

Malwina STUDZIŃSKA
Politechnika Gdańska
Wydział Zarządzania i Ekonomii
mstudzinska@zie.pg.gda.pl

NARZĘDZIE WSPOMAGAJĄCE PROJEKTOWANIE USŁUG DESIGN-THINKING

Streszczenie. W świetle mnogości dostępnych modeli planowania usług design-thinking, organizacje stają przed dylematem wyboru. W literaturze przedmiotu brakuje jednoznacznych wskazań co do decyzji o doborze najbardziej odpowiedniego modelu, szczególnie w kontekście różnych uwarunkowań dla poszczególnych sektorów rynku. Stworzona baza determinant jakości w formie dwuetapowego narzędzia pozwoli organizacjom uporządkować wiedzę, co w efekcie doprowadzi do określenia globalnego celu, który ułatwi wykorzystanie aplikacji koncepcji design-thinking do planowania usług.

Słowa kluczowe: design-thinking, design, projektowanie usług, modele projektowania usług, doskonalenie, podnoszenie jakości

A TOOL SUPPORTING SERVICE DESIGN BASED ON DESIGN- THINKING

Abstract. In light of the multitude of design-thinking service planning models available, organizations face the dilemma of choice. The literature on the subject lacks clear indications as to the decision to select the most suitable model, especially in the context of different conditions of market sectors. The database of quality determinants in a form of a two-stage-tool will allow organizations to systemize their knowledge which will ultimately enable them to determine the global goal, thus simplifying the application of design-thinking for service design.

Keywords: design-thinking, design, service design, service design models, quality improvement

Wstęp

W literaturze przedmiotu można zaobserwować dużą liczbę modeli projektowania usług. Wynika to ze „słabości” nauk o zarządzaniu, która jako stosunkowo młoda dyscyplina, charakteryzuje się wieloznacznością pojęć¹. Teorie posiadają coraz nowsze rozwinięcia i interpretacje, a opisujące je tezy mają często charakter „miękki”, co sprawia, że są one rozumiane czy formułowane w różny sposób². W związku z tym, dużą liczbę dostępnych modeli można brać pod uwagę jako hipotezy, którym brakuje dowodów na dostateczną weryfikację. Sułkowski (2010) tłumaczy zjawisko tym, że „problemem jest nadprodukcja badań i publikacji, które mają charakter niepełnowartościowy lub zgoła bezwartościowy”³. Ponadto, można zauważyć modę czy trend na niektóre zagadnienia, które z czasem zastępowane są ich interpretacjami na podstawie nowych przemysłów⁴.

Liczna i różnorodna klasa modeli projektowania usług sprawia, że trudno jest organizacjom podjąć decyzję w kwestii doboru takiego, który w największym stopniu będzie odpowiadał ich indywidualnym potrzebom. Dostępne źródła oferują jedynie ogólne wskazówki dotyczące aplikacji modeli. Prezentowane w literaturze studia przypadków, omawiają natomiast przebieg konkretnego wdrożenia. Brakuje im jednak jednoznacznych rekomendacji dotyczących przesłanek wyboru modelu uwzględniającego indywidualne cele firmy oraz uwarunkowania sektora, w którym organizacja funkcjonuje.

Nieodłącznym elementem zarządzania podmiotem, który działa na konkurencyjnym rynku jest posiadanie podstawowej wiedzy o firmie i jej mikrootoczeniu. Jej zakres obejmuje, między innymi, podstawowe dane na temat użytkowników, świadomość, co jest kluczowym czynnikiem sukcesu oraz jakości w sektorze, w którym funkcjonuje firma. Innym elementem kierowania przedsiębiorstwem jest formułowanie celów na przyszłość, które określają kierunki rozwoju strategicznego. Założenie, że kadra zarządzająca posiada wyżej wymienione informacje implikuje, że jej przedstawiciele są w stanie samodzielnie przeprowadzić proces tworzenia lub doskonalenia usług. Dostępnych jest wiele modeli, jednak te bazujące na koncepcji design-thinking, są na tyle przystępne i elastyczne w swojej formie, że umożliwiają organizacjom wykorzystanie swojego potencjału wiedzy bez konieczności zatrudniania zewnętrznego specjalisty. Nie mniej jednak, w literaturze nie zaobserwowano konkretnych wytycznych, jaki typ modelu najbardziej odpowiada indywidualnym uwarunkowaniom firmy, w tym sektora, w którym funkcjonuje. Brakuje również precyzyjnych wskazań, jakie poszczególne etapy powinien zawierać model, aby proces planowania usługi doprowadził do sukcesu. Stąd też, celem artykułu jest prezentacja narzędzia wspomagającego, które pozwoli

