

Jak projektować usługi : niezawodne zasady w praktycznym zastosowaniu / Stickdorn, Hormess, Lawrence, Schneider. – Gliwice, © 2021

Spis treści

01

DLACZEGO PROJEKTOWANIE USŁUG?

1.1. Czego pragną klienci?	3
1.2. Wyzwania dla organizacji	6
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
1.3. Dlaczego projektowanie usług jest najlepszą odpowiedzią?	14

02

CZYM JEST PROJEKTOWANIE USŁUG?

2.1. Definicje projektowania usług	19
2.2. Różne spojrzenia	21
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
2.3. Korzenie i rozwój	23
2.4. Czym nie jest projektowanie usług?	24
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
2.5. Zasady projektowania usług - nowe spojrzenie	25
2.5.1. Oryginalne	25
2.5.2. Nowe	26

03

PODSTAWOWE NARZĘDZIA DO PROJEKTOWANIA USŁUG

3.1. Dane badawcze	36
3.2. Persony	41
3.3. Mapy podróży	44
3.3.1. Typologia map podróży	50
3.3.2. Schemat usługi	54
3.4. Mapy systemów	58
3.4.1. Mapy interesariuszy	59
3.4.2. Mapy sieci wartości	62

3.4.3. Mapy ekosystemów	62
3.5. Prototypy usług	65
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
3.6. Szablon modelu biznesowego	76

04

GŁÓWNE CZYNNOŚCI W RAMACH PROJEKTOWANIA USŁUG

4.1. W poszukiwaniu procesu projektowania usługi	83
4.2. Główne schematy w procesie projektowania	85
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
4.3. Prezentacja najważniejszych czynności w metodach projektowania usług TiSDD	91

05

BADANIA

5.1. Proces badawczy w projektowaniu usług	100
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
5.2. Metody zbierania danych	117
Badania zza biurka: badania przygotowawcze	118
Badania zza 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
5.3. Metody wizualizacji, syntezy i analizy danych	127
Tworzenie ściany badawczej	128
Tworzenie person	128
Mapowanie podróży	129
Mapowanie systemów	130
Opracowywanie głównych spostrzeżeń	131
Formułowanie spostrzeżeń dot. zadań do wykonania	131
Pisanie historii użytkowników	132
Kompilowanie raportów badawczych	132
5.4. Studia przypadków	134
5.4.1. Studium przypadku: zastosowanie etnografii do formułowania praktycznych spostrzeżeń	136
5.4.2. Studium przypadku: korzystanie z badań jakościowych i ilościowych przy projektowaniu usług	139
5.4.3. Studium przypadku: tworzenie i używanie wartościowych person	142
5.4.4. Studium przypadku: ilustrowanie danych badawczych za pomocą map podróży	146
5.4.5. Studium przypadku: mapowanie stanu obecnego i przyszłego	149

06

IDEACJA

6.1. Pomysły	158
6.2. Decyzje	160
6.3. Proces ideacji	163
6.3.1. Planowanie ideacji	163
6.3.2. Generowanie pomysłów	165
6.3.3. Selekcja pomysłów	167
6.3.4. Dokumentacja	169
6.4. Metody ideacji	177
Preideacja: „szatkowanie słonia” i dzielenie wyzwania ideacyjnego	177
Preideacja: pomysły z mapowania podróży	178
Preideacja: pomysły z mapowania systemów	179
Preideacja: pytania typu „jak moglibyśmy...?” zadawane na podstawie spostrzeżeń	179
Generowanie wielu pomysłów: ustne i pisemne burze mózgów	180
Generowanie wielu pomysłów: 10 plus 10	180

Zwiększanie głębi i zdywersyfikowanie 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
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
6.5. Studia przypadków	188
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

07

PROTOTYPOWANIE

7.1. Proces prototypowania usług	212
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

8.1. Od prototypu do produkcji	272
8.1.1. Czym jest implementacja?	272
8.1.2. Planowanie implementacji z myślą o ludziach	274
8.1.3. Cztery pola implementacji	274
8.2. Projektowanie usług a zarządzanie zmianami	275
8.2.1. Trzeba wiedzieć, jak zmieniają się ludzie	275
8.2.2. Trzeba rozumieć, co się zmieni	276
8.2.3. Przekonania i emocje	277
8.3. Projektowanie usług a tworzenie oprogramowania	280

