

Sławomir Wiak

Kolegium Zarządzania i Finansów

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Projektowanie innowacyjnych usług – skuteczne metody wykorzystywane przez organizacje

Streszczenie

Szybko zmieniające się otoczenie oraz rosnące wraz z jego zmianami wymagania klientów ustawiają wysoko poprzeczkę organizacjom dostarczającym usługi. Firmy posiadające pozycję na rynku usług danego segmentu, chcąc ją utrzymać, zmuszone są do inwestowania w badania i rozwój, których celem jest stworzenie nowych, innowacyjnych usług. Brak innowacyjności może oznaczać dla firmy spadek wartości, przejęcie, a nawet bankructwo.

Wysoką skuteczność działania w zakresie innowacji umożliwiają organizacjom, wypracowane przez lata działalności na rynku, specyficzne metody projektowania innowacyjnych usług. Ich znaczenie skłoniło autora do zajęcia się tym tematem. Zebrane i opisane w pracy, na podstawie badań literatury przedmiotu, metody wykorzystują wiele indywidualnych i grupowych analiz, pozwalają dokonać ocen zagadnień i zdarzeń w różnych horyzontach czasowych. Na podstawie znajomości segmentów klientów, przy założeniach zmian otoczenia w czasie, metody projektowe pozwalają określić potrzeby klientów w przyszłości i dostosować do nich usługi. O skuteczności zaproponowanych w pracy metod projektowania innowacyjnych usług świadczy fakt ich stosowania przez globalnych liderów, jak: Google, Microsoft, Barclays, Mercedes-Benz, Pfizer, Go Travel.

Praca, oparta na badaniach literatury, daje wkład w rozwój nauki i stanowi użyteczny materiał dla firm usługowych zorientowanych na ciągły rozwój, inwestowanie

we własną przyszłość i dążenie do oferowania usług dostosowanych do potrzeb klienta w każdym horyzoncie czasowym.

Słowa kluczowe: innowacje, projektowanie usług, procesy

1. Wprowadzenie

W wielu wypadkach innowacyjne usługi są wynikiem przypadku, który pozwala firmie rozwinąć się i zająć wysoką pozycję na rynku usług danego segmentu. Korporacje i duże firmy posiadające już pozycję na rynku nie mogą pozwolić sobie na przypadkowość produktów, w tym usług. Brak innowacyjności może dla takich firm oznaczać „wypadnięcie” z rynku szybko zmieniających się usług i oczekiwań klientów. Firmy, chcąc utrzymać konkurencyjność, zmuszone są do inwestowania w badania i rozwój oraz w projektowanie innowacyjnych usług. Tłumaczy to fakt, że wiele firm tworzy własne zespoły, metody i organizuje narzędzia umożliwiające wysoką skuteczność działania w zakresie innowacji. **Znaczenie innowacji w działalności firm skłoniło autora do zajęcia się tematem projektowania innowacyjnych usług, pod kątem skutecznych metod wykorzystywanych przez organizacje.**

Celem pracy jest zebranie i uporządkowanie wiedzy na temat wykorzystywanych przez organizacje skutecznych metod projektowania innowacyjnych usług tak, by stanowiła ona użyteczny materiał dla firm usługowych i dawała wkład w rozwój nauki. Poszukiwania skupione zostały na literaturze związanej z przedmiotem pracy, ze szczególnym uwzględnieniem nowych publikacji w tym zakresie. Dodatkowo wykorzystano opinie specjalistów związanych z projektowaniem usług. **Uwzględniając wiedzę pozyskaną na podstawie materiałów zgromadzonych dla realizacji celu pracy, zdefiniowano pojęcie „projektowania innowacyjnych usług”.**

2. Istota projektowania innowacyjnych usług

Pojęcie „usługa” odnosi się do działań podejmowanych w celu zaspokojenia potrzeb materialnych i niematerialnych klienta. Według danych Banku Światowego usługi stanowią ponad 70% światowego PKB¹. Chęć utrzymania wysokiej jakości,

¹ Dane Banku Światowego za lata 2009–2013, <http://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TETC.ZS/countries?display=graph>, dostęp 19.07.2015.

skuteczności i użyteczności usług dla odbiorców wymusza ciągle działania zmierzające do ich poprawy i udoskonalenia. Usługodawcy, aby zapewnić sobie konkurencyjność, muszą dbać o stały rozwój świadczonych usług, a dodatkowo poszukiwać nowych możliwości, tworząc „innowacyjne usługi”. Innowacyjne, czyli wznowione, odnowione, stworzone od nowa². *The Smart Guide to Service Innovation* przedstawia innowacyjne usługi jako: „obejmujące nowe lub znacząco ulepszone koncepcje usług (...) a także innowacje w przeróbki usług, infrastruktury usługowej, obsługi klienta, modelu biznesowego, komercjalizacji (sprzedaż, marketing, dostawy), wydajność usług i hybrydowe formy innowacji obsługujące kilka grup użytkowników na różne sposoby jednocześnie”³.

Termin „projektowanie usług” (ang. *service design*) pojawił się w latach 90. i wraz z upływem czasu staje się coraz bardziej popularny, a zasób wiedzy, jaki kryje, stał się przedmiotem wielu szkoleń, a nawet kierunkiem studiów podyplomowych⁴. Na stronie internetowej jednej z polskich szkół wyższych możemy przeczytać, że „projektowanie usług to interdyscyplinarny proces, nastawiony na użytkownika, wykorzystujący szereg technik i metod pracy projektowej”⁵.

Klienci stają się bardziej wymagający, poszukują nowości i oryginalności. Wymusza to na usługodawcach aktywność w postaci działań dostosowawczych oraz stwarza pole do rozwoju dziedziny wiedzy, którą jest „projektowanie innowacyjnych usług”. Usługodawcy, obserwując zmiany społeczne, technologiczne, ekonomiczne i polityczne zachodzące w otoczeniu, zmuszeni są do natychmiastowych reakcji i działań. Tworząc nowe lub udoskonalając wcześniej oferowane usługi, korzystają z różnych metod i technik projektowych. Powołują zespoły projektowe odpowiedzialne za rozwój usług w sposób zgodny z oczekiwaniami klientów.

Chcąc przybliżyć omawiane zagadnienie, należy powiedzieć, że projektowanie usług:

- to działania ukierunkowane na dostarczenie maksymalnej satysfakcji usługobiorcy/użytkownikowi, przy jednoczesnym osiągnięciu założonych celów przez usługodawcę,

² *Innovare* – z j. łacińskiego: wznawiać, odnawiać, <https://pl.glosbe.com/la/pl/innovare>, dostęp 20.07.2015.

³ European Commission, *The Smart Guide to Service Innovation*, 2012.

⁴ Przykładem są studia podyplomowe „Projektowanie Usług” na Uniwersytecie SWPS w Poznaniu, <http://www.podyplomowe.pl/swps-poznan/poznan-studia-podyplomowe/marketing/service-experience-design-projektowanie-uslug-i-doswiadczen>, dostęp 20.07.2015.

