

VERTĖS KŪRIMAS PASLAUGŲ DIZAINO METODAIS

Deividas Juozulynas

VILNIAUS DAILĖS AKADEMIJA

Maironio g. 6, LT-01124

deividas.juozulynas@vda.lt

Straipsnio tikslas – pristatyti paslaugų dizainą kaip naują dizaino ir vadybos sritį bei atkreipti dėmesį į netechnologines inovacijas, kurios gali pasireikšti per verslo modelių pokyčius, taip pat geresnį dizaino ir procesų organizavimą bei pridėtinės vertės kūrimą. Remiantis teoriniais bei empiriniais tyrimo metodais atskleidžiami paslaugų dizaino elementai ir šios disciplinos veiklos principai.

REIKŠMINIAI ŽODŽIAI: paslaugų dizainas, dizaineriškas mąstymas, į vartotoją nukreiptas dizainas, paslaugų dominavimo logika.

Šiuolaikiškumas ir akivaizdžiai besikeičianti aplinka žmones skatina įgyti naujus įpročius, kitokias pažiūras, formuoja lankstesnį mąstymą, kuris atsispindi ir verslo aplinkoje. Naujosios tendencijos priverčia žmones netiesiogiai ieškoti naujų sprendimų ir kurti tokius gaminius bei paslaugas, kurios tenkintų vis kylančius reikalavimus, todėl daugiau dėmesio skiriama paslaugų inovacijoms. Ekonomikos augimą paspartino informacijos amžiaus pokyčiai, kurie atvėrė naujas galimybes, o tai vedė prie naujų vartotojų poreikių ir lūkesčių. Industrinėje eroje vadovautasi nuostata, jog prekės vertę nustato gamintojas, tačiau pastebėta, kad jai vertę sukuria vartotojas eksploatavimo metu. Todėl pradėta polemizuoti norint atskirti prekės ir paslaugos sąvokas. Rinkodaros ir vadybos srityse buvo pereita nuo prekių dominavimo prie paslaugų dominavimo logikos. Vieni iš svarbiausių paslaugų rinkodaros tyrėjų Stephenas L. Vargo ir Robertas F. Luschas, kalbėdami

apie naujas jos kryptis, minėjo, jog žvilgsniai nukrypo nuo gamintojo į klientą, o dėmesys – nuo apčiuopiamų dalykų prie neapčiuopiamų, tokių kaip įgūdžiai, informacija ir žinios, interakcija ir ryšiai¹. Atsižvelgus į šiuos faktorius, klientai tampa pagrindiniu atspirties tašku organizacijų strategijose², tokiu atveju tiesioginė konkurencija netenka svarbos. Inovatyvių verslo modelių akstinu tampa vertės suteikimas žmonėms, o vienas iš būdų tai padaryti – paslaugų dizainas.

Paslaugų dizainas pasaulyje atpažįstamas kaip dizaino tyrimų ir praktikos sritis, su augančiu tarptautiniu

- 1 Stephen L. Vargo, Robert F. Lusch, „Evolving to New Dominant Logic for Marketing“, in: *Journal of Marketing*, [interaktyvus], 2004, January, p. 14–15, [žiūrėta 2013-04-02], <http://courses.ischool.berkeley.edu/i210/fo7/readings/VargoLusch.pdf>.
- 2 Innovation Lecture 2009, *Innovation is served*, Ministerie van Economische Zaken, [interaktyvus], 2009, p. 7, [žiūrėta 2013-05-14], <http://www.slideshare.net/fred.zimny/dutch-innovation-lecture-innovation-is-served>.

praktikų ir akademikų tinklu. Kas antrus metus vykstanti paslaugų dizaino ir inovacijų konferencija *ServDes*³ yra vienas svarbiausių renginių. Konferencijų metu praktikai dalijasi savo potyriais, taikant paslaugų dizainą realiomis aplinkybėmis, kompanijoms suteikiama galimybė susipažinti su paslaugų dizainu ar pasidalyti išpūdžiais, jeigu joms teko įgyvendinti paslaugų dizaino projektus, taip pat akademikai turi galimybę pristatyti savo mokslinių tyrimų rezultatus paslaugų dizaino ir paslaugų inovacijų srityse.

Panašias konferencijas organizuoja ir „Paslaugų dizaino tinklas“ (angl. *Service Design Network*, SDN), sukurtas 2004 metais. SDN siūlo paslaugų dizaino idėjų apsikeitimo platformą bei jungia nemažą dalį institucijų, dirbančių paslaugų dizaino srityje tarptautiniu mastu. Šioje platformoje ryšius palaiko nacionalinės paslaugų dizaino grupės ir tinklai, tokie kaip Nyderlandų „Service Design Netwerk“, Suomijos „Helsinki Service Designers“. Šie tinklai skirti paslaugų dizainui, viešosioms paslaugoms ir socialinėms inovacijoms.

PASLAUGŲ DOMINAVIMO LOGIKA

Paslaugų dizainas nėra vienalytė aiškiai apibrėžiama sąvoka – tai įvairių sričių ir elementų samplaika, todėl išryškinamas jos tarpdiscipliniškumas. Ji sieja dizaineriško mąstymo, paslaugų dominavimo logikos ir verslumo aspektus, norint sukurti holistinių potyrių visumą, kuri tenkintų vartotojų ir organizacijų poreikius. Nors dizaineriško mąstymo (angl. *design thinking*) principai ir paslaugų dominavimo logika yra kilę iš skirtingų sričių, bet pastebimi šių elementų panašumai, atsižvelgiant į vertės sukūrimo aspektus per įsigilinimą į vartotoją. Paslaugų versle šie du elementai persipindami papildo vienas kitą. Dizaineriškas mąstymas, stipriai susijęs su praktine ir patirtimis paremta sritimi, pateikia skirtingas veiklos įgyvendinimo metodikas, bet susiduria su sunkumais siekiant

3 *Service Design and Innovation Conference*, [interaktyvus], 2012, [žiūrėta 2013-05-15], <http://www.servdes.org/about-servdes/>.

veikti vadybiniu ir strateginiu lygiu. Tuo tarpu paslaugų dominavimo logika, kaip idėja, glaudžiai susijusi su verslo valdymu, bet susiduria su sunkumais įgyvendinimo fazėje⁴.