8.3.1. Podstawowe czynniki	280
8.3.2. Implementacja	283
8.4. Projektowanie usług a zarządzanie produktem	289
8.5. Projektowanie usług a architektura	298
8.5.1. Etap 1. Zmiana sposobu myślenia	299
8.5.2. Etap 2. Ocena potrzeb	300
8.5.3. Etap 3. Tworzenie	301
8.5.4. Etap 4. Testowanie	302
8.5.5. Etap 5. Budowanie	302
8.5.6. Etap 6. Monitorowanie	303
8.5.7. Z drugiej strony: czego projektanci usług mogą się nauczyć od architektów?	304
8.6. Studia przypadków	306
8.6.1. Studium przypadku: dawanie pracownikom możliwości trwałego wdrażania projektów z zakresu service design	308
8.6.2. Studium przypadku: wdrażanie projektowania usług w celu wykreowania doświadczeń, dynamiki i wyników w sprzedaży	313
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

9.1. Zrozumieć proces projektowania usług: przyspieszony przegląd	330
9.2. Planowanie pod kątem procesu projektowania usług	337
9.2.1. Wytyczne: cel, zakres i kontekst	337
9.2.2. Badania przygotowawcze	338
9.2.3. Zespół projektowy i interesariusze	339
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
9.3. Zarządzanie procesem projektowania usług	361
9.3.1. Planowanie iteracji	361
9.3.2. Zarządzanie iteracjami	363
9.3.3. Przegląd iteracji	367
9.4. Przykłady: szablony procesów	369
9.5. Studia przypadków	376
9.5.1. Studium przypadku: tworzenie powtarzalnych procesów w celu doskonalenia usług i doświadczeń w masowej skali	378

9.5.2. Studium przypadku: zarządzanie strategicznymi przedsięwzięciami projektowymi	381
9.5.3. Studium przypadku: korzystanie z pięciodniowych sprintów projektowych podczas tworzenia wspólnej strategii międzykanałowej	384

10

PROWADZENIE WARSZTATÓW

10.1. Najważniejsze pojęcia związane z facylitacją	392
10.1.1. Przyzwolenie	392
10.1.2. Status	393
10.1.3. Neutralność	393
10.2. Style i role w facylitacji	394
10.2.1. Przyjmowanie roli	394
10.2.2. Wspólna facylitacja	395
10.2.3. Czy członek zespołu może być facylitorem?	396
10.3. Czynniki sukcesu	397
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
10.4. Najważniejsze techniki facylitacji	407
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
10.5. Metody prowadzenia warsztatów	416
Rozgrzewka na trzy głowy	417
Rozgrzewka „łańcuch barw"	417
Rozgrzewka z „Tak, a ponadto..."	418
Czerwone i zielone opinie zwrotne	418
10.6. Studia przypadków	420
10.6.1. Studium przypadku: pobudzająca moc nieznanego	422
10.6.2. Studium przypadku: zwrot i skupienie	424

11

TWORZENIE PRZESTRZENI DLA PROJEKTOWANIA USŁUG

11.1. Rodzaje przestrzeni	430
---------------------------	-----

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

12

OSADZANIE PROJEKTOWANIA USŁUG W ORGANIZACJACH

12.1. Pierwsze kroki	455
12.1.1. Zaczynij od drobnych projektów	456
12.1.2. Zabiegaj o akceptację kierownictwa	457
12.1.3. Zwiększaj świadomość	458
12.1.4. Rozwijaj kompetencje	459
12.1.5. Pozwól spróbować	459
12.2. Skalowanie	462
12.2.1. Podstawowy zespół projektowy	462
12.2.2. Rozszerzony zespół projektowy	462
12.2.3. Wybierz nazwę odzwierciedlającą kulturę organizacji	463
12.2.4. Nawiąż kontakty ze społecznością projektantów usług	464
12.3. Dążenie do biegłości	467
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. Uśmierzej lęk przed zmianą i porażką	469
12.3.7. Korzystaj ze wskaźników wydajności odnoszących się do klientów	469
12.3.8. Utrudniaj życie własnej firmie	469
12.3.9. Spraw, żeby projektowanie było widoczne	470

12.3.10. Wprowadź service design do kodu genetycznego organizacji	470
12.4. Sprinty projektowe	473
12.5. Studia przypadków	478
12.5.1. Studium przypadku: wprowadzanie projektowania usług do programu nauczania dla szkół średnich	480
12.5.2. Studium przypadku: wprowadzanie projektowania usług do instytucji państwowej	484
12.5.3. Studium przypadku: upowszechnianie i rozwijanie projektowania usług w skali całego kraju	487
12.5.4. Studium przypadku: integrowanie projektowania usług ze środowiskiem międzynarodowej korporacji	491
12.5.5. Studium przypadku: tworzenie kultury klientocentrycznej za pomocą projektowania usług	495
12.5.6. Studium przypadku: gromadzenie zasobów wiedzy projektowej	499

oprac. BPK