obiektywnej wartości — liczy się tylko ich wartość w oczach beneficjenta (4). Wreszcie współtworzenie wartości zachodzi tylko wskutek koordynacji powołanych przez człowieka instytucji oraz układów instytucjonalnych (5).

<sup>01</sup> Vargo S.L., Lusch R.F., 2004, *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, „Journal of Marketing” vol. 68(1), s. 1–17.

<sup>02</sup> Bastiat F., 1964, *Selected Essays on Political Economy*, (1848), Seymour Cain, tłum. George B. de Huszar, reprint, D. Van Nordstrand, Princeton.

<sup>03</sup> Do instytucji zaliczamy zasady, normy, znaczenia, symbole, praktyki i podobne elementy ułatwiające współpracę. Konfiguracje instytucjonalne to skupiska wzajemnie powiązanych instytucji. Zob. 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”, vol. 44(1), s. 5 – 23.

### Do czego to służy?

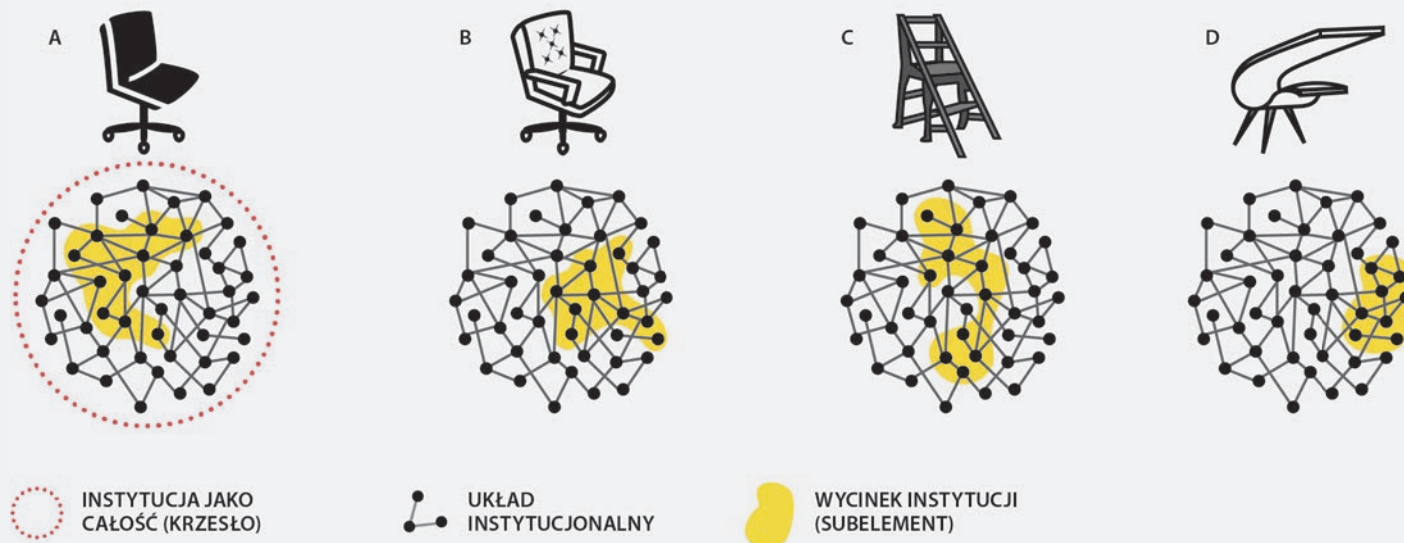
Aby lepiej zrozumieć przytoczone aksjomaty, przyjrzyjmy się pozornie prostemu produktowi, jakim jest krzesło. Jakie pytanie zadaje ktoś, kto pierwszy raz ma do czynienia z jakimś przedmiotem? Zwykle „Po co to jest?” albo „Do czego to służy?”. A zatem do czego służy krzesło? Czy jest tylko indywidualnym sprzętem do siedzenia, przeznaczonym dla jednej osoby? Czy

musi mieć określony kształt, z oparciem i czterema nogami? A jeśli krzesło nie służy do siedzenia, lecz jest zabytkiem albo dziełem sztuki? Czy nadal jest krzesłem? Tego rodzaju pytania można mnożyć w nieskończoność.