⁵ R. Kołodziej, *SWPS w Poznaniu*, <http://www.podyplomowe.pl/swps-poznan/poznan-studia-podyplomowe/marketing/service-experience-design-projektowanie-uslug-i-doswiadczen>, dostęp 02.02.2016.

- to proces prowadzony wg opracowanego wcześniej ustrukturyzowanego planu działania,
- prowadzone jest przez interdyscyplinarny zespół podchodzący do usługi wielowątkowo,
- odbywa się we współpracy z interesariuszami oraz w interakcji z usługobiorcami,
- jest kombinacją różnych technik i metod działania,
- czerpie wiedzę i doświadczenie z różnych dziedzin i obszarów, w tym zarządzania, finansów, designu, psychologii, antropologii,
- opiera się na dotychczasowej współpracy z usługobiorcami, ocenie jej efektywności, zadowolenia i potrzeb klientów.

Przy projektowaniu wykorzystuje się kilka bardzo ważnych zasad. P. Kopyść w artykule *Service design, czyli jak projektować usługi*⁶ do podstawowych pięciu zasad projektowania usług zalicza: zorientowanie na użytkownika (ang. *user centered*), współtworzenie (ang. *co-creative*), sekwencjonowanie (ang. *sequencing*), ewidencjonowanie (ang. *evidencing*) i kompleksowość (ang. *holistic*).

Projektowanie innowacyjnych usług jest złożonym procesem, w którym można wyróżnić pięć etapów:

- 1) obserwację i odkrywanie,
- 2) definiowanie problemów i ich interpretację,
- 3) tworzenie rozwiązań,
- 4) prototypowanie,
- 5) ewaluację/testowanie.

Skąd wzięła się potrzeba zwrócenia uwagi na projektowanie innowacyjnych usług i odróżnienia go w ten sposób od standardowego projektowania usług? Poprzez użycie słowa „innowacyjne” artykuł ma wyróżnić metody i narzędzia, które w czołowych firmach globalnych przełożyły się w sposób bezpośredni na znalezienie unikalnych rozwiązań, a w konsekwencji zaowocowały sukcesem w postaci innowacyjnej usługi. Analiza literatury przedmiotu, zwłaszcza aktualnych publikacji, ma pozwolić na wydzielenie tych metod, które okazały się najbardziej przydatne firmom w osiągnięciu sukcesu rynkowego. Część z nich może być już znana lub stosowana przez organizacje w zbliżonej formie lub pod inną nazwą. Niezależnie od tego, liczy się ich skuteczność w osiągnięciu założonego celu w postaci innowacji.

⁶ P. Kopyść, *Service design czyli jak projektować usługi*, <http://krainabiznesu.pl/projektowanie-uslug/service-design-thinking/>, dostęp 20.07.2015.

3. Metody projektowania innowacyjnych usług

L. Kimbell, bazując na swoich doświadczeniach ze współpracy z czołowymi firmami światowymi⁷ wyróżniającymi się na rynku innowacyjnością, w książce *The Service Innovation Handbook*⁸ proponuje 14 użytecznych metod działania przy tworzeniu innowacyjnych usług. Poniżej zaprezentowane zostały polecane przez L. Kimbell metody działania, uporządkowane według kolejnych kroków postępowania.

Metoda 1. Autorefleksja (ang. *Self-reflection*)

W początkowej fazie projektowania zaleca się skorzystanie z metody nazwanej „autorefleksją”. Ma ona pomóc osobie zaangażowanej w projekt odpowiedzieć na pytanie, jakie cechy ją kształtują, jakie ma umiejętności oraz jakie wartości może wnieść do projektu. W celu łatwiejszego odnalezienia tego, co inspiruje i napędza do działania poszczególnych uczestników projektu, proponowana jest autorefleksja w następujących obszarach:

- Problemy i wyzwania: Martwi/niepokoje mnie ..., ponieważ ...
- Moje podejście, gdy zaczyna się coś nowego: Kiedy rozpoczynam coś nowego, to ...
- Moje zdolności i zasoby: Mogę z łatwością ... Nie mogę z łatwością ...
- Silne więzi: Z ludźmi, miejscami, organizacjami ...
- Słabe więzi: Z ludźmi, miejscami, organizacjami ...
- Moje poglądy na temat zmian: Zmiany zachodzą, ponieważ ...
- Moja wizja i wartości: Zmiany zachodzą, ponieważ ...
- Moje zakresy odpowiedzialności: Czuję się odpowiedzialny przed ..., bo ...

Metoda ta pozwala na samodzielną ocenę swojej kreatywności, determinacji, zmotywowania, predyspozycji i chęci do zmian, czyli cech koniecznych w procesie tworzenia innowacji. Umożliwia we wstępnej fazie projektu stworzenie grupy składającej się z osób nastawionych na sukces.

Metoda 2. Wizualizacja czynników zmian (ang. *Visualizing drivers of change*)

Metoda ta ma umożliwić identyfikację czynników zmian w różnych perspektywach czasowych. Uczestnicy projektu niezależnie przygotowują arkusz zmian

⁷ Google, Microsoft, Barclays, LEGO, Mercedes-Benz i inne.

⁸ L. Kimbell, *The Service Innovation Handbook: Action-oriented Creative Thinking Toolkit for Service Organizations*, BIS Publishers, Amsterdam 2015.

(rysunek 1). Wpisują w nim, w kolejnych perspektywach czasowych, przyszłe problemy, szanse, wydarzenia, produkty, usługi, organizacje lub osoby, które kojarzą im się z poszczególnymi kategoriami w arkuszu.

Rysunek 1. Wizualizacja czynników zmian w poszczególnych horyzontach czasowych

	3–5 lat	5–10 lat	> 10 lat
Kategorie zmian	Opis czynników zmian		
Polityczne			
Środowiskowe			
Społeczno-kulturowe			
Technologiczne			
Prawne			
Ekonomiczne			
Inne czynniki			

Źródło: L. Kimbell, *The Service Innovation Handbook: Action-oriented Creative Thinking Toolkit for Service Organizations*, BIS Publishers, Amsterdam 2015, s. 57.

Każda z osób na łamach grupy dzieli się swoimi spostrzeżeniami, omawiając, co w jej rozumieniu poszczególne czynniki oznaczają i jaki może być jego wpływ na przyszłe usługi. W kolejnym kroku grupa projektowa analizuje „obraz przyszłości”. Na wspólnym arkuszu omawia, jakie zajdą zmiany w poszczególnych horyzontach przyszłości oraz jaki będzie ich wpływ na usługi, klientów, pracowników, organizację, interesariuszy. Podkreślone są kluczowe czynniki, na których koncentruje się cała grupa.

Metoda ta ma uzmysłowić członkom grupy projektowej konieczność stałego występowania z inicjatywą w obliczu nadchodzących zmian oraz umożliwić zdefiniowanie zmian i przygotowanie usług adekwatnych do nowych oczekiwań klientów.