¹ Sudoł S.: Nauki o zarządzaniu: podstawowe problemy, kontrowersje i propozycje. PWE, Warszawa 2012.

² Hirszowicz M.: Wstęp do socjologii organizacji. PWN, Warszawa 1967.

³ Sułkowski Ł.: Etos nauk o zarządzaniu, [w:] Jagoda H., Lichtarski J. (red.): Kierunki i dylematy rozwoju nauk i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2010, s. 321.

⁴ Krzyżanowski L.: Dylematy zarządzania strategicznego. „Studia i Materiały Wyższej Szkoły Menedżerskiej”, nr 5, 1998, s. 11.

organizacjom zrealizować projekt usługi od konceptu do momentu wejścia na rynek z sukcesem.

1. Design-thinking w planowaniu usług

Celem wprowadzenia przybliżone zostaną główne założenia koncepcji design-thinking w kontekście planowana usług. Jej zasady pierwotnie stosowane były w projektowaniu produktu, w podejściu wzorniczym⁵. Dopiero na początku lat 90-tych, koncepcja znalazła zastosowanie w tworzeniu usług⁶. Popularność zdobyła przez międzynarodową firmę konsultingową IDEO, która obsługując marki Apple, Gap, HBO, Kodak, Marriott czy Pepsi, pozwoliła im stać się wiodącymi graczami w swojej dziedzinie⁷.

Design-thinking wykorzystuje różne narzędzia i metody do tworzenia nowych produktów i usług oraz doskonalenia działalności biznesowej⁸. Określa się go jako proces, a w dosłownym tłumaczeniu „proces myślowy”⁹. Od tradycyjnych metod tworzenia usług, na przykład Grönroosa (1990)¹⁰ i Lovelocka i Gummessaona (2004)¹¹, podejście odróżnia to, że celem nie jest realizacja schematu kroków, aby osiągnąć założony cel. Procesy oparte na założeniach koncepcji design-thinking oferują znacznie więcej. Metoda bowiem znana jest z możliwości jej wykorzystania do rozwiązywania „zawitych problemów” (ang. *wicked problems*)¹². Umożliwia podejmowanie złożonych, niejednoznacznych wątków, co w rezultacie przynosi unikatowe rozwiązania. Efekt osiąga się wykorzystując kreatywne, a nawet abstrakcyjne podejście. W procesie pozostawione jest miejsce na wybory oparte na

⁵ Brown T.: Design Thinking. “Harvard Business Review”, June 2008 issue, p. 85; Brown T., Katz B.: Change by Design. “Product Development & Management Association”, No. 28, 2011, Pp. 381-383; Cross N.: Design Thinking. Understanding How Designers Think and Work. Bloomsbury, Londyn, Nowy Jork 2011, s. 3-28; Evenson S., Holmlid S., Kieliszewski C., Mager B.: Bringing Design to Service Science, [w:] Hefley B., Murphy B. (red.): Service Science, Management and Engineering Education for the 21st Century. Springer, New York 2008, Pp. 341-345.

⁶ Mager B.: Service Design: A Review. KISD, Köln 2004; Evenson S., Holmlid S., Kieliszewski C., Mager B.: Bringing Design to Service Science, op.cit.

⁷ Tischler L.: IDEO David Kelley on „Design Thinking”. Fast Company magazine, 2009.