Precyzyjne zdefiniowanie jakiegokolwiek przedmiotu okazuje się zaskakująco trudne. Kiedy ludzie próbują opisać

jakiś obiekt, najczęściej dokonują tego za pomocą usług, których jest nośnikiem. Obiektywne zdefiniowanie przedmiotu bez odwoływania się do potencjalnych działań, które według nas są dzięki niemu możliwe, jest prawie niewykonalne. Inaczej mówiąc, bez zrozumienia całego zbioru usług, które można wyświadczyć za pośrednictwem danego „obiekту” nie da się nawet

Czym dokładnie jest krzesło?  
Zbiorem możliwości, innym dla każdego beneficjenta



zrozumieć funkcji tego przedmiotu. Kiedy zatem ktoś używa prostego słowa „krzesło”, tak naprawdę mówi o zbiorze możliwości, dużej liczbie potencjalnych usług, różnych dla każdego beneficjenta.

Jak widać na rysunku, pod pojęciem krzesła może się kryć (A) ergonomiczne podparcie ciała na czas pracy w biurze, (B) symbol statusu, (C) drabina albo (D) dzieło sztuki. Czy wszystkie te przedmioty są krzesłami?

Dopiero gdy wrócimy do aksjomatów, możemy zrozumieć krzesło, rozpatrując jego potencjał działania — usługi, które może nam wyświadczyć (1). Usługi te można wytworzyć dzięki skoordynowanemu wysiłkowi wielu aktorów, w tym projektantów, inżynierów, menedżerów produkcji, dekoratorów, sprzedawców, właścicieli sklepów i influencerów — w grupie tej zawsze jednak znajduje się konkretny beneficjent usługi (2). Duża liczba aktorów społecznych i ekonomicznych musi zapewnić wszystkie zasoby niezbędne do wytworzenia każdego produktu (towaru lub usługi), jaki istnieje (3). To, czym dokładnie jest każdy z tych produktów, można określić dopiero z punktu widzenia konkretnego beneficjenta (4). W każdym

razie potencjalne usługi zapewniane przez produkt można zrozumieć tylko przez pryzmat odpowiedniej koordynacji instytucji i układów instytucjonalnych (5). **W gruncie rzeczy można powiedzieć, że wszystkie istniejące produkty powstały w procesie projektowania usług, tylko nie zawsze był to proces zamierzony.**

### Service design

Logika dominacji usług jest zatem ciekawym ujęciem historii aktywności ekonomicznej człowieka, w centrum której znajdują się usługi, ale też wyjaśnia rolę projektowania usług. Dałoby się stworzyć definicję service design w oparciu o aksjomat numer pięć, nadając jej brzmienie: „Projektowanie usług to proces koordynowania odpowiednich instytucji tworzonych przez aktorów oraz układów instytucjonalnych w celu umożliwienia współtworzenia wartości<sup>o1</sup>”.

Wobec powyższego **logika dominacji usług z różnych przyczyn idealnie pasuje do projektowania usług**. Ciągły rozwój SDL ułatwia nam zrozumienie ważnych aspektów ogólnej koncepcji usługi oraz szczegółów dotyczących samego projektowania usług. Nie tylko zresztą stanowi

fundament spójnego dyskursu umożliwiającego zrozumienie usług, ale też prowadzi do postrzegania każdego produktu (towaru lub usługi) jako orkiestry złożonej z dużej liczby muzyków i instrumentów, z dużej liczby potencjalnych usług. Pozwala znacznie wyraźniej i skuteczniej przypisywać im innowacyjne aranżacje. Inaczej mówiąc, dostarcza wielkiej kreatywnej energii, za pomocą której service design tworzy innowacyjne usługi. To bardzo ważny wkład SDL w projektowanie usług. ◀

<sup>o1</sup> To bardzo interesująca definicja projektowania usług, ponieważ łączy ze sobą kilka istotnych pojęć: 1. sformułowanie „współtworzenie wartości” sygnalizuje, że projektowanie usług umożliwia współtworzenie wartości; 2. słowo „koordynowanie” podkreśla rolę projektowania usług jako procesu koordynacji; 3. wyraz „instytucje” potwierdza znaczenie instytucji i układów instytucjonalnych jako fundamentalnych i materialnych struktur leżących u podstaw wszystkich produktów; 4. sformułowanie „tworzonych przez aktorów” pozwala na zdefiniowanie projektowania rozumianego jako proces dostarczający ewolucyjnych wyników generowanych przez aktorów jako idealnego procesu tworzenia instytucji i układów instytucjonalnych.