Paslaugų dominavimo logikos^{**} požiūris leidžia susieti paslaugų dizainą, paslaugų vadybą, paslaugų rinkodarą į visumą. Taip teigiama ir „Paslaugų dizaino logikos“ dokumente:

kaip disciplina, paslaugų dizainas neturėtų būti matoma izoliuota, bet paslaugų plėtimo, vadybos, operacijų ir rinkodaros kontekste; kartu tai formuoja gerų paslaugų atlikimo nuostatas.⁵

Pagrindinis paslaugų dominavimo logikos dėmesys nukreiptas į vertės kūrimo apibrėžimą bei kur ir kas paslaugos procese ją sukuria. Ši logika taip pat skatina kompanijas žvelgti į verslo pasiūlymus eliminuojant skirtumą tarp materialių ir nematerialių dalykų⁶. Šiuo teiginiu nubrėžiamos naujos paslaugų vystymo ir taikymo gairės. Vis dėlto tokio holistinio paslaugų vaizdo integravimas kompanijoms kelia sumaištį, bet paslaugų dizaino metodai ir technikos gali padėti tai išspręsti. Paslaugų dizaino vadyboje ir atlikimo procesuose naudojamosi dizaino disciplinų įrankiais ir metodais, kuriais komunikuojami problemiški aspektai, ieškoma bei stengiamasi atrasti tinkamus jiems sprendimus.

4 Katarina Wetter Edman, *Exploring overlaps and differences in service dominant logic and design thinking*, Oslo: First Nordic Conference on Service Design and Service Innovation, [interaktyvus], 2009, p. 9, [žiūrėta 2013-03-26], <http://servdes.org/pdf/2009/wetteredman.pdf>.

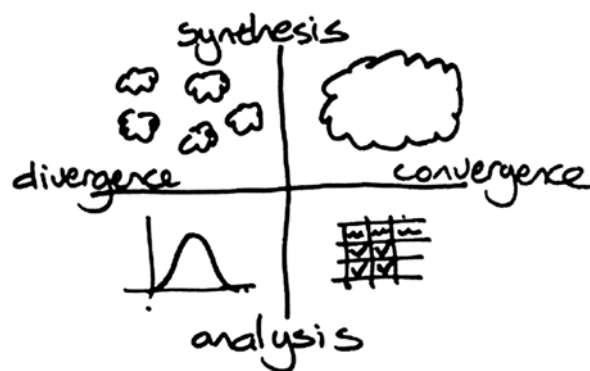
** Paslaugų dominavimo logika – (PDL), angl. *Service Dominant Logic* (SDL).

5 Cabirio Cautela, Francesca Rizzo, Francesco Zurlo, *Service design logic. An approach based on different service categorie*, Milan: Politecnico di Milan, Department of Industrial Design, [interaktyvus], 2009, p. 4317, [žiūrėta 2013-04-02], <http://www.iasdr2009.org/ap/Papers/Special%20Session/Adopting%20rigor%20in%20Service%20Design%20Research/Service%20design%20logic%20-%20an%20approach%20based%20on%20the%20different%20service%20categories.pdf>.

6 *Ibid.*

Paslaugų dizaino kontekste dizaineriškas mąstymas užima ypatingą vietą dėl taikomų darbo metodikų ir principų, kurie gali būti lengvai adaptuojami įvairiose veiklos sferose. Dizaineriškas mąstymas, kaip atskira mąstymo rūšis, išskiriamas dėl gebėjimo susieti problemų lauko empatiją, išvalgų ir sprendimų generacijos kūrybiškumą ir sprendimų pritaikymo kontekstui racionalumą. Paties termino ištakos susijusios su dizaino praktika, kai 1960 m. tyrėjai aiškinosi, kaip dizaineriai mąsto savo veiklos metu ir kaip atlieka užduotį. Tyrėjai siekė suprasti procesus ir metodus, kuriais remdamiesi dizaineriai vykdė sėkmingas dizaino veiklas, ypač tais atvejais, kai sprendė kompleksiškas dizaino problemas. Individualių ir profesionalių praktikų aprašymas pateikė išvalgų apie dizainerių darbo metodą, kai subjektas reflektuoja veiklos metu ir pagal savo refleksiją performuluoja problemas⁷. Nagrinėdami netipišką veiklos metodą, tyrėjai bandė aprašyti dizainerio minčių procesą darbo metu, dizainerišką žinojimą arba dizainerišką mąstymą.

Richardas Buchananas savo darbu *Wicked Problems in Design Thinking*⁸ padarė posūkį dizaino teorijoje, nukreipdamas dizainerišką mąstymą nuo meistrystės ir pramonės produkcijos paveldo į labiau apibendrintą terminą, kuris galėjo būti pritaikomas beveik viskam, įtraukiant tiek apčiuopiamus objektus, tiek ir neapčiuopiamas sistemas⁹. Jo požiūriu, dizaineriškas mąstymas turėjo rutuliotis ne apie dizainerio veiklos metodus, bet apie pačios problemos formulavimą, jos sprendimus ir socialinius dizaino aspektus. Naudojant



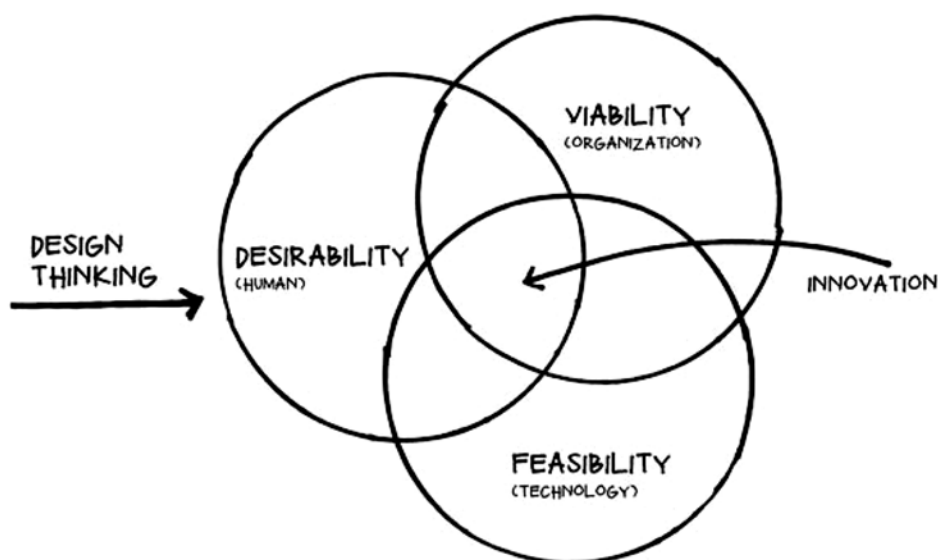
1. Dizaineriška mąstysena divergentiškumo ir konvergentiškumo atžvilgiu, in: Tim Brown, *What does design thinking feel like?*

