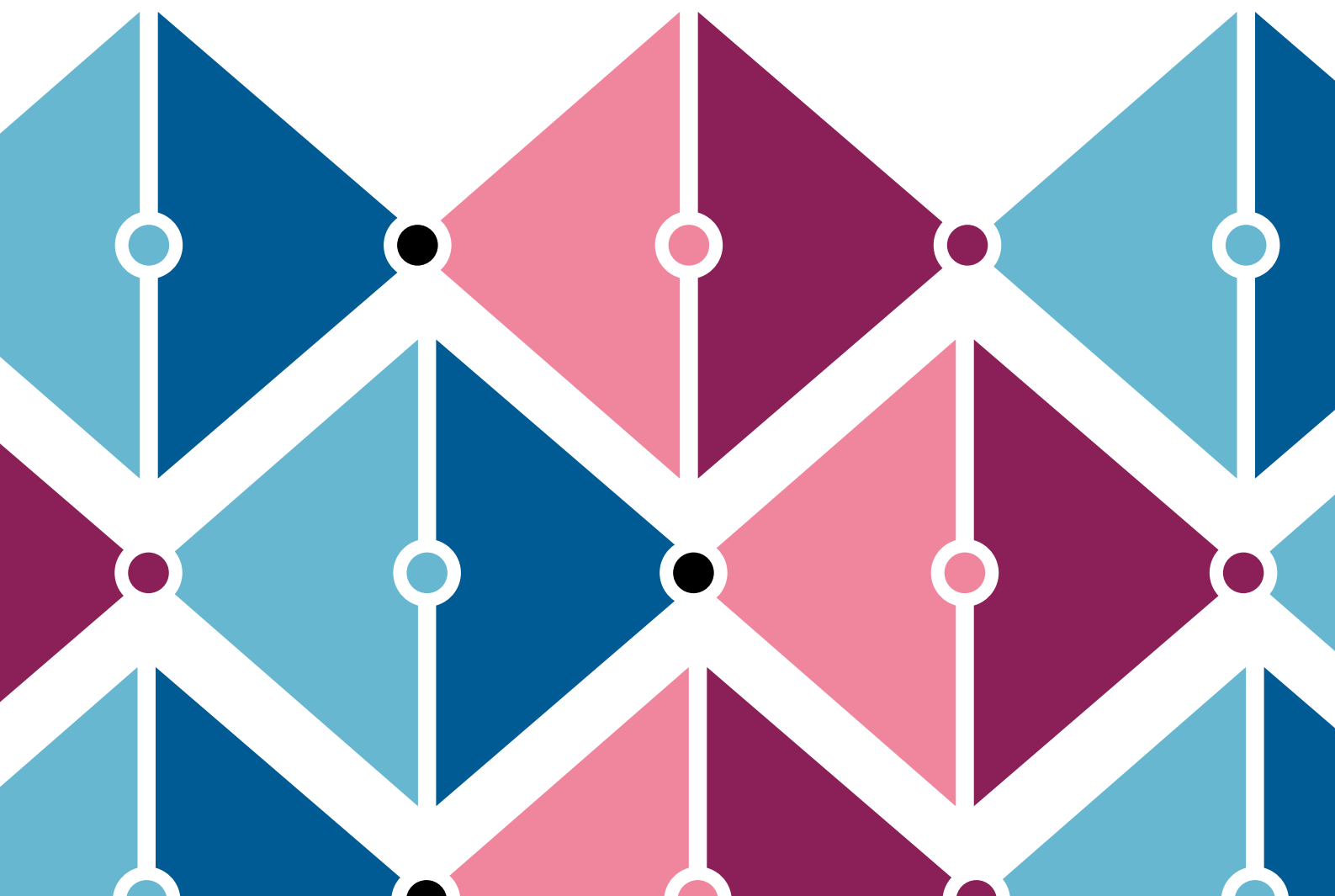


design nurture

Service Design Toolkit

PROSTY SPOSÓB NA PROJEKTOWANIE USŁUG

O projektowaniu usług napisano wiele znakomitych książek. Ten kompaktowy Toolkit pomaga uporządkować wiedzę – zbiera najważniejsze zasady i przydatne wskazówki. Początkujący znajdą tu podstawy, które pomogą zacząć. Dla zaawansowanych to materiał pomocny do pracy z zespołem.