Metoda 3. Mapowanie ekosystemów innowacji (ang. *Mapping innovation ecosystems*)

Metoda ta stymuluje uczestników projektu do zmiany kierunku identyfikacji różnych podmiotów zaangażowanych w ekosystem innowacji: ludzie, rzeczy, technologie, organizacje, role, jakie te podmioty odgrywają i jak się ze sobą łączą. Polega na tworzeniu wizualnej mapy zaangażowanych podmiotów. Analizie poddaje się podmioty uczestniczące obecnie w ekosystemie innowacji (ang. *the as-is*). Dodatkowo grupuje się nowe podmioty i poddaje się je analizie zdolności do utworzenia

nowego ekosystemu innowacji (ang. *the to-be*). Dla każdego kluczowego podmiotu określone zostają (rysunek 2):

- nazwa podmiotu,
- opis podmiotu – ludzie (dorosły, dziecko, sąsiad, menedżer, ekspert, inne), rzeczy i technologie (komputer, tablet, smartfon, *call centre*, strona internetowa, email, inne), organizacje (duża organizacja konsumencka, B2B, organizacja *non-profit*, dostawca technologii, urząd lokalny, instytucja publiczna, instytucja finansowa, uniwersytet, inne),
- rola jaką podmiot odgrywa (użytkownik, konsument, beneficjent, łącznik, twórca rozwiązań, dostawca zasobów, inne),
- potrzeby i zdolności (wiedza, posiadanie, zarabianie, łączenie, nauka, tworzenie, montaż, dostarczanie, inne).

Rysunek 2. Karta służąca do opisu wszystkich kluczowych podmiotów tworzących wartość

Nazwa podmiotu
Opis podmiotu
Rola, jaką podmiot odgrywa
Potrzeby
Zdolności

Źródło: jak pod rys. 1, s. 62.

Utworzenie zbiorowej wizualnej mapy pozwala na całościowe zrozumienie świata ludzi, rzeczy, organizacji zaangażowanych w tworzenie wartości. Metoda pozwala zrozumieć zależności i relacje pomiędzy różnymi podmiotami i warunki kształtujące komunikację między nimi. Umożliwia odkrycie niezauważanych wcześniej, nowych obszarów łączących poszczególne podmioty.

Metoda 4. Mapowanie doświadczeń użytkownika (ang. *Mapping the user experience*)

Wykorzystanie tej metody pomaga grupie projektowej zrozumieć całościowo interakcje osób z usługą lub organizacją, tworząc perspektywę użytkownika, klienta, interesariusza lub pracownika. Wyjaśnia, jakie doświadczenia pochodzą od poszczególnych osób. Pozwala zespołowi projektowemu identyfikować ważne wzorce użytkownika i „punkty zapalne” w relacjach. Ujawniając luki, daje pole do ich korekt

i innowacji. Metoda pozwala opisać obecne lub przyszłe doświadczenia wynikające z interakcji (rysunek 3).

Rysunek 3. Karta doświadczeń wynikających z interakcji z zagadnieniem, usługą, organizacją

Mapowanie doświadczeń użytkownika

Czyje to są doświadczenia? – Czas:	Pozyskanie informacji	Zdecydowanie się na zaangażowanie	Pierwsza interakcja lub skorzystanie z usługi	Późniejsza interakcja	Zakończenie interakcji
.....					
Co ta osoba robi, chce, wie, czuje ...					
Punkty styku i urządzenia, poprzez które dochodzi do interakcji, np. strony internetowe, aplikacje ...					
Gdzie ta interakcja ma miejsce ...					
Jak to jest odczuwane ...					
Inne osoby zaangażowane, np. pracownicy usług, rodzina i przyjaciele, osoby postronne ...					
Dlaczego dochodzi do interakcji użytkownika z usługą ...					
Co korzystanie z usługi oznacza dla osoby ...					
Zagadnienia, jak ta interakcja wygląda					
Możliwości, jak interakcja może wyglądać inaczej ...					

Źródło: jak pod rys. 1, s. 88.

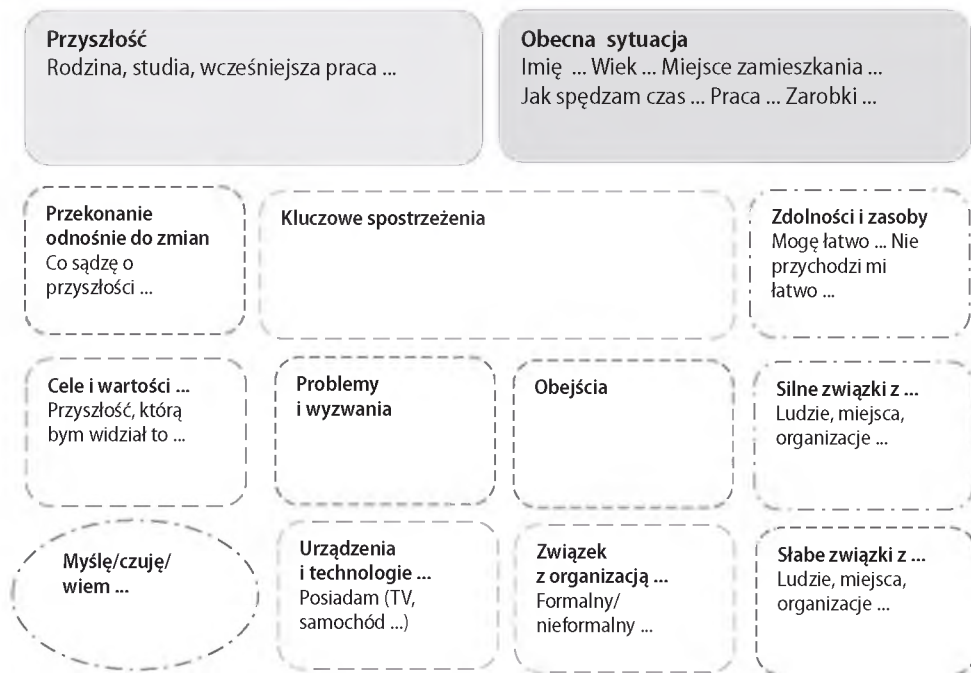
Dane do karty mogą pochodzić z badań lub specjalistycznej wiedzy grupy. Zebrane informacje składają się na obraz konkretnego klienta (segmentu), będącego w interakcji z usługą lub organizacją. Stosowanie tej metody do różnych segmentów odbiorców dostarcza wiedzy w zakresie występujących różnic w procesach i działaniach. Jeśli zmapowano różne doświadczenia użytkowników, należy je przedyskutować na łamach grupy. W przypadku zebrania niewystarczających danych

dotyczących doświadczeń osób wchodzących w interakcję, należy przeprowadzić badania umożliwiające uzupełnienie danych.

