

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

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 1345.4.1. Studium przypadku: zastosowanie etnografii
do formułowania praktycznych spostrzeżeń 1365.4.2. Studium przypadku: korzystanie z badań
jakościowych i ilościowych
przy projektowaniu usług 1395.4.3. Studium przypadku: tworzenie i używanie
wartościowych person 1425.4.4. Studium przypadku: ilustrowanie danych
badawczych za pomocą map podróży 1465.4.5. 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 177Preideacja: „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 179Generowanie wielu pomysłów:
ustne i pisemne burze mózgów 180

Generowanie wielu pomysłów: 10 plus 10 180

Zwiększanie głębi i dywersyfikowanie
pomysłów: bodystorming 181Zwiększanie głębi i dywersyfikowanie pomysłów:
stosowanie kart i list kontrolnych 182Zwiększanie głębi i dywersyfikowanie pomysłów:
ideacja na podstawie analogii i skojarzeń 182Rozumienie, 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 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	9.4. 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. Sprints 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 społecznościami 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		