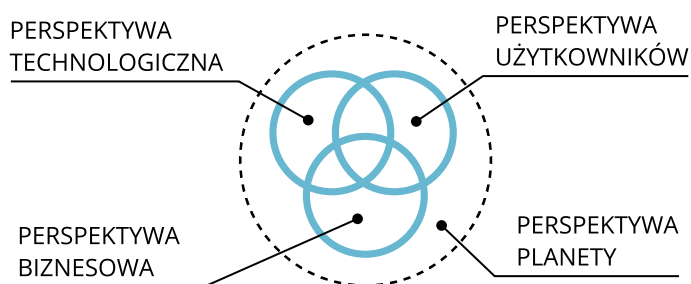


Service Design to ulepszanie istniejących lub tworzenie nowych usług w oparciu o wartości ważne dla kluczowych interesariuszy.

Zespół projektowy dąży do opisanie, w jaki sposób struktura organizacji, pracownicy i strategia biznesowa wpływają na klientów. Badane są potrzeby klientów, pracowników związanych z ich obsługą oraz procesy wewnętrzne. Wnioski są wykorzystywane do kształtowania zmian w organizacji, tak aby wszystkie aspekty działalności firmy były skoncentrowane na osiągnięciu najlepszego doświadczenia klientów, zadowolenia pracowników i optymalizacji kosztów. Celem jest przewaga konkurencyjna w obszarze doświadczeń klientów, a także zwiększenie zysków firmy.

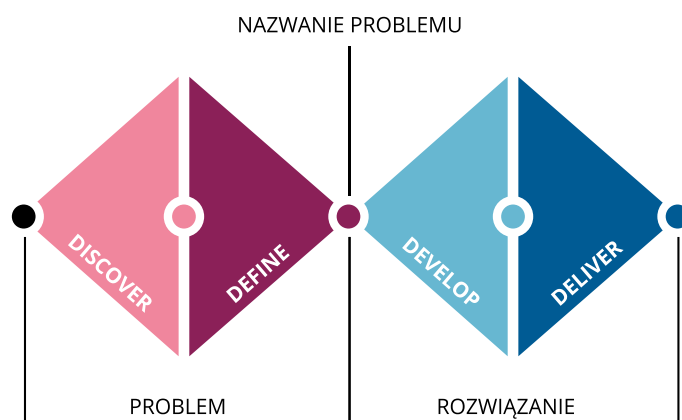
Projektowanie usług coraz częściej wychodzi poza ramy pojedynczej organizacji i łączy się z nowym pojęciem jakim jest Systems Design (projektowanie systemów). To podejście uwzględnia otoczenie firmy – inne firmy, organizacje, a także wspólnoty, władze, zjawiska, które razem z nią tworzą ekosystem. Zespoły projektowe, które działają na poziomie projektowania systemów, dostrzegają relacje pomiędzy odległymi zjawiskami i łączą je dla dobra ludzi i całej Planety.

W projektowaniu usług zawsze brane są pod uwagę: perspektywa użytkowników (potrzeby), perspektywa biznesowa (opłacalność) oraz technologiczna (wykonalność). Obecnie, ze względu na kryzys klimatyczny, równie istotna jest perspektywa Planety (wpływ projektowanych rozwiązań na środowisko).



Double Diamond

Double Diamond to ogólny model, który prezentuje proces projektowania. Cztery fazy – Discover, Define, Develop i Deliver – tworzą ramę dla każdego działania projektowego. Toolkit podąża za logiką tego modelu.



Zanim rozpoczniesz projekt, to ważne, aby opisać oczekiwania interesariuszy wewnątrz firmy / organizacji, zgromadzić wiedzę, która jest już dostępna. Na tym etapie potrzebne jest ustalenie zakresu oraz potwierdzenie celów projektu. Trzeba też zaprojektować sam proces – zaplanować działania, które będą realizowane przez zespół.