Metoda 5. Kreowanie znakomitości/storyworld (ang. *Creating a persona/storyworld*)

Metoda ta pozwala grupie lepiej zrozumieć holistyczny⁹ świat z perspektywy osoby użytkownika, klienta, interesariusza lub pracownika. Pozwala stworzyć bogaty obraz tych osób w odniesieniu do różnych zagadnień i usług. Metoda umożliwia kombinację danych pochodzących z różnych źródeł z własnymi skojarzeniami i wyobrażeniami na dany temat. Daje podstawę do tworzenia charakterystyk stających się źródłem dla innych metod (rysunek 4).

Rysunek 4. Karta opisu osoby i jej środowiska



Źródło: jak pod rys. 1, s. 92.

⁹ Holizm – pogląd głoszący, że zjawiska tworzą układy całościowe, <http://sjp.pwn.pl/slowniki/holistyczny.html>, dostęp 20.01.2016.

Zalecany tok postępowania przy tej metodzie jest analogiczny jak w przypadku metod wcześniejszych, tj.:

- zbieranie pomysłów i informacji odnoszących się do osób (użytkowników, klientów, interesariuszy lub pracowników) przez członków grupy na karcie (por. rysunek 4),
- dzielenie się przez członków grupy pomysłami,
- refleksje i dyskusje,
- redefinicja pomysłów i informacji odnoszących się do osób,
- synteza informacji i refleksje.

Metoda 6. Segmentacja oparta na zrozumieniu (ang. *Segmenting by meaning*)

Metoda ta pomaga stworzyć strukturę pozwalającą rozróżnić segmenty kluczowych użytkowników, klientów, pracowników i interesariuszy. Główną ideą tej metody jest podział osób na segmenty, oparty na zrozumieniu znaczenia, tożsamości i zwyczajów (zmiennie), które kształtują i są kształtowane przez interakcję z podmiotami w środowisku innowacji (rysunek 5).

Rysunek 5. Struktura podziału na poszczególne segmenty na podstawie danych z badań lub wiedzy zespołu

	Podsumowanie	Zmienna 1	Zmienna 2	Zmienna 3	Zmienna 4	Zmienna 5
Segment A						
Segment B						
Segment C						
Segment D						
Segment E						

Źródło: jak pod rys. 1, s. 116.

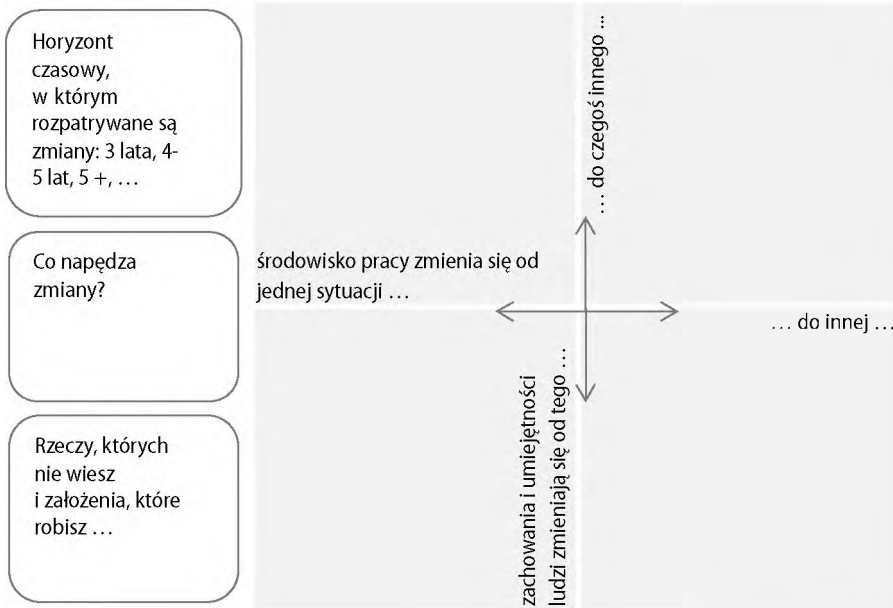
Powyzsza metoda jest bardzo istotna z punktu widzenia innowacyjności w organizacji. Pozwala na wyodrębnienie kluczowych osób i środowisk oraz określenie ich zależności.

Metoda 7. Mapowanie szans (Opportunity mapping)

Metoda ta ma pomóc grupie projektowej sprecyzować zmiany społeczno-kulturowe, zachowania oraz czynniki zmian w określonych horyzontach czasowych. Tworzy uproszczoną strukturę, która porządkuje rozumienie i założenia co do

przyszłych zmian. Zmiany rozpatrywane są w horyzontach czasowych, np. 3 lata, 4–5 lat, 5–10 lat i więcej (rysunek 6).

Rysunek 6. Karta identyfikacji szans w określonych horyzontach czasowych



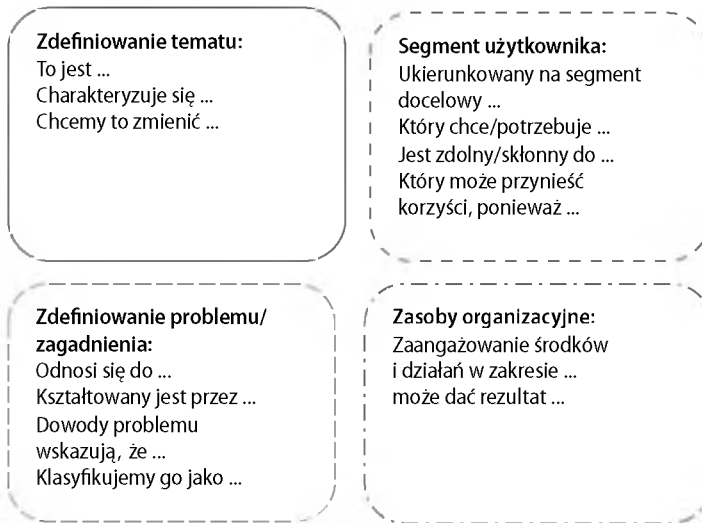
Źródło: jak pod rys. 1, s. 120.

Przedstawiona metoda pozwala zdefiniować szanse, których źródłem mogą być przyszłe zmiany. Daje możliwość określenia szans dla organizacji w różnych perspektywach czasowych przeszłości.

Metoda 8. Problem / propozycja definicji (ang. *Problem / proposition definition*)

Metoda ta skłania zespół do wyjaśnienia, jak rozumie dany problem/zagadnienie. Koncentruje uwagę na strukturze problemu, wyjaśnia, z kim związane jest dane zagadnienie. Przedstawia, jak objawia się problem i jakie są możliwe jego rozwiązania w danym momencie. Pozwala zbadać, jaki wpływ może mieć problem/zagadnienie na usługi (rysunek 7).

Rysunek 7. Karta definiowania problemów/zagadnień i możliwych rozwiązań



Źródło: jak pod rys. 1, s. 124.

Metoda wykorzystuje siłę grupowego działania. Skłania grupę do łączenia różnych koncepcji rozwiązań problemu. Pozwala na wybór optymalnego i najbardziej korzystnego rozwiązania. Poprzez zdefiniowanie źródła problemu umożliwia unikanie go w przyszłości.