[on-line] Dostępne: <https://www.fastcodesign.com/1139331/ideos-david-kelley-design-thinking>, 01.06.2017.

⁸ Moritz S.: Service Design. Practical Access to an Evolving Field. [on-line] Dostępne: <http://stefan-moritz.com/Book.html>, 2005, 01.06.2017.; Best K.: Design Management. Managing Design Strategy, Process and Implementation. AVA Publishing, 2006; Lawson B.: How Designers Think. The Design Process Demystified. Fourth edition. Architectural Press, Routledge 2005; Lu Q., Wood L.: The refinement of design for manufacture: inclusion of process design. “International Journal of Operations & Production Management”, Vol. 26, No. 10, 2006, Pp. 1123-1145.

⁹ Brown T., Katz B.: Change by Design, op.cit.

¹⁰ Grönroos C.: Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition. Lexington Books, New York 1990.

¹¹ Lovelock C., Gummesson E.: Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. “Journal of Service Research”, No. 7, 2004, Pp. 20-41.

¹² Rittel H.W.J., Webber M.M.: General Theory of Planning. “Policy Sciences”, No. 4, 1973, Pp. 155-169.

intuicji, które ubrane w kontekst, pozwalają na głębsze zbadanie problemu¹³. Czasem wątki, które brane są pod uwagę odstają od reszty generowanych pomysłów. Na tradycyjnej drodze rozwoju nowego wyrobu czy usługi, stanowiłyby one zakłócenie. Wedle założeń design-thinking, nawet najbardziej sprzeczne lub absurdalne pomysły, które wykluczają oczywiste rozwiązania, bierze się pod uwagę w procesie projektowym (wyrobu lub usługi)¹⁴. Pozwala to dojść do innowacyjnych wniosków, które okazują się mieć znaczenie po poddaniu ich systematyzacji w obliczu kolejnych danych zgromadzonych na drodze procesu.

Cechą, która wyróżnia koncepcję design-thinking spośród innych dostępnych w literaturze przedmiotu modeli planowania usług jest iteracyjność. Polega ona na zamianie kolejności etapów poprzez ciągłe powracanie do poprzednich kroków w sposób spontaniczny i zupełnie przypadkowy, przenosząc kolejne partie danych do następnych cykli¹⁵. Kluczem do sukcesu jest szerokie, nieograniczone podejście do problemu. Uwagę poświęca się bardziej istotnym wątkom, jednocześnie nie wykluczając tych, które wydają się absurdalne.

Kontynuując charakterystykę design-thinking, istotne jest zaznaczenie, że przy poziomie swobody, na jaki zezwala koncepcja, zasadnicze znaczenie ma określenie globalnego celu działań. Pomaga to ukierunkować proces tworzenia usługi, podczas którego pojawia się duża ilość złożonych, abstrakcyjnych, często sprzecznych pomysłów. Duża dowolność i elastyczność w zakresie aplikacji koncepcji to zdecydowanie jej pozytywny aspekt. Sprawia to, że jest ona przystępna i możliwa do wdrożenia przez laików. Nie wymaga konieczności zatrudniania zewnętrznego specjalisty, co generuje dodatkowe koszty. Wymienione charakterystyki design-thinking pozwalają jednoznacznie stwierdzić, że samodzielne planowanie usług przez organizacje w oparciu o koncepcję jest możliwe. Odbywa się to na podstawie intuicyjnego wykorzystania wiedzy o organizacji, jej użytkownikach, czynnikach jakościowych i mikro-otoczeniu. Określony globalny cel zwiększa szansę realizacji procesu design-thinking z sukcesem – pozwala on bowiem ukierunkować dużą ilość podejmowanych „zawiłych”¹⁶ wątków, pomagając w spełnieniu wcześniejszych założeń.

Wedle założeń koncepcji, prawidłowe nadanie celu nie może ograniczać kreatywności zespołu projektowego. Globalny kierunek ma stanowić punkt odniesienia, aby wynik realizacji procesu odpowiadał na potrzeby organizacji, czyli zakończył się sukcesem.