Od jakości przygotowania zależy jakość realizacji projektu, dlatego ważne jest:

- określenie oczekiwań biznesowych poznanie perspektywy kluczowych interesariuszy w kontekście danego wyzwania, zapisanie oczekiwań i celów
- sformułowanie wstępnego wyzwania projektowego, zarówno z perspektywy biznesowej jak i perspektywy doświadczenia użytkowników
- zgromadzenie raportów i danych, które są dostępne w organizacji, ich analiza i zapisanie pierwszych wniosków

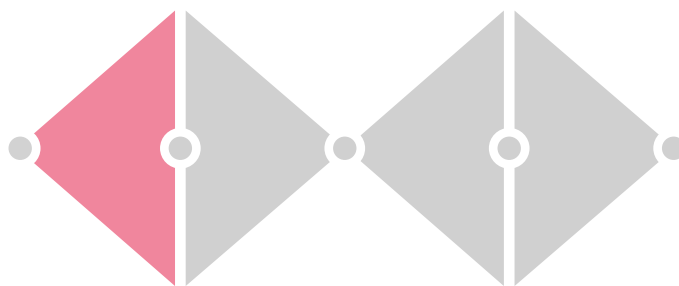
Podstawowe zadania:

- ustalić skład zespołu roboczego (core-team), który zapewni różne perspektywy ważne w kontekście wyzwania
- stworzyć listę interesariuszy i osób wewnątrz organizacji, które mogą mieć wiedzę, której zespół będzie potrzebował
- stworzyć planu projektu i harmonogram w podziale na etapy (np. na fazy Discover, Define, Develop i Deliver)
- zorganizować „Kick-off” projektu, czyli spotkanie / warsztat zespołu oraz interesariuszy i ekspertów, aby wszystkie kluczowe osoby miały szansę poznać wyzwanie i je wspólnie omówić
- przeprowadzić sesję, podczas której zespół ustali zasady działania (np. z użyciem Team Canvas)
- wypracować wspólne rozumienie celu projektu: omówić w ramach zespołu wyzwanie startowe, tak, aby wszyscy mieli szansę powiedzieć, jak je rozumieją
- omówić aktualną sytuację: opisać, co sprawiło, że pojawiło się to wyzwanie, jakie dane za tym przemawiają

Dobre pomysły na tym etapie:

- przeprowadzić rozmowy z interesariuszami
- zapisać wstępne oczekiwania w formie pytań projektowych, czyli HMW Questions (How Might We Questions)
- określić mierniki sukcesu projektu, które mają zostać osiągnięte w danym czasie po wdrożeniu
- określić, czy wyzwanie dotyczy stworzenia nowego produktu, procesu / nowej usługi, czy optymalizacji istniejącego produktu, procesu / istniejącej usługi
- zmapować szeroki kontekst projektu, który obejmie np. konkurencję, usługi, z których korzystają klienci, które nie są konkurencyjne, trendy, zjawiska ekonomiczne, społeczne, polityczne, które mogą mieć wpływ na wyzwanie

Pierwsza faza procesu to odkrywanie, poznawanie perspektywy zarówno użytkownika jak i firmy / organizacji, kontekstów w jakich funkcjonują. Na tym etapie projektowania przydatne są otwartość i empatia oraz wszystkie dostępne narzędzia pomocne w obserwacji użytkowników, odkrywaniu ich celów, potrzeb i motywacji. Kontakt z odbiorcami i badania jakościowe to niezbędne źródła informacji.



Podstawowe zadania:

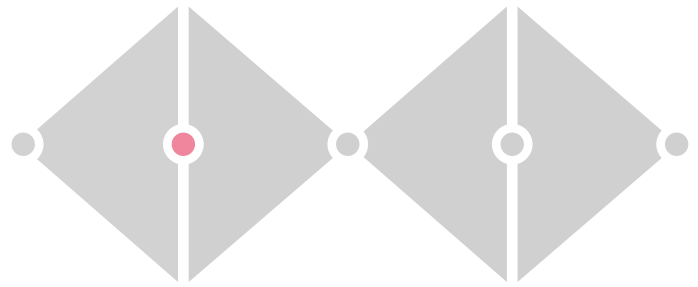
- zrobić Desk Research i zgromadzić dane, które są dostępne w organizacji
- opracować plan badawczy (Research Plan) – co już wiadomo, czego trzeba się dowiedzieć, od kogo i w jaki sposób, ile to zajmie czasu, ile będzie kosztować
- zanurzyć się w doświadczeniach użytkownika (np. wypróbować istniejącą usługę na sobie, czyli przeprowadzić ćwiczenie „Service Safari”) wypisać hipotezy: jakie cele i wartości mają zdaniem zespołu użytkownicy, jakie mają potrzeby
- naszkicować jak dzisiaj wygląda sytuacja użytkownika, jak sobie radzi (wstępna wersja Customer Journey Map „as is”)
- zaplanować i zrealizować badania jakościowe: indywidualne lub grupowe wywiady z użytkownikami, obserwacje itp. (warto pamiętać o różnych dostępnych metodach)