Metoda 9. Szkicowanie (ang. *Sketching*)

Metoda ta może być wykorzystana na wiele sposobów, indywidualnie lub grupowo. Główna jej ideą jest wygenerowanie poprzez szkicowanie wielu różnych możliwych rozwiązań. W zależności od zagadnienia, członkowie grupy projektowej szkicują punkty styku, w których dochodzi do interakcji rzeczy, klientów, użytkowników z innowacyjnym środowiskiem. Punktami tymi mogą być: strony internetowe; smartfony; aplikacje; maile; produkty; opakowania; reklamy multimedialne; środowiska lub miejsca, jak domy, biura, kliniki, kawiarnie, szkoły, sklepy; miejsca publiczne, jak parki, obiekty sportowe, przystanki autobusowe i inne (rysunek 8).

Rysunek 8. Karta rejestrowania punktów styku z klientem w usługach

Co to jest? Co robi/pokazuje/ zmienia?	
Kogo może angażować się w to lub może używać tego?	
Co jest w tym specjalnego lub charakterystycznego?	

Źródło: jak pod rys. 1, s. 149.

Zaprezentowana powyżej metoda pozwala generować pomysły oraz nadawać im kształt i formę. Stwarza szansę na innowacyjne rozwiązania wpisujące się w oczekiwania usługobiorców.

Metoda 10. Opowiadanie historii (ang. *Telling stories*)

Metoda ta wspomaga członków grupy projektowej w przygotowaniu historii zmian w trzech aktach:

- 1) Przedstawienie zagadnienia,
- 2) Przedstawienie zmian,
- 3) Przedstawienie rezultatów zmian.

Metoda skłania do zwrócenia uwagi na środki organizacyjne i technologiczne, które są zaangażowane w zmiany. Pomaga grupie projektowej w kreatywnym zaangażowaniu się w projekt oraz przemyśleniu konsekwencji różnych zjawisk/rzeczy, które będą miały miejsce w przyszłości (rysunek 9).

Rysunek 9. Karta do przedstawienia historii zmiany, która jest pożądana

Czynność 1. Przedstaw zagadnienie i wyzwanie oraz napisz, jak i dlaczego jest ważne	Czynność 2. Opisz zmianę	Czynność 3. Opisz rezultat zmian
Szkic, co się dzieje	Szkic, co się dzieje	Szkic, co się dzieje
Opisz, co się dzieje	Opisz, co się dzieje	Opisz, co się dzieje
Wpływ na organizację zaangażowaną	Wpływ na organizację zaangażowaną	Wpływ na organizację zaangażowaną
Wpływ lub wymagania odnośnie do zaangażowanej technologii	Wpływ lub wymagania odnośnie do zaangażowanej technologii	Wpływ lub wymagania odnośnie do zaangażowanej technologii

Źródło: jak pod rys. 1, s. 152.

Metoda ma wyzwolić potencjał tkwiący w członkach grupy i nakierować ich na kreatywne, innowacyjne rozwiązania. Podobnie jak inne metody, przygotowuje do zmian, których należy oczekiwać w przyszłości.

Metoda 11. Planowanie prototypowania i gier projektowych (ang. *Planning prototyping and design games*)

Metoda pozwala grupie na pracę zespołową w celu dalszego badania, w ustrukturyzowany sposób, potrzeb i znalezienia odpowiedzi na powstałe pytania. Dostarcza strukturę/kartę do dalszego kształtowania prototypów i odkrywania nowych pomysłów. Zwraca uwagę na ważne pytania i wspomaga grupę w zorganizowaniu odpowiedzi w postaci prototypów, powtarzania koncepcji i w budowaniu wiedzy odnoszącej się do nowego ekosystemu usług oraz nowej wartości użytkowej. Zapewnia, że grupa w jasny sposób określa, co prototypowanie pozwoli zbadać i jak ważne dla projektu jest znalezienie odpowiedzi na niektóre specyficzne pytania (rysunek 10).

Rysunek 10. Karta do uchwycenia zależności pomiędzy tym, co już wiadomo, a tym, co wymaga dalszego zbadania

	Obserwacje: Dokonane obserwacje i zauważone rzeczy	Spostrzeżenia: Jakich informacji dostarczają	Koncepcje: Możliwe drogi i szanse wykonania inaczej	Pytania: Co chcesz zbadać poprzez stworzenie prototypu	Metody: Jak można prowadzić poszukiwania
PROBLEM 1					
PROBLEM 2					
PROBLEM 3					

Źródło: jak pod rys. 1, s. 176.

„Planowanie prototypowania i gier projektowych” jest kolejną metodą skłaniającą do kreatywnego działania. Stymuluje do innowacyjnych rozwiązań poprzez nowe koncepcje i prototypy.

Metoda 12. Plan usług (ang. *Service blueprinting*)

Metoda ma przedstawić „egzystencję” usług w czasie i przestrzeni poprzez interakcję użytkowników, klientów, usługodawców, funkcji działalności organizacji i innych. Plan usług może być użyty do analizy obecnych usług oraz do naszkicowania możliwych usług w przyszłości. Podkreśla doświadczenia związane z danym segmentem usługobiorców oraz związek pomiędzy wielkością segmentu a działaniami i infrastrukturą organizacji zaangażowanej. Metoda pomaga grupie projektowej pracować bardziej efektywnie poprzez zrozumienie, jak ich zróżnicowane role, funkcje i posiadane zasoby są włączone w praktyce w kreowanie segmentu usługobiorców.

Przygotowanie planu usług pozwala na zidentyfikowanie luk i problemów w proponowanych usługach, a następnie skoncentrowanie działań nastawionych na ich eliminację (rysunek 11).

Rysunek 11. Karta do opisu doświadczeń segmentu użytkowników lub klientów, wynikających z nich interakcji z usługami zmieniającymi się w czasie, pokazująca główne zasoby i funkcje biorące udział w procesie

Segment użytkowników – <u>Czas</u> :	Pozyskanie informacji	Zdecydowanie się na zaangażowanie	Pierwsza interakcja lub skorzystanie z usługi	Późniejsza interakcja	Zakończenie interakcji
.....					
Doświadczenia: Co ta osoba robi, chce, wie, czuje ...					
Punkty styku i urządzenia, poprzez które dochodzi do interakcji, np. strony internetowe, aplikacje ...					
Inne osoby zaangażowane					
Obsługa: Marketing, sprzedaż, komunikacja					
Działania operacyjne					
Technologia					
Finanse					
Infrastruktura: Wsparcie usług					

Źródło: jak pod rys. 1, s. 180.

Plan usług pozwala na przeanalizowanie procesów składających się na usługi w poszczególnych segmentach. Poprzez swą szczegółowość umożliwia identyfikację i eliminowanie luk oraz dobór skutecznych rozwiązań spełniających oczekiwania klientów.