¹³ Buchanan R.: Wicked Problems in Design Thinking. “Design Issues”, No. 8, 1992, Pp. 5–21.

¹⁴ Brown T.: Design Thinking, op.cit.; Brown, T.: Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. Harper Business, New York 2009; Buchanan R.: Wicked Problems in Design Thinking. “Design Issues”, No. 8, 1992, Pp.5–21; Chasanidou D., Gasparini A., Lee E.: Design Thinking Methods and Tools for Innovation. Springer International Publishing Switzerland, [w:] Marcus A. (red.): DUXU 2015, Part 1, LNCS 9186, 2015, pp. 12-23. DOI: 10.1007/978-3-319-20886-2_2; Cross, N. (2011). Design Thinking. Understanding How Designers Think and Work, op.cit.; Lawson B.: How Designers Think. The Design Process Demystified, op.cit.; Lockwood T.: Transition: How to Become a More Design-Minded Organization. “Design Management Review”, Vol. 20, Issue 3, September 2009, Pp. 28–37; Martin R.L.: The Design of Business: Why Design Thinking Is the Next Competitive Advantage. Harvard Business Press, Boston 2009; Simon H.: The Sciences of the Artificial. 3rd edition. Cambridge. MIT Press, MA 1996.

¹⁵ Nixon N.W.: Viewing ascension health from a design thinking perspective. “Journal of Organisation Design”, No. 2(3), 2013, p. 24.

¹⁶ Buchanan R.: Wicked Problems in Design Thinking, op.cit.

Prawidłowe postawienie celu jest także zabezpieczeniem, aby osoby niewyspecjalizowane czy laicy uzyskały zadowalający efekt w rezultacie realizacji procesu¹⁷.

Wnioski z analizy literaturowej pozwoliły wyłonić finalny zbiór pięciu cech określających możliwości wynikające z aplikacji design-thinking do planowania usług:

- projekt usługi służącej zmianie lub udoskonaleniu obecnej sytuacji,
- projekt usługi spełniającej potrzeby użytkownika,
- projekt usługi zakładającej empatię wobec użytkownika,
- projekt usługi kreatywnej,
- projekt usługi innowacyjnej.

Dobór powyższych charakterystyk powstał na podstawie subiektywnej oceny eksperta, czyli załączku metodyki rozmytej. Rolę eksperta pełniła autorka pracy, mająca doświadczenie w wykorzystaniu design-thinking jako koncepcji do doskonalenia¹⁸. Zidentyfikowane charakterystyki stanowią efekt końcowy procesu planowania usług. Zważając, że wnoszą one zmianę do organizacji, uznano, że są one jednocześnie celem możliwym do osiągnięcia podczas realizacji procesu planowania usługi na podstawie design-thinking. Tym samym, zbiór głównych charakterystyk posłużył do stworzenia bazy pięciu globalnych celów. Wybór jednego z nich będzie stanowić ostatni etap narzędzia wspomagającego projektowanie usług design-thinking omawianego w niniejszej publikacji. Organizacje wówczas staną przed zadaniem samodzielnej realizacji procesu tworzenia nowej usługi. Kadra zarządzająca otrzyma bazę celów tuż przed rozpoczęciem aplikacji modeli. Wybór jednego z nich będzie nadawał kierunek działaniom podczas generowania i systematyzowania dużej ilości złożonych, abstrakcyjnych, a czasem również chaotycznych danych na drodze procesu design-thinking. Pośród dużej swobody realizacji kolejnych kroków, obrany globalny kierunek zwiększy prawdopodobieństwa zakończenia realizacji procesu sukcesem. Wyznaczy on tor działań podczas systematyzacji dużej ilości kreatywnych pomysłów, jednak nie ograniczy swobody ani kreatywności zespołu projektowego.

¹⁷ W zakresie podejmowanej tematyki zadowalającym efektem będzie usługa odpowiadająca na potrzeby organizacji.