Dobre pomysły na tym etapie:

- stworzyć Proto-Persony, czyli sylwetki użytkowników na podstawie wiedzy zespołu: jakie są ich cele i wartości, jakie mają potrzeby (hipotezy zespołu)
- stawiać pytania otwarte, często pytać: „dlaczego?”, być ciekawym tego, co mówią, robią i myślą ludzie (można wykorzystać narzędzie „Mapa empatii”)
- pamiętać o tym, że użytkownicy to nie tylko klienci końcowi, ale też pracownicy Twojej firmy
- poszukać tzw. „extreme users”, czyli użytkowników o specyficznych potrzebach, np. takich, którzy wyjątkowo intensywnie korzystają z danej usługi lub mają określone ograniczenia
- wzbogacać wywiady zdjęciami (tzw. fotosort), które mogą wiązać się z tematem, proponować wspólne rysowanie (mapowanie zagadnień, nanoszenie na oś czasu itp.) – aby zwiększać zaangażowanie respondentów
- wszystko rejestrować (nagrywać, zapisywać, fotografować), nie liczyć na to, że to co ważne uda się zapamiętać
- notując, nie interpretować, zachować oryginalny styl wypowiedzi użytkowników, rejestrować ich naturalne zachowania

Po czym poznać, że się udało?

Etap DISCOVER powinien się zakończyć pełnym zanurzeniem w kontekście wyzwania i zrozumieniem perspektywy interesariuszy (w tym użytkowników) związanych z wyzwaniem.



Zanim przejdziesz do następnego etapu, sprawdź:

- Czy zespół projektowy czuje się zainspirowany i jednocześnie zaskoczony tym, czego udało się dowiedzieć?
- Czy zostały zebrane informacje pochodzące z różnych źródeł? (mogą jeszcze nie być ustrukturyzowane)
- Czy potrzeby użytkowników i interesariuszy wewnątrz firmy / organizacji są spójne, czy rozbieżne?

Dodatkowe pytania

Z perspektywy biznesowej:

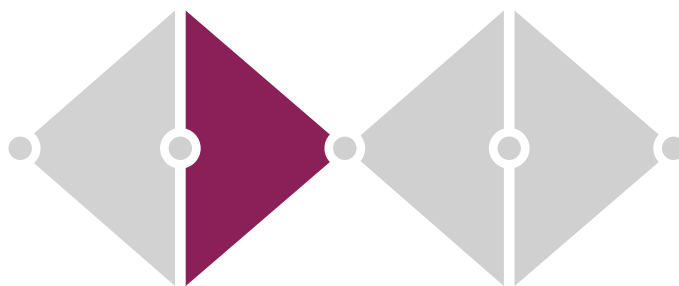
- Jakie części firmy/organizacji są (będą) zaangażowane w realizację usługi?
- Jakie są warunki wdrożenia – ile jest czasu, jakie są dostępne narzędzia?
- Jakie wskaźniki pokażą sukces projektu?

Z perspektywy Planety:

- Jak na środowisko wpływa istniejąca usługa, inne podobne usługi?
- Z czego można zrezygnować, jakie dostrzegasz szanse i zagrożenia z perspektywy środowiska?

Jeżeli masz odpowiedzi na te pytania, możesz przejść do następnego etapu, czyli DEFINE.