socialinės ir kultūrinės analizės įrankius, atskleidžiami ne tik dizainerių veiklos ir darbo organizavimo principai, bet ir jų poveikio svarba¹⁰. Veikdamas socialiniame dizaino kontekste dizainas nukrypsta į problemų formulavimą, o tai, susiduriant su šiuolaikiniais kompleksiškais dizaino iššūkiais, yra daug svarbiau nei sprendimo radimas. Dizaineris atsineša naują būdą, kaip atrasti problemines vietas bei ieškoti sprendimų, žvelgiant iš vartotojo perspektyvos. Esminė problema, kodėl kartais sunku suprasti dizainerišką mąstymą, – pramoninio, produkto ir grafinio dizaino ištakos, kurios suponuoja objekto regimumą ir apčiuopiamumą. Nagrinėjant mąstymo būdą bei jo veiklos gaires, pereinama prie beobjekčio dizaino.

Vadybos ir edukacijos tyrėjai, pastebėję dizaineriško mąstymo privalumus, pradėjo tyrinėti dizainą kaip intelektualų ir praktišką resursą jų disciplinoms. Šio mąstymo taikymas skiriasi priklausomai nuo konteksto. Iš dizaino praktikos pusės dizaineriško mąstymo būdas koncentruojasi į dizainerių naudojamus įrankius ir metodus. Šiame kontekste dizaineriškas mąstymas apibūdinamas kaip empatija, intuicija, proceso kartojimas, permąstant problemas bei įvairių vizualinės reprezentacijos įrankių ir mąstymo metodų naudojimą, siekiant apibūdinti galimus ateities sprendimus.

7 Lucy Kimbell, *Beyond design thinking: Design-as-practice and designs-in-practice*, Manchester: University of Oxford, CRESC Conference, [interaktyvus], 2009, p. 4, [žiūrėta 2013-03-26], http://www.lucykimbell.com/stuff/CRESC_Kimbell_v3.pdf.
8 Richard Buchanan, *Wicked Problems*, in: *Design Thinking*, [interaktyvus], 1992, p. 97, [žiūrėta 2013-03-28], http://coop2012.files.wordpress.com/2012/01/buchanan_wicked_problems.pdf.
9 Lucy Kimbell, *op. cit.*, p. 4.

10 *Ibid.*



2. Dizaineriško mąstymo veiksniai, in: IDEO, *Our approach: design thinking*, 2013

Dizaineriškas mąstymas koncentruojasi ne į alternatyvų pasirinkimą, o į naujų galimybių projektavimą. Jis susijęs su divergentiškumu ir konvergentiškumu [1 il.]. Divergentiškas mąstymas apibrėžia gebėjimą siūlyti išskirtines, unikalias ar kitoniškas idėjas, susijusias su vienokia ar kitokia tema, bei iššaukti begalę galimų ir negalimų problemos sprendimo idėjų. Tuo tarpu konvergentiškas mąstymas susijęs su gebėjimu rasti teisingą ir realizuotiną sprendimą duotai problemai¹¹. Dėl šių priežasčių dizaineriško mąstymo svarba atsiskleidžia per inovacijų kūrimo prizmę bei efektą, kurį sukelia vadybai ir organizacijai. Kaip teigia Timas Brownas, IDEO kompanijos generalinis direktorius:

dizaineriškas mąstymas gali būti apibūdintas kaip disciplina, kuri naudoja dizainerio jautrumą ir metodus tam, kad suderintų žmonių poreikius su tuo, kas technologiškai įvykdoma, ir tai, ką perspektyvi verslo strategija gali paversti į vertes klientams ir rinkos galimybes.¹² [2 il.]

11 Tim Brown, *What does design thinking feel like?*, [interaktyvus], 2008, [žiūrėta 2013-05-28], <http://designthinking.ideo.com/?cat=21>.

12 Tim Brown, „Design Thinking“, in: *Harvard Business Review*,

Žvelgiant į dizainerišką mąstymą vadyboje, galima teigti, jog tai – dizaineriškų metodų pritaikymas ne dizaino kontekste, arba kai metodai naudojami imituojant manierą, kuria galvoja ir problemas sprendžia dizaineriai. Vadybos praktikams šio mąstymo metodai padeda atrasti svarbius interesų grupių vaidmenis, kuriant pridėtinę vertę.

Paslaugų dizaino kontekste dizaineriškas mąstymas tampa komunikavimo priemone su interesų grupėmis, galiniu vartotoju. Naudojant jo metodus, gilinamasi į vartotojo poziciją ir patirtis, aiškinamasi, kokie veiksniai jas sukelia.

Suomijos paslaugų kompanijos „Palmu Inc.“ dizaineris Reima Rönholm savo interviu *Verslo žinioms* teigė:

paslaugų dizainas iš esmės yra susijęs su klientų patirtimis ir tuo, kaip jas paversti maloniomis, taupyti laiką ir sumažinti stresą.¹³

[interaktyvus], 2008, June, p. 86, [žiūrėta 2013-03-26], http://www.ideo.com/images/uploads/thoughts/IDEO_HBR_Design_Thinking.pdf.

13 „Kas bendra tarp filmų kūrimo ir oro uosto paslaugų dizaino“, in: *Verslo žinios*, 2012 05 03, Nr. 84, [interaktyvus], [žiūrėta

Šie faktoriai buvo ypač svarbūs vystant naują Helsinkio Vantos oro uosto paslaugų kompleksą, kuris laimėjo prestižinį „World Airport Award“ apdovanojimą nominacijoje „Geriausias oro uostas Šiaurės Europoje“ (angl. *Best Airport in Northern Europe*).