¹⁸ W latach 2011-2015 autorka publikacji pełniła funkcję Starszego Specjalisty w Centrum Designu Gdynia, jednostki działającej w ramach Pomorskiego Parku Naukowo-Technologicznego Gdynia. Autorka miała kontakt z ponad 200 europejskimi firmami z różnych branż, które użyczały swoje case studies interdyscyplinarnym grupom projektowym wdrożenia koncepcji design-thinking do tworzenia nowych produktów i usług, a także poprawy funkcjonowania przedsiębiorstw mając na uwadze zdobycie przewagi konkurencyjnej bądź zwiększenie sprzedaży.

2. Prezentacja bazy determinant jakości jako narzędzia wspomagającego projektowanie usług design-thinking

Stworzone dwuetapowe narzędzie polega na wykorzystaniu wiedzy, którą organizacje posiadają o firmie, jej użytkownikach, czynnikach jakościowych i mikrootoczeniu, aby wybrać jeden z globalnych celów wyznaczających kierunek podczas przebiegu procesu planowania usług design-thinking. Poszczególne fazy narzędzia pomagają kadrze zarządzającej określić, które determinanty jakości są dla nich priorytetowe. Wybór jednego z celów będzie stanowił ostatni etap aplikacji narzędzia i odbędzie się tuż przed rozpoczęciem procesu tworzenia usługi design-thinking.

2.1. Etap 1 – określenie obecności determinant

Studium literaturowe siedmiu sektorów rynku przyczyniło się do interpretacji pojęcia jakości w różnych branżach. Dobór próby siedmiu sektorów na potrzeby badania miał charakter celowy. Wybrano różnorodne przypadki, które stworzyły kompletny empiryczny zbiór przykładów umożliwiający realizację celów badania. W badaniach wykorzystano próbę badawczą składającą się z siedmiu sektorów: turystycznego, finansowego, logistycznego, informatycznego, kreatywnego, sektora usług zdrowotnych oraz publicznych. W procesie celowego doboru próby zastosowano dużą ilość wariantów z zamiarem zachowania różnorodności typu usług. Na przykład, sektor usług finansowych byłby zbyt pokrewny z sektorem bankowym, aby uwzględnić w próbie oba z nich. Badanie doprowadziło do zbudowania specyficznej bazy determinant jakości dla każdego z sektorów. W fazie porównawczej pomiędzy poszczególnymi branżami natychmiast zauważono powtarzalność tych samych cech w różnych sektorach. Udowodniło to jak różnorodny kształt może przyjmować projekt usługi w kontekście odpowiedzi na potrzeby użytkownika oraz w świetle specyficznych uwarunkowań charakterystycznych dla funkcjonowania w danym sektorze. Analiza pozwoliła wyciągnąć wniosek, że identyczne determinanty jakości pojawiające się w różnych sektorach, które świadczą usługi o całkowicie odmiennym charakterze, na przykład sektor usług turystycznych i finansowych, mają inny wpływ na finalny kształt usługi. Innymi słowy, identyczna determinanta jakości przejawia się w różnych sektorach usługowych w całkowicie odmienny sposób.

W ramach pierwszego etapu narzędzia kadra zarządzająca otrzymuje przeglądową bazę determinant stworzoną na podstawie studium literaturowego próby siedmiu sektorów w formie tabeli (Tab. 1). Ich zadaniem jest zaznaczenie występowania cech, które najbliżiej odzwierciedlają specyfikę organizacji i sektora, w którym działają. Wybór odbywa się na zasadzie 0-1, czyli Tak/Nie oraz na podstawie znajomości własnej organizacji, jej

mikrootoczenia i grupy docelowej. Tabela nie pokazuje, do jakiego sektora przynależą poszczególne determinanty.