Metoda 13. Kreowanie podwalin efektów końcowych (ang. *Creating the future outcomes framework*)

Celem tej metody jest pomoc w zdefiniowaniu i uzgodnieniu segmentu docelowego, na którym organizacja się koncentruje lub z którym współpracuje. Dodatkowo pomaga zdefiniować wyniki, jakie organizacja ma osiągnąć ze współpracy

z tym segmentem. Zastosowanie metody rozpoczyna dyskusja na temat zmian, które mają nastąpić w wyniku zaplanowanych działań, sposobu zbierania dowodów, które pozwolą oszacować, jakie będą rezultaty. Metoda pozwala grupie zorientować działania na zmiany, które chcą wprowadzić (rysunek 12).

Rysunek 12. Karta definiowania pożądanych efektów dla różnych segmentów oraz czynników pozwalających stwierdzić ich osiągnięcie

Grupa	Spostrzeżenia o grupie	Wynik 1	Wskaźniki dla wyniku 1	Wynik 2	Wskaźniki dla wyniku 2	Wynik 3	Wskaźniki dla wyniku 3	Wymagane gromadzenie danych
Pierwszy segment użytkownika								
Drugi segment użytkownika								
Trzeci segment użytkownika								

Źródło: jak pod rys. 1, s. 204.

Przedstawiona metoda, poprzez zdefiniowanie pożądanych efektów dla poszczególnych segmentów oraz ocenę ich osiągnięcia, pozwala na uzgodnienie segmentu docelowego, na którym organizacja skupi swe działania.

Metoda 14. Definiowanie zasad projektowania (ang. *Defining design principles*)

Metoda ta ma za zadanie zdobyć zasoby/rzeczy, które w opinii głównych podmiotów związanych z organizacją są zaangażowane w kreowanie nowych usług, przedsięwzięć lub produktów. Angażuje grupę w ustalenie zasad, które będą wspierać ich przyszłe prace projektowe, pozwolą spojrzeć na zagadnienia nie tylko z perspektywy usługobiorcy, lecz także organizacji i społeczności.

Metoda obejmuje następujące postępowanie:

- Dyskusja na temat zasad projektowania,
- Identyfikacja zasad odnoszących się do doświadczeń organizacji,
- Identyfikacja zasad odnoszących się do wydajności,
- Identyfikacja zasad odnoszących się do zasobów,
- Dyskusja i synteza zasad projektowania.

Przedstawione przez L. Kimbell w książce *The Service Innovation Handbook* metody nawiązują do różnych obszarów postępowania przy projektowaniu innowacyjnych usług. Często w swych analizach, indywidualnych i grupowych ocenach zagadnień i zdarzeń sięgają głęboko w różne obszary oraz ich interakcje. Mogłoby się wydawać to zbędne, ale fakt, że metody takie są stosowane przez czołowe firmy globalne, jak Google, Microsoft, Barclays, LEGO, Mercedes-Benz, przemawia na ich korzyść. Daje to do zrozumienia, że wyróżnianie się na rynku innowacyjnością jest następstwem dużego nakładu pracy, analiz, badań, tworzenia prototypów, czyli postępowania, które porządkują zaproponowane przez L. Kimbell metody projektowania.

W projektowaniu innowacyjnych usług wykorzystywanych jest wiele metod, wśród których można dostrzec pewne wzajemne podobieństwa. Zaprezentowane powyżej metody nie są jedynymi proponowanymi przez literaturę przedmiotu. Do użytecznych i przydatnych w tym procesie oraz chętnie stosowanych metod należą również wymienione poniżej.

Metoda: Mapa ścieżki klienta (ang. *Customer journey map*)¹⁰

Mapa ścieżki klienta jest wykresem przedstawiającym „drogę” współpracy klienta z organizacją oraz istotne punkty styku (ang. *touchpoints*) odnoszące się do jego interakcji z usługą. Gdy uwzględni się wzajemne zaangażowanie i zależności, mapa może biec „od kołyski po grób”. Pierwszymi punktami styku mogą być np. zainteresowanie w wyniku reklamy lub polecenia przez inną osobę, dalszymi: zakup usługi, interakcja wraz z rozwojem usług lub zakończenie współpracy w wyniku przejścia klienta do konkurencji¹¹.

Metoda: Mapa oczekiwań (ang. *Expectation map*)¹²

Mapowanie oczekiwań klienta jest kluczem do stworzenia usług spełniających oczekiwania klientów. Metoda ta pozwala wykorzystać dotychczasowe doświadczenia wynikające z interakcji klienta z usługą w tworzeniu nowych usług. Koncentracja na wymaganiach i tworzeniu środowiska, by klient czuł się „jak w domu”, pozwala na zapewnienie tak pożądanej spójności stron.

¹⁰ <http://www.servicedesigntools.org/tools/8>, dostęp 17.08.2015.

¹¹ <https://hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to/>, dostęp 17.08.2015.

¹² <http://www.u-sentric.com/en-GB/services/understand-your-users/expectation-mapping>, dostęp 17.08.2015.

Metoda: Mapa interesariuszy (ang. *Stakeholder map*)¹³

Mapowanie interesariuszy jest wizualnym narzędziem pozwalającym analizować interesariuszy w czterech następujących krokach:

- 1) Zdefiniowanie interesariuszy,
- 2) Analiza interesariuszy pod kątem oddziaływania i wpływu na usługę,
- 3) Plan zarządzania komunikacją z interesariuszami oraz raportowanie,
- 4) Współdziałanie z interesariuszami.

Metoda pozwala na projektowanie usług spełniających oczekiwania nie tylko klientów, lecz także innych stron, których usługa może dotyczyć. W projektowaniu, obok korzyści odbiorcy finalnego usługi, muszą być brane pod uwagę również korzyści właścicieli, pracowników, środowisk lokalnych itp.

Metoda: Wywiady kontekstowe (ang. *Contextual interviews*)¹⁴

W toku wywiadów kontekstowych badacze oglądają i słuchają, jak użytkownicy zachowują się we własnym środowisku. Nie wymagają skryptów i zadań, są mniej formalne, bardziej naturalne niż badania, przez co dają bardziej wiarygodne wyniki. Atmosfera wywiadów kontekstowych skłania do naturalności, otwartości i wyrażenia głębszych przemyśleń, na które może brakować miejsca na przykład w ankietach.

Metoda: Krzywa emocji (ang. *Curve emotions*)¹⁵

Jest prostą, ale bardzo skuteczną metodą wizualizacji emocji klienta w styczności z usługą. Każdemu kolejnemu krokowi styczności, np. w punkcie usługowym będą to: lokalizacja, możliwość parkowania, dekoracja, jakość, obsługa, miejsce dla dzieci i inne, przypisywane są emocje w skali od pozytywnych do negatywnych (w pełni zaspokojony, usatysfakcjonowany, neutralne odczucia, złe odczucia, niezadowolenie). Znajomość odczuć klienta na każdym kroku styczności z usługą w chwili obecnej daje wytyczne co do poprawy środowiska współpracy z klientem i likwidacji punktów negatywnych emocji.