# DWANAŚCIE PRZYKAZAŃ PROJEKTOWANIA USŁUG W PRAKTYCE

## 1 NAZYWAJ TO, JAK CHCESZ.

Projektowanie usług? Myślenie projektowe? Myślenie w kategoriach projektowania usług? Innowacje ukierunkowane na klienta? Nieważne, jak to nazwiesz. Ważne, że to robisz<sup>01</sup>.

## 2 ZACZYNAJ OD SZITOWYCH WERSJI ROBOCZYCH.

Nie trać czasu na dopieszczanie wersji roboczych. Na początku projektu chodzi o ilość, nie o jakość. Pomysły nie muszą być kompletne, tylko wystarczająco dobre, aby można je było zbadać i ewentualnie odrzucić. Im bardziej je dopieścisz, tym trudniej będzie Ci się z nimi rozstać. Mają być praktyczne, a nie śliczne<sup>02</sup>.

## 3 TY JESTEŚ FACYLITATOREM.

Twój zleceniodawca wie więcej od Ciebie, więc najlepszą rzeczą, jaką może zrobić projektant usług, jest skompletowanie różnorodnego zespołu współpracujących ze sobą pracowników, ekspertów, a nawet klientów. Pomagaj im, stosując różne triki. Twórz persony na podstawie danych o klientach; przedstawiaj procesy w formie opowieści; rozkładaj złożone problemy ideacji na proste pytania zaczynające się od „Jak moglibyśmy...?”; buduj, zamiast opisywać. Dziel zadania na fragmenty, z którymi będzie można sobie racjonalnie i instynktownie poradzić, ale nie zapominaj o ich głębokiej złożoności<sup>03</sup>.

## 4 RÓB, NIE GADAJ.

Opinie są ważne, a każdy człowiek ma przynajmniej jedną w każdej sprawie. Projektowanie usług jest jednak osadzone w rzeczywistości. Zamiast długo o czymś gadać, buduj prototypy, testuj je, zrozum, co trzeba poprawić, po czym buduj ponownie. Nie opowiadaj, tylko pokaż. Przestań porównywać opinie, zacznij testować prototypy<sup>04</sup>.

## 5 „TAK, ALE...” ORAZ „TAK, A PONADTO...”

Aby zwiększyć liczbę dostępnych opcji i zebrać pomysły, nad którymi będzie można pracować, stosuj myślenie i metody rozbieżne („Tak, a ponadto...”). Żeby ograniczyć liczbę opcji i dojść do realnych wyników, stosuj podejście zbieżne („Tak, ale...”). Oba sposoby są bardzo cenne. Zaplanuj proces projektowania jako sekwencję metod rozbieżnych i zbieżnych. Zmień też wzorce współpracy w grupie, żeby lepiej pasowały do tego, co robisz<sup>05</sup>.

## 6 ZNAJDŹ WŁAŚCIWY PROBLEM, ZANIM WŁAŚCIWIE GO ROZWIĄŻESZ.

Kiedy widzimy problem, chcemy natychmiast przystąpić do jego rozwiązywania. Warto się jednak zastanowić, czy to prawdziwy problem, czy tylko powierzchowny objaw czegoś poważniejszego. Wyjdź na ulicę i spróbuj zakwestionować przyjęte założenia za pomocą badań, zanim zaczniesz myśleć o wprowadzaniu zmian<sup>06</sup>.