Oro uostas yra milžiniškas organizmas, kuriame tarpusavyje persipynusios daugybė paslaugų. Vieni jo klientai – tai oro linijos, kiti – keleiviai. Pasak Reimos Rönnholmo:

kol žmogus pasiekia lėktuvą, bent jau remiantis Helsinkio Vantos oro uosto pavyzdžiu, jį tiesiogiai aptarnauja 11 bendrovių, o netiesiogiai – iš viso 1000.¹⁴

Paslaugų dizainerio užduotis – sujungti klientus, verslą ir oro uosto operatorių, kad šie kalbėtų viena kalba. Paslaugų dizaino procese naudojami dizaineriško mąstymo metodai padeda pasiekti bendrą tikslą. Viena iš esminių nemaloniausių patirčių oro uoste, į kurią atkreiptas dėmesys, – saugumo patikra. Jos metu žmonės nervinasi, bijo pavėluoti, stresą kelia ir iš dalies pažeidžiamas jų privatumas. Dėl galiojančių esminių taisyklių šį kelionės etapą paversti malonesniu itin sudėtinga. Vantos oro uostą kasmet aplanko 15 mln. keleivių, taigi atliekama lygiai tiek pat saugumo patikrų. Siekiant pagerinti keleivių patirtis, buvo analizuojamos laiko sąnaudos ir išsiaiškinta, kad kiekviena minutė praleista laukiant patikros eilėje yra lygi 70 neišleistų centų oro uoste. Mažinant laiko sąnaudas sulaukiama abipusės naudos – keleiviai išvengia stresinių situacijų, o oro uostas gauna daugiau pajamų. Pirmas elementas, kuris buvo įdiegtas, norint išvengti stresinių situacijų, tai informacinė švieslentė, kuri remdamasi mobiliųjų telefonų signalais praneša, kiek apytikriai keleivis užtruks eilėje. Tačiau, kaip sako paslaugų dizaineris, labiausiai keleivius oro uoste veikia žmogiškasis kontaktas: itin svarbu, kaip žmo-



3. Bendros kūrybos metodai, Vantos oro uosto atvejis, in: Reima Rönholm, *Solving the right problems*, Nida International Design Management Seminar, 2013, p. 11

2013-05-06], <<http://laikrastis.vz.lt/index.php?act=archive&sub=result&text=paslaug%C5%B3+dizainas#ixzz2SUj03c4B>>.

14 *Ibid.*

nės elgiasi su tavimi, todėl didžiausias iššūkis kuriant paslaugų dizainą – išmokyti žmones būti maloniais¹⁵. Analizuojant keleivių judėjimą per saugumo patikrą, pastebėta, jog stresą kelia lėti keleiviai. Dėl to Helsinkio Vantos oro uoste buvo įrengtos nišos mažiau skubantiems keleiviams, kuriose jie gali ramiai pasirošti patikrai, o skubantieji tokiu atveju išvengia nemalonių gaisiaties.

Oro uostas išspręsdamas opias problemas gali geriau patenkinti oro linijų poreikius, padėti jiems kurti pridėtinę vertę ir organizuoti sklandesnę kelionę bei gerinti keleivių patirtis. Šiuo atveju problemų sprendimai yra glaudžiai susiję su bendros kūrybos ir dizaineriško mąstymo principais [3 il.], kurie padėjo atskleisti keleivių baimes ir tikruosius lūkesčius bei vėliau atrasti tinkamus sprendimus. Intelektuales ir praktiško dizaineriško mąstymo resurso pritaikymas įvairiems problemų sprendimų aspektams patvirtina šios mąstymo rūšies svarbą paslaugų dizaino kontekste.

VIZUALIZAVIMO SVARBA PASLAUGŲ DIZAINO PROCESE

Norint pažinti ir perprasti vartotoją, būtina su juo komunikuoti atitinkamomis paslaugų dizaino metodikomis ir įrankiais. Pagrindiniu komunikavimo įrankiu tampa gebėjimas vizualizuoti, ir kaip skelbiama „Paslaugų dizaino tinklo“ (angl. *Service Design Network*) manifeste, „išreikšti ir formuoti tai, ko kiti žmonės nemato, numatyti sprendimus, kurie dar neegzistuoja“¹⁶. Vienu atveju vizualizacijos padeda tyrinėti surinktą medžiagą ir ją interpretuoti, atrasti ar išryškinti struktūras, kurių dizaineris iki tol neįžvelgė. Kitu atveju vizualizavimas – tai metodas, kuris padeda tyrimo duomenis pristatyti nedalyvavusiems tyrime. Galiausiai apčiuopiamų tyrimo santraukų sukūrimas

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ *Service Design Network manifesto*, [interaktyvus], 2004, p. 2, [žiūrėta 2013-03-16], <http://www.service-design-network.org/content/sdn-manifesto>.

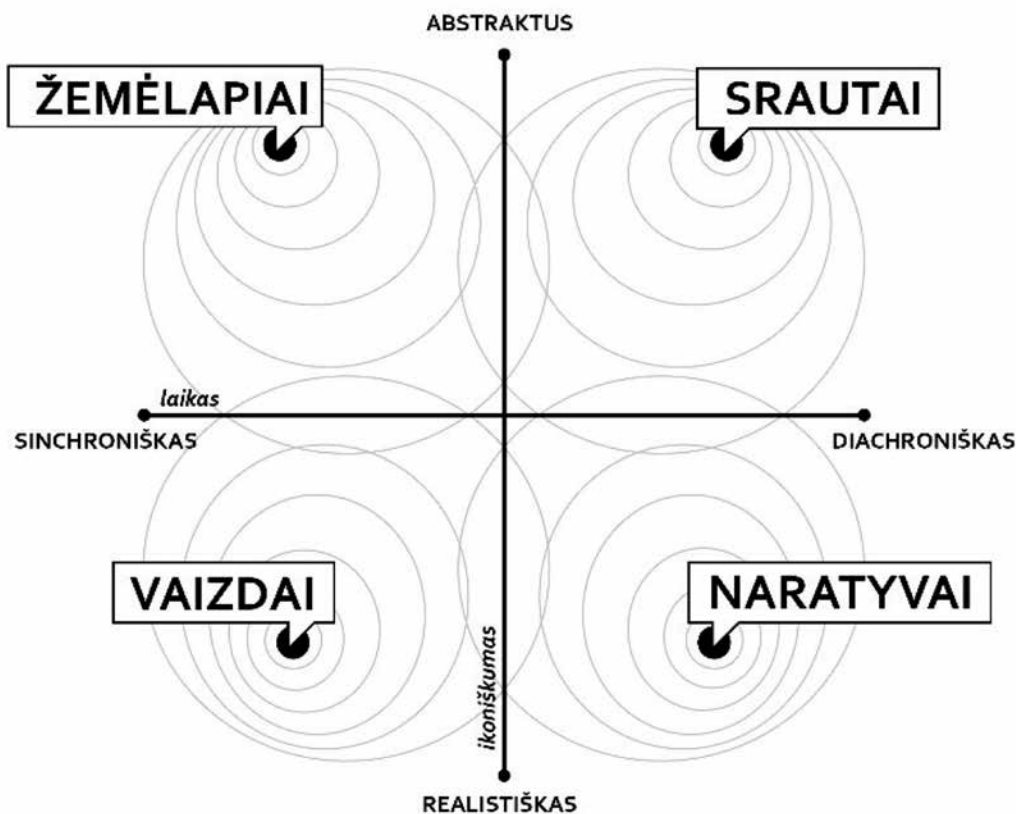
leidžia vėl iš naujo generuoti dizaino procesus, taip įgyjant daugiau empatijos stebimųjų subjektų atžvilgiu¹⁷. Davidas Kirshas, kognityvinių mokslų specialistas, tiriantis santykius tarp individų, artefaktų ir aplinkos, teigia, jog vizualizuojant, arba kitaip tariant, išoriškai demonstruojant, iškoduojamos sudėtingesnės struktūros, negu tiesiog galvojant. Išoriškai išreikštu minčių dariniu galima disponuoti ne tik laike, bet ir erdvyje. Šie vidinės ir išorinės reprezentacijos skirtumai yra reikšmingi, nes išorinis pateikimo mechanizmas suteikia galimybę susieti ir manipuluoti naujomis idėjomis. Išorinėje aplinkoje procesas valdomas su didesne precizika, greičiau ir ilgiau negu mintyse – išoriškai pateikti žodžiai vartojami sklandesnei procesų simuliacijai¹⁸. Lyginant su vidiniu mąstymu, pasitelkta vizualioji interakcija didina mąstymo veiksmingumą ir darbo atlikimo efektyvumą.