Druga faza procesu projektowego to definiowanie wyzwania na podstawie wyników eksploracji. Na tym etapie projektowania przydatne są ciekawość i dyscyplina oraz narzędzia pomocne w porządkowaniu informacji i znajdowaniu wzorców w zachowaniach użytkowników. Kluczowe są sesje zespołowe i dyskusje prowadzące do konkretnych wniosków.



Podstawowe zadania:

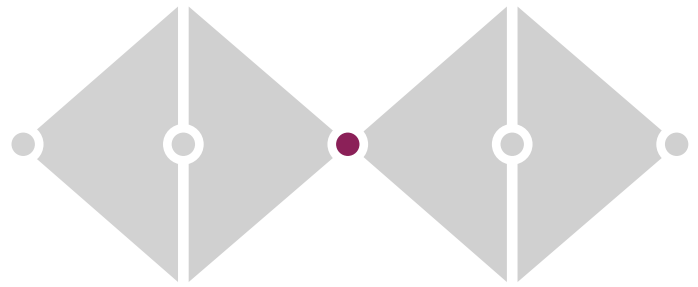
- zorganizować sesję tzw. Braindump, podczas której wszystkie osoby z zespołu podzielą się założeniami, które im się potwierdziły, swoimi największymi zaskoczeniami oraz pomysłami i dodatkowymi uwagami
- omówić z zespołem, kogo spotkaliście podczas eksploracji – kim byli użytkownicy, zanotować najważniejsze cechy i potrzeby, zwrócić uwagę na emocje, te pozytywne i negatywne; warto stworzyć opis sylwetki (wizytówkę) każdego respondenta / respondentki
- przeprowadzić analizę – czym użytkownicy się różnią, a w czym są podobni, jakie zachowania się powtarzają, a jakie są unikalne, zaskakujące, z czego wynikają konkretne zachowania, co użytkowników cieszy (gains), a co odbierają negatywnie (pains), co ich motywuje, co nimi kieruje (ich potrzeby)
- stworzyć Customer Journey Map „as is” w oparciu o wiedzę zdobytą w trakcie badań
- nazwać potrzeby i motywacje użytkowników, zapisać najważniejsze odkrycia w 2-3 zdaniach (insight).
- stworzyć wytyczne projektowe (Design Scope), czyli zapisać najważniejsze potrzeby użytkowników i zestawić je z celami biznesowymi i wykonalnością

Dobre pomysły na tym etapie:

- omówić w zespole efekty eksploracji i na podstawie powtarzających się haseł oraz obszarów tematycznych zbudować tzw. diagramy pokrewieństwa
- określić ekstrema (co różniło, a w czym byli podobni respondenci) – one są podstawą do identyfikacji Person, czyli sylwetek, które prezentują najistotniejsze cechy i potrzeby użytkowników w kontekście konkretnego wyzwania
- pamiętać, że nawet przy podobnych cechach demograficznych ludzie mają różne potrzeby, cele i upodobania
- zbudować Persony i wybrać najważniejszą (Persona główna) – uwaga: coraz częściej doświadczane zespoły projektowe rezygnują z budowania Person, często mają opracowane Proto-persony, które weryfikują po badaniach
- poszukać ciekawych cytatów, wyjątkowych wypowiedzi, typowych sformułowań
- wykorzystać narzędzie Value Proposition Canvas i wypełnić jego prawą część (Customer Profile)

Po czym poznać, że się udało?

Etap DEFINE powinien się zakończyć pełnym zrozumieniem, na czym polega największy problem użytkowników, dla których zespół będzie projektować i jakie są najważniejsze szanse biznesowe.



Zanim przejdziesz do następnej fazy, sprawdź:

- Czy wiadomo, kim są użytkownicy, jakie mają problemy, z czego one wynikają, co ich motywuje i dlaczego?
- Czy udało się zdefiniować konkretny problem użytkownika, insight, który jest podstawą do działań projektowych?
- Czy zostały określone warunki wykonalności (technologiczne) oraz cele biznesowe organizacji?