Tabela 1

Przeładowa baza determinant jakości (Etap 1 narzędzia)

Poszczególne determinanty jakości	Występowanie cechy w danej organizacji (zaznacz odpowiednie)	
	TAK	NIE
Personel/ Obsługa klienta/ Sposób podejścia do klienta/ Empatia	TAK	NIE
Rozpoznanie i zaspokojenie potrzeb klientów/ Dopasowanie oferty do potrzeb/ Subiektywne zadowolenie klienta	TAK	NIE
Niezawodność	TAK	NIE
Funkcjonalność/ Konkretna korzyść/ Widoczny efekt	TAK	NIE
Bezpieczeństwo	TAK	NIE
Dostępność/ Natychmiastowość dostarczenia usługi	TAK	NIE
Elastyczność/ Wygoda	TAK	NIE
Standardy/ normy jakości	TAK	NIE
Dodatki/ Wartość dodana	TAK	NIE
Materialność/ otoczenie usługi	TAK	NIE
Zgodność z wizerunkiem/ strategią/ polityką firmy	TAK	NIE
Innowacyjność	TAK	NIE
Informacja	TAK	NIE
Cena	TAK	NIE
Atmosfera/ Ważne, kto dostarcza usługę	TAK	NIE
Różnorodność	TAK	NIE
Niwelacja skomplikowanego procesu biurokracji	TAK	NIE

Źródło: Opracowanie własne.

2.2. Etap 2– występowanie determinant w innych sektorach

Drugi etap polega na okazaniu tego samego zbioru determinant jakości, o którym mowa w kroku pierwszym, jednak w nieco zmienionej formie. Prezentowana tabela (Tab. 2) posiada dodatkowy górny wiersz, który uwzględnia występowanie determinant w poszczególnych sektorach rynku. W tej części narzędzia, zadaniem kadry zarządzającej jest ponowna analiza i weryfikacja wyboru determinant dokonanego w etapie pierwszym.

Tabela 2

Przeгляд determinant jakości ze wskazaniem obecności w różnych sektorach rynku
(Etap 2 narzędzia)

Poszczególne determinanty jakości	Sektor						
	turystyczny	finansowy	logistyczny	informatyczny	usług zdrowotnych	kreatywny	usług publicznych
Personel/ Obsługa klienta/ Sposób podejścia do klienta/ Empatia	✓	✓	✓		✓		✓
Rozpoznanie i zaspokojenie potrzeb klientów/ Dopasowanie oferty do potrzeb/ Subiektywne zadowolenie klienta		✓		✓ Dopasowanie/ użyteczność	✓ Orientacja na pacjenta- klienta	✓ Subiektywne zadowolenie klienta	✓ Przestrze- nianie zasady „obywatel- klient”
Niezawodność	✓	✓	✓	✓	✓		
Funkcjonalność/ Konkretna korzyść/ Widoczny efekt	✓ Skuteczne spełnienie celu usługi		✓	✓ Dopaso- wanie/ konkretna korzyść	✓ Efekt leczenia	✓ Efekt pracy	
Bezpieczeństwo				✓	✓		
Dostępność/ Natychmiastowość dostarczenia usługi		✓ Natychmias- towość	✓ Dostępność/ czas	*zawarta w kryterium Niezawodność	*zawarta w kryterium Niezawodność		✓ Czas
Elastyczność/ Wygoda			✓ Funkcjonalność	✓ Elastyczność lub trwałość			
Standardy/ normy jakości	✓	✓ Integralność jakości	✓ Integralność jakości	✓ Normy jakości	✓ Normy jakości	✓ Weryfikacja jakości	✓ Weryfikacja jakości
Dodatki/ Wartość dodana	✓						
Materialność/ otoczenie usługi	✓				✓		
Zgodność z wizerunkiem/ strategią/ polityką firmy				✓ Dopasowanie do strategii i polityki firmy		✓ Zgodność z wizerunkiem	✓ Sprawny system zarządzania
Innowacyjność						✓	
Informacja			✓				✓
Cena	✓						
Atmosfera/ Ważne, kto dostarcza usługę	✓					✓	
Różnorodność						✓	
Niwelacja skomplikowanego procesu biurokracji							✓

Źródło: Opracowanie własne.