Išvardytieji D. Kirsho vizualizavimo aspektai padeda sisteminant, tyrinėjant ir interpretuojant duomenis. Be vizualizavimo būtų kur kas sudėtingiau atrasti ar pastebėti naujus reiškinius sudėtinguose ir kompleksiškuose paslaugų procesuose. Minčių išreikšimo įrankiai tampa mediatoriais, kurių dėka galima nesunkiai spręsti protines užduotis individualių ar grupinių sesijų metu. Žvelgiant iš paslaugų dizainerio perspektyvos, vizualizacija padeda gilinti empatiją, nes prie fiziškai išreikštų minčių galima grįžti ir jas koreguoti priklausomai nuo tyrimo duomenų. Sukūrus išorinius darinius, kurie įtvirtina ir vizualiai iškoduoja mūsų projekcijas, galima efektyviau vertinti ir kurti formas, kurios leidžia pasidalyti mintimis¹⁹ ir gauti atsakomąsias nuomones.

¹⁷ Fabian Segelström, *Visualisations for service design*, Linköping: Linköping University, [interaktyvus], 2010, p. 61, [žiūrėta 2013-03-17], liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:354845/fulltext01.

¹⁸ David Kirsh, *Thinking with external representation*, in: Springerlink.com, [interaktyvus], 2010, p. 442–444, [žiūrėta 2013-03-16], <http://gunpowder.ucsd.edu/kirsh/articles/Interaction/thinkingexternalrepresentations.pdf>.

¹⁹ *Ibid.*, p. 454.



4. Laiko ir ikoniškumo skalių susikirtimas, in: Diana Chiara, Elena Pacenti, Roberta Tassi, *Visualtiles – Communication tools for (service) design*, Oslo: First Nordic Conference on Service Design and Service Innovation, 2009

Paslaugų dizaine vizualizavimo įrankių skirstymo būdas apibrėžiamas ikoniškumo (angl. *iconicity*) ir laiko santykiu²⁰. Ikoniskumas skirstomas į realistinį, naudojant fotografijos bei kinematografijos elementus, prototipus ir potyrių simuliacijas, ir į abstraktų, naudojant simbolius ir diagramas. Laikas skirstomas į sinchroninį, kai paslaugos suvokiamos iškart, ir į diachroninį, kai pateikiami paslaugos procesai ir paslaugos potyrių scenografija. Priklausomai nuo idėjos išvystymo skiriasi ir pateikiamas detališkumas. Pirminiuose projekto lygiuose paliekama daugiau

abstraktumo, norint išvengti nesusipratimų ir nereikalingų interpretacijų bei paliekant vietos fantazijai²¹. Abstrakti reprezentacija gali padėti išreikšti sistemas, santykius ir procesus, juos pateikiant supaprastintai, vėliau vystant idėją šie įvaizdžiai gali virsti svariais naujų sprendimų radimo ir viso paslaugų komplekso tobulinimo elementais. Tuo tarpu realistiški įvaizdžiai ir naratyvai padeda atlikti kritinę analizę bei išreikšia realioje aplinkoje vykstančius potyrius. Be to, šie įvaizdžiai suteikia galimybę testuoti kuriamas funkcijas ir gauti vartotojų vertinimą.

20 Diana Chiara, Elena Pacenti, Roberta Tassi, *Visualtiles – Communication tools for (service) design*, Oslo: First Nordic Conference on Service Design and Service Innovation, [interaktyvus], 2009, p. 2, [žiūrėta 2013-03-17], <http://servdes.org/pdf/2009/diana-pacenti-tassi.pdf>.

Laiko ir ikoniškumo skalių susikirtimas formuoja 4 skiltis [4 il.], kurios padeda kategorizuoti paslaugų dizaino vizualizavimo įrankius. Abstrakcijų dalyje su

21 *Ibid.*, p. 3.



5. Helsinkio universiteto biblioteka, in: Mikko Koivisto, *On the Student's terms – Service design case for the Helsinki University Library*, Helsinki: University of Helsinki, 2012

sinchroninio laiko išraiška atsiranda žemėlapiai, perteikiantys visą paslaugų dizaino sistemą, o ties diachronine išraiška žymimi *srautai*, susiję su orientuota įvykių seka. Kitoje pusėje – realistiškumo dalyje – atsiranda *vaizdai* ir *naratyvai*, turintys stiprų potencialą perteikiant aplinkos ir patirčių įvaizdį. Vizualizavimo įrankiai paslaugų dizaino praktikoje pasitelkiami pavaižduoti ir valdyti visą paslaugų sistemos ir elementų kompleksą.