¹³ <http://www.stakeholdermap.com/>, dostęp 17.08.2015.

¹⁴ <http://www.usability.gov/how-to-and-tools/methods/contextual-interview.html>, dostęp 17.08.2015.

¹⁵ <https://dm9barcelona.wordpress.com/2012/03/28/emotion-curves-what-your-customers-experience>, dostęp 10.08.2015.

Metoda: Gry zespołowe (ang. *Gamestorming*)¹⁶

Gamestorming jest metodą pomagającą przełamywać bariery, zachęcającą do zaangażowania się i pobudzającą pracowników do kreatywnego myślenia w drodze zorganizowanej gry, dającej swobodę i otwartość na pomysły. W grach może brać udział nawet do 20 osób, a czas trwania ustala się od kwadransa do półtorej godziny. *Gamestorming* obejmuje pytania, szkicowanie pomysłów, diagramy, tworzenie obrazów, łączenie słów. Otwartość i swoboda ma prowadzić do nadrzędnego celu, czyli innowacyjności.

Metoda: Arkusz modelu biznesowego (ang. *Business model canvas*)¹⁷

Arkusz modelu biznesowego to szkic strategii, która ma być wdrożona przez organizację w ramach struktur, procesów i systemów¹⁸. Jest metodą wizualizacji wspomagającą firmę w określeniu wymaganego kierunku aktywności. Arkusz modelu obejmuje obszary¹⁹:

- Infrastruktura – kluczowe działania, kluczowe zasoby, partnerzy biznesowi,
- Oferta – proponowane wartości (cena i wydajność, satysfakcja klienta i wynik),
- Klient – segmenty klientów, kanały dystrybucji, relacje z klientem,
- Finanse – koszty, źródła przychodów.

Publikacją pozwalającą rozszerzyć zakres wiedzy na temat projektowania innowacji jest książka *Architekci innowacyjności*²⁰ T. Wedell-Wedellsborga i P. Millera. Autorzy zwracają uwagę na konieczność tworzenia w organizacjach swoistych ekosystemów innowacji. Kluczową rolę przypisują tu przywódcom/liderom, którzy w firmach powinni być tzw. architektami innowacji. Osobami nie tylko samodzielnie nastawionymi na innowacje, lecz także pozytywnie oddziałującymi na pracowników, wzbudzając w nich kreatywność i zaangażowanie. Architekci innowacji mają stymulować zespoły do odkrywania drzemiących w nich pokładów kreatywności, mają sprawiać, by pracownicy dokonywali przełomów na rzecz organizacji niezależnie od działu, w którym pracują.

¹⁶ <http://www.gamestorming.abc.com.pl/>, dostęp 06.08.2015.

¹⁷ J. Pucher, *Jak przygotować dobry Business Model Canvas?*, PARP, Warszawa 2012; http://www.web.gov.pl/wiedza/biblioteka/e-booki/590_2554.html, dostęp 06.08.2015.

¹⁸ Ibidem, s. 8.

¹⁹ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*, Wiley, Hoboken, New Jersey 2010.

²⁰ P. Miller, T. Wedell-Wedellsborg, *Architekci innowacyjności*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2014.

Autorzy w drodze do tworzenia ekosystemu innowacji w organizacji zwracają uwagę na takie kierowanie pracownikami przez liderów, które ugruntuje kluczowe zachowania. Za kluczowe, sprzyjające innowacyjności, uznane zostały niżej wymienione zachowania.

Zachowanie innowacyjne 1: Koncentracja – obejmuje skupianie się pracowników na wszelkich pomysłach, które mogą mieć istotne znaczenie dla organizacji.

Zachowanie innowacyjne 2: Kontakt – oznacza otwarcie pracowników/osób zaangażowanych w innowacje w kontakt ze światem, otoczeniem zewnętrznym.

Zachowanie innowacyjne 3: Modyfikacja – odnosi się do ulepszania pierwotnych pomysłów i stałego podwyższania poziomu potrzeb i wyzwań.

Zachowanie innowacyjne 4: Selekcja – oznacza umiejętność analizy i dokonywania właściwych wyborów, najlepszych pomysłów.

Zachowanie innowacyjne 5: Dyplomacja – włączanie innowacyjności we wszystkie obszary działalności organizacji, docieranie do obszarów o sztywnych zasadach.

Autorzy propozycję działania i wdrażania zachowania nastawionego na innowacyjność zaproponowali na podstawie przykładów pochodzących od czołowych organizacji światowych, jak Pfizer, Go Travel, Lonza, DSM. Publikacja *Architekci innowacyjności* jest jednocześnie zwróceniem uwagi na bardzo często i chętnie stosowane przez firmy, a na nie zawsze przynoszące efekty, wyjazdy szkoleniowe, warsztaty, burze mózgów, konkursy na innowacyjne pomysły. Formy takiej aktywności indywidualnej i grupowej powinny być tak zaplanowane, aby od początku do końca mogły służyć założonemu celowi.

Wyróżnione powyżej metody stanowią w wielu firmach stały, naturalny proces. Pomimo ich pracochłonności, wymagania dużego zaangażowania oraz kreatywności od jednostek i grupy projektowej, finalnie przekładają się na innowacyjne usługi.

4. Korzyści i ograniczenia wynikające ze stosowania metod projektowania innowacyjnych usług

Zdaniem autora pracy stosowanie opisanych w poprzednim rozdziale metod zapewnia organizacji wiele korzyści, ale może być również źródłem ograniczeń. Rozpatrując korzyści wynikające ze stosowania metod projektowania innowacyjnych usług, dokonano ich podziału na trzy grupy. Poniżej przedstawiony zostanie przyjęty sposób ich pogrupowania²¹.

²¹ Opracowanie własne.

1. Korzyści związane z klientem:
 - zrozumienie klienta – jego potrzeb, emocji, wartości, sposobu postępowania i patrzenia na świat,
 - poznanie źródła lojalności klientów,
 - spojrzenie na klienta z perspektywy przyszłych horyzontów czasowych,
 - uszczegółowienie charakterystyk segmentów,
 - wzrost interakcji z klientem,
 - testowanie nowych usług we współpracy z klientem.
2. Korzyści związane z organizacją:
 - poznanie potencjału i możliwości innowacyjnych organizacji,
 - usprawnienie działań na rzecz innowacji i podwyższenie efektywności,
 - zaangażowanie całej organizacji w innowacyjność (wszystkich działów),
 - rozwój przez zróżnicowanie usług dla poszczególnych segmentów klienta,
 - pobudzenie i odblokowanie kreatywności drzemiącej w pracownikach,
 - oszczędność kosztów chybionych nowych usług lub modyfikacji obecnie funkcjonujących,
 - oszczędność czasu i ograniczenie zaangażowania zewnętrznych agencji badawczych,
 - możliwość wyselekcjonowania w organizacji osób kreatywnych.
3. Korzyści związane z otoczeniem:
 - lepsze poznanie i zrozumienie otoczenia, w tym interesariuszy i konkurencji,
 - wzrost pozycji wynikający z innowacyjności,
 - możliwość wykorzystania innowacji z innych branż,
 - lepsze zrozumienie trendów rynkowych i kierunków rozwoju społecznego, technologicznego, ekonomicznego.