Okazanie tabeli polega wówczas na podjęciu decyzji, które z determinant są dla danej firmy najbardziej istotne. Etap drugi pełni funkcję dodatkowej weryfikacji, czy nie pominięto cech kluczowych dla organizacji działającej w danym sektorze. Pozwala on uzupełnić wybór z etapu pierwszego o determinanty, których wówczas nie wskazano. Ponowna weryfikacja zbioru cech w Tabeli 2 skłania do głębszej analizy, czy pominięte cechy są typowe dla branży, w której działa organizacja. Ponadto, powtórzenie czynności doboru determinant z okazaniem sektora daje możliwość zaczerpnięcia inspiracji z innych branż. Jest to ponowna szansa obrania charakterystyk nieoczywistych, jednak zgodnie z intuicją badacza odpowiadających specyfice organizacji.

Podsumowując, przeglądowa baza determinant jakości przedstawiana jest firmom w 2 następujących po sobie etapach:

- etap 1 – na zasadzie 0-1, czyli Tak/Nie, bez pokazywania górnego wiersza, który wymaga weryfikacji obecności kryterium w danym sektorze (Tab. 1);
- etap 2 – z odkryciem górnego wiersza, czyli z pokazaniem, w jakich sektorach występują poszczególne determinanty jakości (Tab. 2).

Aby ułatwić organizacji selekcję najbardziej dla niej odpowiednich determinant, a jednocześnie dodać kadrze zarządzającej pewności podejmowanych decyzji, zalecane jest nadanie wag wybranym determinantom, na przykład za pomocą porównania parami bądź metody AHP (Analytic Hierarchical Process). Czynność powinna pomóc w uporządkowaniu wiedzy na temat organizacji oraz wykluczyć stronniczość. Hierarchizacja determinant jakości dodatkowo pomoże ustalić, które z nich są priorytetowe dla organizacji.

3. Wnioski

Wiedza o własnej organizacji, jej mikrootoczeniu, czynnikach odpowiedzialnych za jakość oraz świadomość celów strategicznych przedsiębiorstwa mogą zostać efektywnie wykorzystane przez organizacje jako podstawa do samodzielnego stworzenia nowej usługi design-thinking. Narzędzie przedstawione w niniejszej publikacji stanowi rozwiązanie jak uporządkować ową wiedzę, aby z łatwością obrać globalny cel możliwy do osiągnięcia w finalnym kształcie usługi. Kierunek nadany działaniom na drodze procesu design-thinking pomaga ustalić priorytety pośród mnogości wygenerowanych pomysłów, nawet tych chaotycznych czy abstrakcyjnych.

Globalny cel jest konieczny do ustalenia zanim rozpocznie się proces tworzenia usługi design-thinking. Kroki narzucone przez modele planowania usług stają się drogą do celu dla laików pośród dużej ilości napotkanych danych, nadając kierunek kreatywnym działaniom. Jednocześnie zezwalają one na duży zakres dowolności i swobody na drodze kolejnych

etapów, nie ograniczając potencjału do kreatywności, a co za tym idzie, generowania innowacyjnych pomysłów.

Okazanie przeglądu determinant w formie dwóch etapów, służy do identyfikacji tych czynników, które w danym momencie są kluczowe dla organizacji, silnie zakorzenione w jej bieżących działaniach, zgodne z jej polityką, misją oraz planami rozwoju strategicznego. Dodatkowo, towarzyszący proces nadawania wag pomaga w ewentualnych trudnościach w zakresie hierarchizacji determinant. Decyzja o wyborze jednego z pięciu globalnych celów powinna po przejściu dwuetapowego narzędzia wspomagającego nastąpić automatycznie, intuicyjnie, bez problemu z podjęciem decyzji. Aplikację narzędzia można uznać wtedy za przeprowadzone z sukcesem, a organizację uznać gotową do rozpoczęcia tworzenia usługi.