## 7 TWÓRZ PROTOTYPY W REALNYM ŚWIECIE.

W naszych głowach (i zapierających dech w piersiach prezentacjach) pomysły zawsze się sprawdzają. Poza tym zwykle zbyt mocno przywiązujemy się do własnych pomysłów. Zapomnij o „dobrych pomysłach” — staraj się za to zebrać jak najwięcej koncepcji i projektuj dobre eksperymenty umożliwiające ich przetestowanie i doprowadzenie do fazy prototypu<sup>07</sup>. Jak najszybciej wyjdź z pracowni i przejdź do interaktywnych prototypów nadających się do testowania przez realnych użytkowników w oryginalnym kontekście usługi.

## 8 NIE STAWIAJ WSZYSTKIEGO NA JEDNĄ KARTĘ.

Podczas badań stosuj różnorodne metody badawcze, korzystaj z pomocy różnych badaczy i uwzględniaj różne typy danych. Sięgaj po jak najwięcej pomysłów, zamiast skupiać się na jednym „wybitnym”. Poza tym nigdy, przenigdy nie zadowolaj się jednym prototypem. Z założenia najczęściej są one nieudane, a każdy nieudany prototyp to źródło cennej wiedzy<sup>08</sup>.

## 9 NIE CHODZI O ZABAWĘ NARZĘDZIAMI, LECZ O ZMIENIANIE RZECZYWISTOŚCI.

Nowa mapa podróży nie wyznacza końca projektowania usługi. Warsztat ideacyjny to nie gotowy projekt. Badanie ankietowe wśród pracowników nie ujawnia jeszcze ich prawdziwych potrzeb. Tak jak budowa domu nie kończy się w momencie sporządzenia projektu przez architekta, tak projektowanie usługi nie kończy się na pomysłach wyrażonych na papierze<sup>09</sup>.

## 10 PLANUJ ITERACJE, NASTĘPNIE DOKONUJ ADAPTACJI.

Projektowanie usług jest podejściem eksploracyjnym, więc nie da się dokładnie zaplanować tego, co będzie się działo każdego dnia. Będziesz jednak musiał określić wydatek czasowy i budżet finansowy — twórz więc plany na tyle elastyczne, by zmieścić w założonym czasie wszystkie iteracje i adaptacje<sup>10</sup>.

## 11 PATRZ Z BLISKA I Z DALEKA.

Podczas kolejnych iteracji przyglądaj się zarówno drobnym detalom oraz chwilowym zmianom, jak i całościowemu doświadczeniu związanemu z usługą.

## 12 WSZYSTKO JEST USŁUGĄ.

Service design może się odnosić do wszystkiego — usług, produktów cyfrowych/fizycznych, procesów wewnętrznych, usług publicznych, doświadczeń pracowników i interesariuszy itd. Nie chodzi tylko o uszczęśliwianie „klientów”<sup>11</sup>.

<sup>01</sup> Zob. rozdział 2., „Czym jest projektowanie usług?”, oraz rozdział 12., „Osadzenie projektowania usług w organizacjach”.

<sup>02</sup> Zob. rozdział 6., „Ideacja”, rozdział 7., „Prototypowanie”, oraz rozdział 10., „Prowadzenie warsztatów”.

<sup>03</sup> Zob. rozdział 3., „Podstawowe narzędzia projektowania usług”, rozdział 9., „Proces projektowania usług i zarządzanie nim”, oraz rozdział 10., „Prowadzenie warsztatów”.

<sup>04</sup> Zob. rozdział 10., „Prowadzenie warsztatów”.

<sup>05</sup> Zob. rozdział 4., „Główne czynności w ramach projektowania usług”, oraz rozdział 10., „Prowadzenie warsztatów”.

<sup>06</sup> Zob. rozdział 4., „Główne czynności w ramach projektowania usług”, oraz rozdział 5., „Badania”.

<sup>07</sup> Zob. rozdział 4., „Główne czynności w ramach projektowania usług”, oraz rozdział 7., „Prototypowanie”.

<sup>08</sup> Zob. rozdział 5., „Badania”, rozdział 6., „Ideacja”, oraz rozdział 7., „Prototypowanie”.

<sup>09</sup> Zob. rozdział 8., „Implementacja”, rozdział 9., „Proces projektowania usług i zarządzanie nim”, oraz rozdział 12., „Osadzenie projektowania usług w organizacjach”.