VARTOTOJO ĮTRAUKIMO Į PASLAUGŲ DIZAINO IR VADYBOS PROCESUS REIKŠMĖ

Vartotojų įtraukimas į kūrybinius ir vadybinius procesus yra sudėtinis paslaugų dizaino elementas. Tai tampa vienu iš esminių aspektų tiek vystant paslaugos konceptą, tiek realizuojant paslaugą. Tokiame procese kiekvienas dalyvis laikomas savo srities ekspertu – taip užimamos stiprios inovatorių pozicijos. Žvelgiant iš paslaugų vadybos pusės, bendradarbiavimas yra siejamas su inovatyvumu ir verslo sėkme, kurią galima apskaičiuoti kiekybiškai²². Paslaugų dizaino metodais stengiamasi fiksuoti vartotojų ar interesų grupių po-

²² *Ibid.*, p. 112.

reikius, norus, požiūrius bei troškimus nuo pirminių projekto stadijų. Vėliau, remiantis tyrimo duomenimis, paslaugų dizaino metodai, padeda simuliuoti ir suvokti vartotojo vertės percepciją bei skatinti paties vartotojo įsitraukimą į kūrybos procesą. Jei pramoniniame dizaine vartotojų dalyvavimas kuriant produktus yra tik atspirties taškas, vėliau neturintis didelės įtakos, tai paslaugų dizaino procese vartotojas užima svarbią vietą ir paslaugą realizuojant. Vartotojo įtraukimas į paslaugos kūrimo procesą, anot rinkodaros specialisto dr. Iano Alamo, leidžia sutrumpinti paslaugos kūrimo laiką ir padeda testuojant keletą skirtingų idėjų ir konceptų²³.

Paslaugų vadyboje ir jų dizaine vartotojo įtraukimas į kūrybinius procesus pateikiamas skirtingais rakursais. Paslaugų vadyba vertina bendradarbiavimą su vartotoju per kompanijos prizmę. Kompanija laiko vartotoją subjektu, o ne partneriu. Tuo tarpu paslaugų dizaino srityje klientas vertinamas kaip lygiavertis partneris, kuris padeda bendrai kurti išskirtines paslaugos patirtis. Vartotojo įtraukimo į paslaugų dizainą ir vadybą racionalumas bei vertė atsiskleidžia per klientų patirties naudojimą, gerinant paslaugų kokybę apčiuopiamais ir neapčiuopiamais elementais.

Norint iliustruoti vartotojo įtraukimo aspektus, pasitelkiamas Helsinkio bibliotekos pavyzdys. Helsinkio universiteto biblioteka puikiai atitiko 2012 m. pasaulio dizaino sostinės tuometinę temą: permąstyti dizainą, kad būtų sukurta geresnė visuomenė²⁴. Dar 2010 m. Helsinkio universitetas nusprendė sujungti atskirus savo bibliotekų padalinius ir suformuoti vientisą instituciją, prieinamą kiekvienam piliečiui. Įvertinus šiuolaikinius informacinės visuomenės poreikius,

²³ Sandén Bodil, *Dissertation: The Customer's Role in New Service Development*, Karlstad: Universitetstryckeriet Karlstad, 2007, p. 62.

²⁴ „Helsinki university library: combining 30 km of books with spectacular design“, in: *Nordic investment bank*, [interaktyvus], 2012, September, [žiūrėta 2013-05-04], <http://www.nib.int/news_publications/cases_and_feature_stories/1135/helsinki_university_library_combining_30_km_of_books_with_spectacular_design>.

buvo nuspręsta suformuoti, kaip rašo *Nordic investment bank*, savitą, lankstų ir funkcionalų bibliotekos pasaulį²⁵ ir apginti savo pozicijas, kai nuolat daugėja internetinių šaltinių ir mokymosi kompiuteriu. Dar statant bibliotekos pastatą, kuris turėjo pasižymėti tvaria architektūra ir modernumu, buvo mąstoma ir apie aukšto lygio paslaugas, jungiančias tiek vidinius, tiek internetu vykstančius procesus²⁶ [5 il.], norima pagerinti klientų aptarnavimą ir paslaugų kultūrą.

Bibliotekos pagrindinė tikslinė grupė yra studentai, todėl atliekant tyrimus daugiausiai dėmesio skirta būtent jiems. Iš pradžių buvo vykdomas vartotojų tyrimas, atliekant interviu, stebėjimo metodu bei formuojant *Focus* grupes. Norint įtraukti daugiau vartotojų į idėjų generavimo procesą, buvo sukurtas internetinis forumas, kuriame suteikta galimybė pateikti gerintinių ar naujų paslaugų pasiūlymus bibliotekai. Vėliau buvo brėžiamos strateginės gairės ir apmokomi darbuotojai. Visas 250 žmonių bibliotekos personalas buvo supažindintas su paslaugų dizaino mąstymu, o perteiktos žinios turėjo būti pritaikytos formuojant naują į klientus orientuotą paslaugų kultūrą [6 il.]. Galiausiai susitelkta į paslaugų dizaino koncepcijų kūrimą. Remiantis iškeltomis kryptimis, buvo generuojamos idėjos kūrybinių pratybų su vartotojais metu bei diskutuojant internetiniame forume. Pasinaudojus atsirinkimo matrica, buvo išrinktos pačios įdomiausios ir potencialią sėkmę žadančios idėjos.

Norint išspręsti literatūros ieškojimo ir radimo problemas, buvo įdiegta duomenų bazės navigacijos sistema, kuri, radusi reikalingą kūrinių, nurodo jo lokaciją bibliotekoje. Nagrinėjant kursinių knygų trūku-

25 „Helsinki university library: breaking the mould“, in: *Nordic investment bank*, [interaktyvus], 2011, September, [žiūrėta 2013-05-04], <http://www.nib.int/news_publications/cases_and_feature_stories/875/helsinki_university_library_breaking_the_mould>.

26 Mikko Koivisto, *On the Student's terms – Service design case for the Helsinki University Library*, [interaktyvus], Helsinki: University of Helsinki, 2012, p. 6, [žiūrėta 2013-05-04], <http://www.unica-network.eu/sites/default/files/HelsinkiUniversity-Library_ServiceDesign2.pdf>.