Przedstawione metody projektowania innowacyjnych usług nie generują w bezpośredni i prosty sposób korzyści. Nie wystarczy zebrać w organizacji grupę i wdrożyć konkretną metodę projektowania. W toku realizacji organizacja może napotkać szereg ograniczeń. Główne, zauważone przez autora pracy, to:

- niedostrzeganie zmian w otoczeniu, w tym oczekiwań klientów,
- brak myślenia z perspektywy klienta,
- brak spojrzenia z różnych horyzontów czasowych,
- brak motywacji pracowników i grupy projektowej,
- brak lidera,
- zły dobór członków grupy projektowej,
- brak zrozumienia celu lub wiary w sukces,
- brak pracowników kreatywnych, o szerokich horyzontach wiedzy,
- brak wsparcia ze strony interesariuszy.

Przedstawienie ograniczeń obok korzyści uświadamia, że sama metoda projektowania nie jest lekarstwem pozwalającym usprawnić organizację w zakresie innowacji. Potrzebna jest odpowiednia kultura organizacji i determinacja pracowników. Utożsamianie się zespołu projektowego zarówno z organizacją, jak i klientem oraz tworzenie atmosfery pracy pobudzającej kreatywność to tylko wstęp do sukcesu. Istotna jest znajomość trendów rynkowych i umiejętność kreowania scenariuszy przyszłych zdarzeń. Zawsze należy mieć na uwadze klienta, do którego skierowane są usługi, niemalże wczuć się w jego postać w różnych horyzontach czasowych.

5. Podsumowanie

Firmy nastawione na rozwój stale przeznaczają na innowacyjność dużą część swoich zasobów. W szczególności duże i globalne nie mogą pozwolić sobie na „stanie w miejscu”. To one są liderem do naśladowania i one wyznaczają nowe trendy.

Wysoką skuteczność działania w zakresie innowacji umożliwiają organizacjom metody projektowania innowacyjnych usług, które zebrano, uporządkowano i opisano w ramach realizacji celu tej pracy. Metody zaprezentowane w artykule, między innymi na podstawie książki L. Kimbell, *The Service Innovation Handbook*, wykorzystują wiele indywidualnych i grupowych analiz, pozwalają dokonać ocen zagadnień i zdarzeń w różnych horyzontach czasowych. Przy założeniu zmian otoczenia w przyszłości, metody projektowe pozwalają określić potrzeby klientów w przyszłości i dostosować do nich usługi. Skuteczność stosowanych metod projektowania innowacyjnych usług potwierdzają sukcesy stosujących je globalnych liderów.

Poza metodami zaproponowanymi przez L. Kimbell, w pracy zaprezentowano też inne metody wykorzystywane przy projektowaniu innowacyjnych usług. Oparte są one na rzetelnych analizach, badaniach, tworzeniu prototypów i innych działaniach, przy wykorzystaniu wielu zasobów. W projektowanie innowacyjnych usług zaangażowane są jednostki i grupy specjalistów z różnych obszarów działalności firmy. Szczególnie ważna jest znajomość klienta, segmentów i otoczenia oraz wpływu jego zmian na organizacje i decyzje klienta.

W pracy poza wieloma metodami projektowania innowacyjnych usług przedstawiono korzyści i ograniczenia wynikające z ich stosowania. Pomimo mogących pojawić się ograniczeń, korzyści przemawiają za stosowaniem metod sprawdzonych przez liderów rynkowych.

Praca jest źródłem aktualnej wiedzy na temat wykorzystywanych przez organizacje skutecznych metod projektowania innowacyjnych usług. Stanowi wkład

w rozwój nauki i użyteczny materiał dla firm usługowych, które zainteresowane są rozwojem i dążeniem do oferowania usług dostosowanych do potrzeb klienta w każdym czasie.

Bibliografia

1. European Commission, *The Smart Guide to Service Innovation*, 2012.
2. Hollins B., Shinkins S., *Zarządzanie usługami. Projektowanie i wdrażanie*, PWE, Warszawa 2013.
3. <http://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TETC.ZS/countries?display=graph>
4. <http://krainabiznesu.pl/projektowanie-uslug/service-design-thinking/>
5. <http://sjp.pwn.pl/slowniki/holistyczny.html>
6. <http://www.gamestorming.abc.com.pl/>
7. <http://www.podyplomowe.pl/swps-poznan/poznan-studia-podyplomowe/marketing/service-experience-design-projektowanie-uslug-i-doswiadczen>
8. <http://www.servicedesigntools.org/tools/8>
9. <http://www.stakeholdermap.com/>
10. <http://www.usability.gov/how-to-and-tools/methods/contextual-interview.html>
11. <http://www.u-sentric.com/en-GB/services/understand-your-users/expectation-mapping>
12. http://www.web.gov.pl/wiedza/biblioteka/e-booki/590_2554.html
13. <https://dm9barcelona.wordpress.com/2012/03/28/emotion-curves-what-your-customers-experience>
14. <https://hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to/>
15. Kimbell L., *The Service Innovation Handbook: Action-oriented Creative Thinking Toolkit for Service Organizations*, BIS Publishers, Amsterdam 2015.
16. Miller P., Wedell-Wedellsborg T., *Architekci innowacyjności*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2014.
17. Osterwalder A., Pigneur Y., *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*, Wiley, Hoboken, New Jersey 2010.
18. Pucher J., *Jak przygotować dobry Business Model Canvas?*, PARP, Warszawa 2012.

Innovative service design. Effective methods used by organisations

Summary

The fast changing environment and customers' demands growing with it put up the bar high for the service providing organisations. Companies wanting to maintain a high position possessed on the sector service market are forced to invest in research and development aimed at the creation of new innovative services. The lack of innovativeness may mean for the company a decline in value, a takeover or even a bankruptcy.

A high effectiveness of activity in the area of innovation is possible thanks to specific methods of innovative service design worked out by the organisations over years of operation of the market. Its significance made the author focus on the topic. The methods based on the literature, collected and described in the study, make use of many individual and group analyses and allow for the assessment of issues and events in different time horizons. On the basis of the knowledge of customer segments, with the assumption of environment changes over time, the design methods allow for the determination of customer needs in the future and adjust services to them. The fact that global leaders like Google, Microsoft, Barclays, Mercedes-Benz, Pfizer, Go Travel apply the innovative service design discussed in the paper proves they are successful.

The work, based on the literature, contributes to the development of science and constitutes useful material for service companies oriented to permanent development, investment in their own future and aspiration to offer services adjusted to customer needs in every time horizon.

Keywords: innovations, service design, processes