<sup>10</sup> Zob. rozdział 4., „Główne czynności w ramach projektowania usług”, rozdział 9., „Proces projektowania usług i zarządzanie nim”, oraz rozdział 12., „Osadzenie projektowania usług w organizacjach”.

<sup>11</sup> Zob. rozdział 1., „Dlaczego projektowanie usług?”, rozdział 3., „Podstawowe narzędzia projektowania usług”, rozdział 7., „Prototypowanie”, oraz rozdział 8., „Implementacja”.





# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion**

# PROJEKTOWANIE USŁUG: DOŚĆ TEORII, CZAS NA DZIAŁANIE!

Projektowanie usług oraz projektowanie wrażeń użytkownika nie dotyczą tylko oprogramowania. Narzędzia i techniki, jakie oferują, można wykorzystać w praktycznym funkcjonowaniu właściwie każdej organizacji, której zależy na lepszym działaniu na rzecz klientów, obywateli czy własnych pracowników. Są bezcenne przy łączeniu silosów operacyjnych i doskonaleniu wewnętrznej współpracy w organizacji – dzięki wdrożeniu zasad projektowania usług można doprowadzić do tego, aby ludzie współdziałali bardziej efektywnie i z większą radością.

Projektowanie usług doczekało się obszernych podstaw teoretycznych. Aby jednak odpowiednio z nich skorzystać, konieczne jest spojrzenie na tę dziedzinę z perspektywy rzeczywistego świata.

Ta książka jest podręcznikiem dla praktyków. Zawiera zbiór narzędzi, katalog metod, przewodnik ułatwiający pracę, mnóstwo przykładów i studiów przypadku. Znalazły się tutaj również jasne wskazówki dotyczące przeprowadzania procesu projektowania usług. Opisano, jak łatwo doprowadzić środowiska biznesowe i specjalistów od projektowania do współpracy. Po ogólniejszym omówieniu procesu ustanawiania i realizowania inicjatyw w zakresie projektowania usług zaprezentowano także szczegóły facylitacji przedsięwzięcia i kształtowania jego otoczenia. Wiele spośród uwzględnionych w tekście metod i narzędzi zostało już dobrze opisanych. Tutaj natomiast, poza ich prezentacją, dodano szereg wskazówek i porad najlepszych ekspertów w dziedzinie projektowania usług. W ten sposób umożliwiono powiązanie doświadczenia z działalnością operacyjną i sukcesem biznesowym oraz budowaniem kultury klientocentryzmu.

CZEMU SŁUŻY PROJEKTOWANIE USŁUG  
I CO TO WŁAŚCIWIE JEST?

NARZĘDZIA DO PROJEKTOWANIA USŁUG

PROCES BADAWCZY I PLANOWANIE IDEACJI

PROTOTYPOWANIE USŁUG

ZARZĄDZANIE PROCESEM PROJEKTOWANIA USŁUG

WDRAŻANIE PROJEKTOWANIA USŁUG  
W ORGANIZACJI I TWORZENIE WARUNKÓW  
DLA INNOWACJI

Książka została napisana i zaprojektowana przez **Marca Stickdorna**, **Adama Lawrence'a**, **Markusa Hormessa** i **Jakoba Schneidera**.

Autorzy współpracują ze sobą od kilkunastu lat: realizują projekty, szkolą, doradzają i zakładają startupy. W 2013 roku założyli szkołę kształcącą przyszłych projektantów usług. Lawrence i Hormess są znanymi również jako inicjatorzy akcji Global Service Jam.

 <b>Helion</b>	<i>Sprawdź nasze szkolenia!</i>  <b>SZKOLENIA</b>	<b>KOD KORZYŚCI</b> <i>Sięgnij po więcej!</i> 
 <b>helion.pl</b>	 <b>AKADEMIA IT &amp; BUSINESS</b>	ISBN 978-83-283-6205-5
 <b>HELION SA</b> ul. Kościuszki 1c 44-100 Gliwice tel.: 32 230 98 63 helion@helion.pl	<b>HELIONSZKOLENIA.PL</b>	 9 788328 362055
<b>O'REILLY®</b>		Cena: 129,00 zł
<b>INFORMATYKA W NAJLEPSZYM WYDANIU</b>		