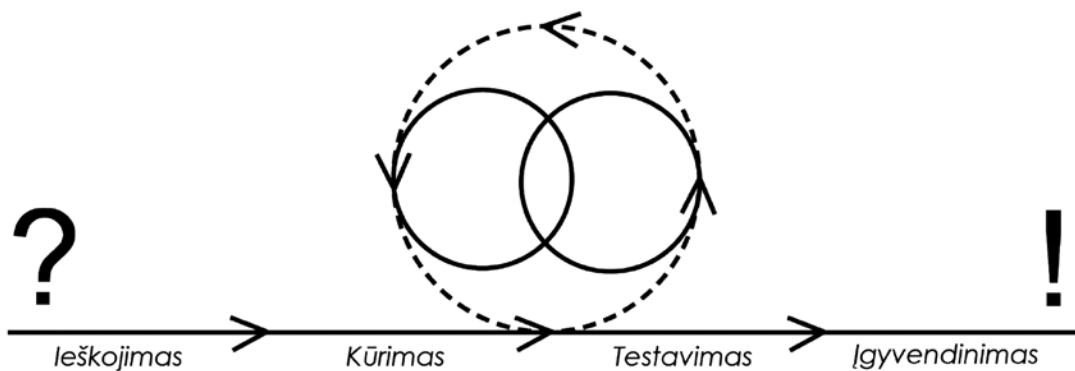
6. Bendra kūryba, Helsinkio universiteto bibliotekos atvejis, in: Mikko Koivisto, *On the Student's terms – Service design case for the Helsinki University Library*, Helsinki: University of Helsinki

mo ir trumpo skolinimosi termino aspektus, kilo idėja sukurti mokymosi ciklo korteles, kurios suteiktų naujinių patarimų, įrankių ir palaikytų mokymosi ciklą.

Erdvių zonavimas buvo įdiegtas atsižvelgus į lankytojų išvalgas dėl bibliotekos akustinių problemų. Tyliojoje darbo zonoje buvo atskirtos erdvės, kuriose diskusijos ir kiti garsai nėra leidžiami, čia draudžiama naudotis kompiuteriu ar kitais įrenginiais bei valgyti. Tyliojoje skaitymo zonoje galima tyliai bendrauti ir naudotis kompiuteriu. Kalbėtis mobiliu telefonu ir valgyti šioje zonoje yra draudžiama. Darbo zonoje galima kalbėtis normaliu balsu ir diskutuoti grupėse, bet draudžiama valgyti. Tokio tipo zonavimas atitiko išsikeltą tikslą – sukurti aplinką įvairiems mokymosi metodams.

Bibliotekoje buvo daug paslaugų, apie kurias klientai nebuvo informuoti ar visai nežinojo, jog čia teikiamos tokios paslaugos. Dėl šios priežasties visos bibliotekos paslaugos buvo sujungtos į vientisą paketą, apipavidalintą nauju grafiniu stiliumi. Naudojant vizualią reprezentaciją, paslaugas buvo galima greičiau rasti ir lengviau jomis naudotis.

Paminėti tik keli pavyzdžiai iš penkiolikos naujai įdiegtų ir patobulintų paslaugų. Po įgyvendintų pasi-



7. Paslaugų dizaino procesas, Deivido Juozulyno il.

keitimų sulaukta gerų atsiliepimų iš studentų. Jie buvo patenkinti siūlomomis paslaugomis ir bibliotekos aplinka²⁷, o darbuotojai po truputį perėjo prie naujos paslaugų kultūros, orientuotos į klientus.

Helsinkio bibliotekos atvejis dar kartą įrodo žmonių įtraukimo į paslaugų dizaino procesą potencialą. Kartu sukurtos idėjos tiesiogiai parodo vartotojų poreikius ir įžvalgas, o sugebėjus tuo pasinaudoti priimami sėkmingi sprendimai. Paslaugų dizaino naudojimas sukuria pridėtinę vertę vartotojui, kurios dėka jis gali pasijusti sudedamąja paslaugos dalimi.

PASLAUGŲ DIZAINO RAIŠKOS ELEMENTAI

Paslaugų dizainas, kaip veiklos ir mąstymo būdas, pasireiškia per struktūrinius kūrybos ir vykdymo procesus [7. il.], kurie pasižymi iteratyvumu, arba pasikartojimu. Šiuo atveju tai reiškia, jog kiekviename paslaugų dizaino proceso etape gali prireikti stabtelėti, žengti žingsnį atgal ir netgi pradėti viską nuo pradžių²⁸. Iteraciniame procese svarbu išanalizuoti prieš tai padarytas klaidas ir įgytą patirtį panaudoti kituose etapuose.

²⁷ *Ibid.*, p. 46.

²⁸ Stefan Moritz, *Master work: Service design – practical access to an evolving field*, Köln International school of Design, [interaktyvus], 2005, p. 75, [žiūrėta 2013-04-17], <http://stefan-moritz.com/Book.html>.

Dažnai minimas skirtingas iteratyvių paslaugų dizaino stadijų kiekis, bet iš esmės atliekami procesai panašūs. Permąstant siūlomas idėjas, svarbu tinkamai pateikti paslaugos koncepto idėją vartotojui. Šio etapo pagrindinė užduotis – būsimos paslaugos įvaizdžio perteikimas klientui ir emocinių aspektų išanalizavimas.

Paslaugų dizaino procese pirmąją stadiją dažniausiai tampa tyrinėjimas. Jis prasideda nuo susipažinimo su paslaugas teikiančia kompanija, jos kultūra, tikslais. Toliau dėmesys nukreipiamas į problemų identifikavimą. Jos dažniausiai apibrėžiamos iš kompanijos perspektyvos. Susipažinus su problemomis, siekiama į jas žvelgti iš kliento pusės, nusprendžiama, koku turiniu dizaineris gali disponuoti naudodamas bendrosios kūrybos principus. Kaip teigia Marcas Stickdornas ir Jakobas Schneideris: „paslaugų dizaino sėkmė iš esmės priklauso nuo aiškios situacijos suvokimo iš esamų ar potencialių klientų perspektyvos“²⁹. Proceso pradžioje susitelkiama į giluminių problemų ieškojimą, o ne į momentinį rezultatų gavimą. Analizuojant ir renkant duomenis, paslaugų dizaineriai naudoja minėtus vizualizavimo metodus, kuriais gali išreikšti neapčiuopiamus paslaugos aspektus.

²⁹ Marc Stickdorn, Jakob Schneider, *This is service design thinking. Basics – Tools – Cases*, New Jersey: John Wiley&Sons, Inc., 2011, p. 128.

