

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 CZYNNNOŚCI 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

06

IDEACJA

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
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 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
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

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	232
zwizanych z usługami: próba dochodzeniowa	232
Prototypowanie procesów i doświadczeń	232
zwizanych z usługami: podtekst	232
Prototypowanie procesów i doświadczeń	233
zwizanych z usługami: inscenizacja biurkowa	233
Prototypowanie obiektów fizycznych	234
i środowisk: tworzenie prototypów z kartonu	234
Prototypowanie artefaktów cyfrowych	235
i oprogramowania: próby usług cyfrowych	235
Prototypowanie artefaktów cyfrowych	235
i oprogramowania: tworzenie prototypów	235
z papieru	235
Prototypowanie artefaktów cyfrowych	236
i oprogramowania: interaktywne modelowanie	236
ścieżki kliknąć	236
Prototypowanie artefaktów cyfrowych	236
i oprogramowania: makietowanie	236
Prototypowanie ekosystemów i wartości	237
biznesowej: reklama usług	237
Prototypowanie ekosystemów i wartości	238
(biznesowe origami)	238
Prototypowanie ekosystemów i wartości	239
biznesowej: Business Model Canvas	239
7.3. Studia przypadków	244
7.3.1. Studium przypadku: umożliwienie	240
efektywnego współtworzenia poprzez	240
prototypowanie minimalnie satysfakcjonujących	240
rozwiązań oraz makiet kontekstowych	246
7.3.2. Studium przypadku: wywoływanie poczucia	246
współodpowiedzialności i pobudzanie współpracy	246
poprzez prototypowanie i współtworzenie	252
7.3.3. Studium przypadku: umożliwienie personelowi	252
i interesariuszom tworzenia prototypów w celu	252
ciągłego rozwoju	256
7.3.4. Studium przypadku: produkty minimalnie	256
zachwycające, działające prototypy i szkice	256
o dużej wierności w projektowaniu kodu	259
7.3.5. Studium przypadku: odgrywanie ról i symulacje	259
w prototypach tworzonych w skali 1:1	262
7.3.6. Studium przypadku: prototypowanie	262
wielospektowe w tworzeniu i doskonaleniu	262
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	9.4. Przykłady: szablony procesów	369
9.2. Planowanie pod kątem procesu projektowania usług	337	9.5. Studia przypadków	376
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		
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		

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 facylitatorem?.....	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	11.2.7. 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	11.3. Przestrzeń – potrzebna czy niepotrzebna?	441
11.2. Organizowanie przestrzeni	434	11.4. Studia przypadków	442
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

12.1. Pierwsze kroki.....	455	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	12.4. Sprinty projektowe	473
12.1.4. Rozwijaj kompetencje.....	459	12.5. Studia przypadków	478
12.1.5. Pozwól spróbować	459	12.5.1. Studium przypadku: wprowadzanie projektowania usług do programu nauczania dla szkół średnich.....	480
12.2. Skalowanie	462	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
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. Uśmierzaj lęk przed zmianą i porażką.....	469		
12.3.7. Korzystaj ze wskaźników wydajności odnoszących się do klientów.....	469		