Dodatkowe pytania

Z perspektywy biznesowej:

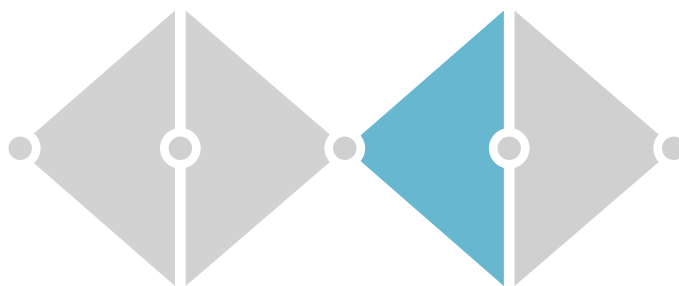
- Jakie najważniejsze cele biznesowe ma spełniać projektowana usługa?
- Jakie istniejące procesy wewnętrzne mogą być pomocne w kontekście wyzwania?
- Czy pojawiły się przeszkody, nowe informacje, które mogą być zagrożeniem?

Z perspektywy Planety:

- Jakie instytucje, organizacje mogą być dla zespołu wsparciem?
- Co jest największym wyzwaniem z punktu widzenia środowiska?
- Jakie wartości związane ze środowiskiem są istotne dla użytkowników?

Jeżeli masz odpowiedzi na te pytania, możesz przejść do następnej fazy, czyli DEVELOP.

Trzecia faza procesu to ideacja, czas pracy kreatywnej i tworzenia rozwiązań. Na tym etapie projektowania przydatne są śmiałość i kreatywność oraz techniki wspierające wizualizację i materializację koncepcji. Sesje zespołu powinny być ustrukturyzowane i przygotowane z wykorzystaniem inspiracji z poprzednich faz projektu.



Podstawowe zadania:

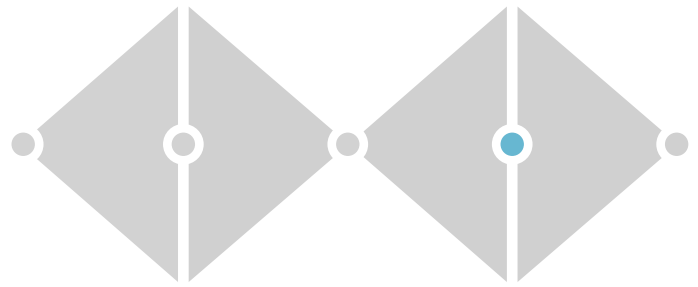
- zorganizować sesje ideacji, umieszczając użytkowników w centrum, wykorzystując wiedzę zespołu i ekspertów
- podczas ideacji trzymać się wytycznych projektowych określonych w fazie DEFINE
- tworzyć nowe warianty Customer Journey Map „to be”
- materializować i konkretyzować pomysły w postaci szkiców, storyboardów, czy prototypów (uwaga: prototypy nie muszą, a nawet nie powinny być idealne)
- stosować iteracje: poddawać kolejne prototypy testom z użytkownikami, zbierać informację zwrotną i szybko opracowywać nowe wersje rozwiązań, które uwzględniają poprawki
- dążyć do stworzenia optymalnej wersji usługi w oparciu o testy jakościowe z użytkownikami i opisać ją tak, aby było wiadomo w jaki sposób odnosi się do wytycznych (Design Scope)

Dobre pomysły na tym etapie:

- dążyć do stworzenia jak największej liczby rozwiązań, nie obawiać się proponowania nieszablonowych koncepcji, stosować różne metody kreatywne (burze mózgów, brainwriting, techniki wizualne, ko-kreację z użytkownikami itp.)
- podczas tworzenia rozwiązań nie krytykować – znacznie lepiej jest wzajemnie się wspierać i inspirować
- dążyć do minimalnej liczby interakcji, która dostarcza użytkownikom maksymalną wartość
- organizować testy typu „friends & family” przed testami ze rekrutowanymi użytkownikami
- zorganizować sesję ko-kreacji z interesariuszami wewnątrz organizacji, którzy będą zaangażowani we wdrożenie rozwiązania
- po zrealizowanej sesji ideacji porządkować pomysły i stosować metody selekcji, np. według kryteriów oryginalności i wykonalności
- stale sprawdzać potencjalne rozwiązania z celami biznesowymi oraz możliwościami wdrożenia w ramach organizacji (Design Scope)
- wykorzystać narzędzie Value Proposition Canvas i wypełnić jego lewą część (Value Proposition)

Po czym poznać, że się udało?