Zastosowanie dwuetapowego narzędzia wspomagającego stanowi przygotowanie do obrania kierunku działań, aby proces tworzenia nowej usługi design-thinking został przeprowadzony z sukcesem. Prawidłowo postawiony i obrany cel jest zabezpieczeniem dla organizacji, która samodzielnie realizuje proces, aby finalny kształt usługi jak najbliżej odpowiedział na potrzeby firmy.

Bibliografia

1. Best K.: Design Management. Managing Design Strategy, Process and Implementation. AVA Publishing, Lausanne 2006.
2. Brown T.: Design Thinking. "Harvard Business Review", June 2008 issue, p. 85.
3. Brown, T.: Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. Harper Business, New York 2009.
4. Brown T., Katz B.: Change by Design. "Product Development & Management Association", No. 28, 2011, Pp. 381-383.
5. Buchanan R.: Wicked Problems in Design Thinking. "Design Issues", No. 8, 1992, Pp. 5–21.
6. Chasanidou D., Gasparini A., Lee E.: Design Thinking Methods and Tools for Innovation. Springer International Publishing Switzerland, [w:] Marcus A. (red.): DUXU 2015, Part 1, LNCS 9186, 2015, pp. 12-23. DOI: 10.1007/978-3-319-20886-2_2.
7. Cross N.: Design Thinking. Understanding How Designers Think and Work. Bloomsbury Londyn, Nowy Jork 2011, s. 3-28.
8. Evenson S., Holmlid S., Kieliszewski C., Mager B.: Bringing Design to Service Science, [w:] Hefley B., Murphy B. (red.): Service Science, Management and Engineering Education for the 21st Century. Springer, New York 2008, Pp. 341-345.
9. Grönroos C.: Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition. Lexington Books, New York 1990.

10. Hirszowicz M.: Wstęp do socjologii organizacji. PWN, Warszawa 1967.
11. Krzyżanowski L.: Dylematy zarządzania strategicznego. „Studia i Materiały Wyższej Szkoły Menedżerskiej”, nr 5, 1998, s. 11.
12. Lawson B.: How Designers Think. The Design Process Demystified. Fourth edition. Architectural Press, Routledge 2005.
13. Lockwood T.: Transition: How to Become a More Design-Minded Organization. “Design Management Review”, Vol. 20, Issue 3, September 2009, Pp. 28–37.
14. Lovelock C., Gummesson E.: Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. “Journal of Service Research”, No. 7, 2004, Pp. 20-41.
15. Lu Q., Wood L.: The refinement of design for manufacture: inclusion of process design. “International Journal of Operations & Production Management”, Vol. 26, No. 10, 2006, Pp. 1123-1145.
16. Mager B.: Service Design: A Review. KISD, Köln 2004.
17. Martin R.L.: The Design of Business: Why Design Thinking Is the Next Competitive Advantage. Harvard Business Press, Boston 2009.
18. Moritz S.: Service Design. Practical Access to an Evolving Field, 2005. [on-line] Dostępne: <http://stefan-moritz.com/Book.html>, 01.06.2017.
19. Nixon N. W.: Viewing ascension health from a design thinking perspective. “Journal of Organisation Design”, No. 2(3), 2013, p. 24.
20. Rittel H. W. J., Webber M. M.: General Theory of Planning. “Policy Sciences”, No. 4, 1973, Pp. 155-169.
21. Simon H.: The Sciences of the Artificial. 3rd edition. Cambridge. MIT Press, MA 1996.
22. Sudoł S.: Nauki o zarządzaniu: podstawowe problemy, kontrowersje i propozycje. PWE, Warszawa 2012.
23. Sułkowski Ł.: Etos nauk o zarządzaniu, [w:] Jagoda H., Lichtarski J. (red.): Kierunki i dylematy rozwoju nauk i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2010, s. 321.
24. Tischler L.: IDEO David Kelley on „Design Thinking”. Fast Company magazine, 2009. [on-line]. Dostępne: <https://www.fastcodesign.com/1139331/ideos-david-kelley-design-thinking>, 01.06.2017.