Etap DEVELOP powinien się zakończyć stworzeniem potencjalnych rozwiązań, które odpowiadają na potrzeby użytkowników (Persony głównej), spełniają cele biznesowe i są wykonalne.



Zanim przejdziesz do następnej fazy, sprawdź:

- Czy stworzone rozwiązania zostały zweryfikowane w testach jakościowych z użytkownikami?
- Czy zespół projektowy wierzy w to, że rozwiązania są odpowiedzią na konkretny, główny problem odbiorców?
- Czy określona została propozycja wartości usługi (Value Proposition)?

Dodatkowe pytania

Z perspektywy biznesowej:

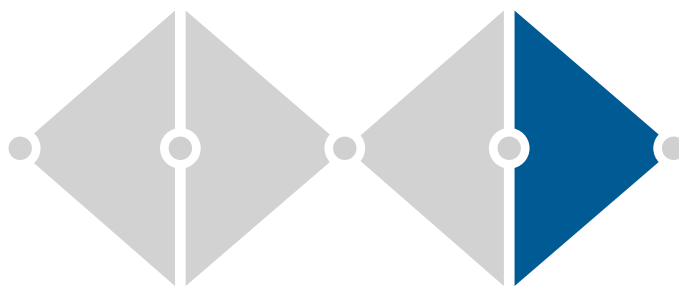
- Czy koncepcja usługi tworzy nowe szanse biznesowe?
- Czy w związku z nową koncepcją pojawili się nowi interesariusze w ramach firmy / organizacji?
- Jakie koszty trzeba wziąć pod uwagę w kontekście potencjalnego wdrożenia i utrzymania usługi?

Z perspektywy Planety:

- Jaki pozytywny efekt dla środowiska przyniesie wdrożenie usługi?
- Jakie zachowania użytkowników dobre dla Planety wspiera usługa?
- W jaki sposób użytkownicy dowiedzą się o pozytywnym wpływie usługi na środowisko?

Jeżeli masz odpowiedzi na te pytania, możesz przejść do następnej fazy, czyli DELIVER.

Ostatnia faza to etap, w którym zespół przygotowuje rozwiązanie do wdrożenia. Na tym etapie projektowania przydatne są determinacja i dokładność, a także elastyczność w planowaniu kolejnych działań. Ważna jest bliska współpraca z interesariuszami.



Podstawowe zadania:

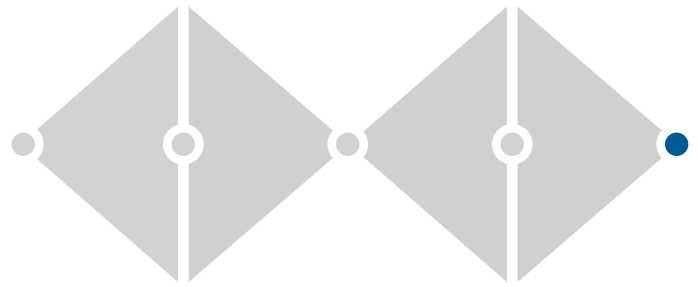
- stworzyć scenariusz usługi (tzw. Service Blueprint), czyli Customer Journey Map „to be” z uwzględnieniem konkretnych procesów wewnątrz organizacji, koniecznych do tego, by użytkownicy mogli skorzystać z usługi
- sprecyzować, co zostanie wdrożone w pierwszej kolejności (Minimum Viable Product), a pozostałe elementy rozpisać w czasie na dalsze etapy wdrożenia
- określić właścicieli procesów wewnętrznych kluczowych dla wdrażanego rozwiązania / procesu
- zbudować prezentację, która opowiada o rozwiązaniu z perspektywy różnych interesariuszy, którzy będą włączeni w prace nad wdrożeniem, tak, aby widzieli w rozwiązaniu realną wartość dla swojej części organizacji
- określić konkretne mierniki, które pozwolą monitorować, czy rozwiązanie przynosi oczekiwane efekty

Dobre pomysły na tym etapie:

- zaangażować w prace nad Service Blueprint osoby, które będą brały udział we wdrożeniu
- przeprowadzić pilotaż, który pozwoli sprawdzić w ograniczonej skali całość rozwiązania
- jeżeli elementem rozwiązania są ekrany (aplikacja online / mobilna), powinna powstać wersja „pixel perfect”
- rozpisać plan wdrożenia wraz z określonym czasem realizacji i niezbędnymi zasobami (kto jest potrzebny w zespole, jakie są przewidywane koszty)
- wypracować procesy wewnętrzne, które zapewnią kontrolę jakości zaprojektowanego rozwiązania i jego doskonalenie

Po czym poznać, że się udało?

Etap DELIVER powinien się zakończyć szczegółowym opisem rozwiązania, które zostało potwierdzone w testach z użytkownikami, oraz konkretnym planem wdrożenia.



Zanim przejdziesz do następnej fazy, sprawdź:

- Czy powstał pełen opis usługi wraz z opisem procesów wewnętrznych, które ją obsługują?
- Czy zostały określone warunki realizacji usługi przez organizację? Czy powstał dokładny i wykonalny plan wdrożenia?
- Czy masz po swojej stronie kluczowych interesariuszy, którzy będą wspierać wdrożenie?

Dodatkowe pytania

Z perspektywy biznesowej:

- Które elementy usługi kreują największą wartość dla firmy / organizacji?
- Kto w firmie / organizacji zajmie się wdrożeniem?
- W jaki sposób przyspieszyć wdrożenie?

Z perspektywy Planety:

- Jaka grupa użytkowników nowej usługi najsilniej utożsami się z wartościami ważnymi dla Planety?
- Jak komunikować wartości, jakie usługa niesie dla środowiska?
- Jaki sposób usługa wspiera ogólną strategię rozwoju zrównoważonego w Twojej organizacji?

Jeżeli masz odpowiedzi na te pytania, możesz zakończyć projekt i przekazać do wdrożenia.

design nurture

Jesteśmy butikowym zespołem profesjonalnych projektantek. Specjalizujemy się w projektowaniu procesów, usług i doświadczeń. Pielęgnowujemy u siebie i innych postawy wspierające otwartość, ciekawość, kreatywność i innowacyjność. Używamy naszej wiedzy i doświadczenia, aby długofalowo wspierać firmy i organizacje w realizowaniu dobrze zaplanowanych procesów projektowych. Dzielimy się naszą wiedzą i doświadczeniem, aby rozwijać osoby i organizacje, które chcą w pełni wykorzystywać potencjał projektowania. Termin „design nurture” oznacza pielęgnowanie, kultywowanie procesu projektowego, a także opiekę, zachętę i wspieranie rozwoju w kontekście projektowania.

Co robimy:

- Planujemy i realizujemy procesy projektowe, aby tworzyć produkty i usługi, które odpowiadają na potrzeby ludzi i realizują cele biznesowe organizacji.
- Prowadzimy szkolenia i tworzymy programy edukacyjne dla firm i organizacji, które chcą wykorzystywać potencjał metod projektowych
- Tworzymy narzędzie psychometryczne Design Mindset Detector™, które określa punkt startowy i pomaga zaplanować rozwój Design Mindsetu.

Magda Kochanowska

Projektowaniem zajmuje się ponad 20 lat. Łączy praktykę projektową z działalnością naukową i karierą akademicką. Od 2013 roku prowadzi firmy specjalizujące się w projektowaniu procesów, usług i doświadczeń. Zanim założyła Design Nurture prowadziła firmę DIZKO, a potem Design Provision. Jest wykładowczynią na Wydziale Wzornictwa ASP w Warszawie, studiach podyplomowych Total Design Management prowadzonych przez Szkołę Biznesu Politechniki Warszawskiej i Instytut Wzornictwa Przemysłowego, kierowniczką merytoryczną studiów podyplomowych Projektowanie Usług na Uniwersytecie SWPS.

Kontakt

Magda Kochanowska
magda@design-nurture.com
tel. +48 695 326 867
www.design-nurture.com

Service Design Toolkit

Opracowanie merytoryczne: Magda Kochanowska
Opracowanie graficzne: Natalia Markowicz