Pradedant paslaugų kūrimo etapą daug kartų testuojamos idėjos. Vienas pagrindinių paslaugų dizaino aspektų – ne klaidų vengimas, tačiau kuo ankstesnis ir gausnis jų patyrimas, taip siekiant pasimokyti dar neįdiegus realaus koncepto rinkoje. Norint pasiekti holistinių ir tvarių rezultatų, būtina į paslaugų dizaino procesą įtraukti pagrindines interesų grupes ir dirbti su tarpdisciplininėmis grupėmis. Proceso metu svarbu vadovautis į vartotoją nukreiptais ir bendra kūryba besiremiančiais principais.

Paslaugą realizuojant susiduriama su pokyčių vadyba, apimančia jų planavimą, įgyvendinimą ir kontrolę. Pokyčiai vykdomi remiantis prieš tai buvusių paslaugos kūrimo etapų rezultatais, o aiškus paslaugos koncepcijos komunikavimas tampa negincytinos svarbos faktoriumi.

Visi minėti aspektai sudaro holistinių potyrių visumą, kuri klientui komunikuoja paslaugos tiekėjo kultūrinės ir normatyvinės vertybes. Taigi paslaugų dizaine holistinė prieiga yra modeliuojama per patirtis ir atpažįstama ne tik per racionalius ir intelektualius patirties aspektus, bet taip pat emocionalių bei juslinių.

IŠVADOS

Paslaugų dizaino diskurse disciplinos apibrėžimas nėra aiškiai nusistovėjęs, ir dėl šios priežasties galima teigti, kad tai gyva ir besikeičianti sfera, kuri orientuojasi į pridėtinės vertės kūrimą žmonėms. Daugelis autorių sutinka, jog tai yra tarpdisciplininė praktika, kombinuojanti įvairius dizaino, vadybos, rinkodaros ir tyrimų aspektus. Srities tarpdiscipliniškumas nusakomas kompleksišku metodų ir principų taikymu diegiant netechnologines inovacijas verslo modeliuose. Paslaugų dizaino principais siūloma naujai pažvelgti į bendravimą su klientais ir įvertinti tikruosius jų lūkesčius, taip kuriant išskirtinę, poreikius tenkinančią paslaugą. Dizaineriškas mąstymas, kaip sudėtinis paslaugų dizaino elementas, atskleidžia galimybes gi-

lesniam verslo aplinkos supratimui ir kūrybiškumui pasireikšti. Verslo aplinkoje inovatorių pozicijos užimamos ne dėl alternatyvių sprendimų ieškojimo, o dėl koncentravimosi į naujų galimybių projektavimą.

Vizualinis komunikavimas, kaip stiprus paslaugų dizaino įrankis, padeda priartėti ir užpildyti paslaugos percepcijos spragą tarp paslaugos tiekėjo ir vartotojo. Vizualiai komunikuojant ir įtraukiant vartotoją į dizaino ir vadybos procesus užtikrinamas poreikių tenkinimas bei pridėtinės vertės sukūrimas.

Atkreipiant dėmesį į žinių ekonomikos ypatumus, galima išryškinti paslaugų dizaino svarbą verslo modelių kaitoje stebint sėkmingus kompanijų strategijų gaminti ir parduoti pasikeitimus į pajauti ir atsakyti. Šie pokyčiai generuoja naujus iteracinius vertės ciklus, o ne standartines vertės grandines.

Kompanijos kurdamos ar tobulindamos produktų, paslaugų sistemas atsižvelgia ne tik į tai, kokia pridėtinė vertė generuojama, bet ir kokią reikšmę paslauga turi organizacijos verslo modeliui. Šiuo atveju vertės propozicija ir paslaugos ar produkto geidžiamumas tiesiogiai priklauso nuo holistinės potyrių visumos. Sąmoningai sukurtos paslaugos, naudojant dizaino procesus ir metodikas, verslo modeliuose yra empatiškos vartotojų poreikiams ir bando sukurti naują socioekonominę vertę visuomenėje.

Gauta 2014-01-22

LITERATŪRA

- Edman Katarina Wetter, *Exploring overlaps and differences in service dominant logic and design thinking*, Oslo: First Nordic Conference on Service Design and Service Innovation, [interaktyvus], 2009, [žiūrėta 2013-03-26], <http://servdes.org/pdf/2009/wetteredman.pdf>.
- Innovation Lecture 2009, *Innovation is served*, [interaktyvus], Ministerie van Economische Zaken, 2009, [žiūrėta 2013-05-14], <http://www.slideshare.net/fred.zimny/dutch-innovation-lecture-innovation-is-served>.
- „Helsinki university library: breaking the mould“, in: *Nordic investment bank*, [interaktyvus], 2011, September, [žiūrėta

- 2013-05-04], http://www.nib.int/news_publications/cases_and_feature_stories/875/helsinki_university_library_breaking_the_mould.
- „Helsinki university library: combining 30 km of books with spectacular design“, in: *Nordic investment bank*, [interaktyvus], 2012, September, [žiūrėta 2013-05-04], http://www.nib.int/news_publications/cases_and_feature_stories/1135/helsinki_university_library_combining_30_km_of_books_with_spectacular_design.
- Brown Tim, „Design Thinking“, in: *Harvard Business Review*, [interaktyvus], 2008, June, [žiūrėta 2013-03-26], http://www.ideo.com/images/uploads/thoughts/IDEO_HBR_Design_Thinking.pdf.
- Brown Tim, *What does design thinking feel like?*, [interaktyvus], 2008, [žiūrėta 2013-05-28], <http://designthinking.ideo.com/?cat=21>.
- Buchanan Richard, *Wicked Problems in Design Thinking*, [interaktyvus], 1992, [žiūrėta 2013-03-28], http://coop2012.files.wordpress.com/2012/01/buchanan_wicked_problems.pdf.
- Cautela Cabirio, Rizzo Francesca, Zurlo Francesco, *Service design logic. An approach based on different service categorie*, Milan: Politecnico di Milan, Department of Industrial Design, [interaktyvus], 2009, [žiūrėta 2013-04-02], <http://www.iasdr2009.org/ap/Papers/Special%20Session/Adopting%20rigor%20in%20Service%20Design%20Research/Service%20design%20logic%20-%20an%20approach%20based%20on%20the%20different%20service%20categories.pdf>.
- Edman Katarina Wetter, *Exploring overlaps and differences in service dominant logic and design thinking*, Oslo: First Nordic Conference on Service Design and Service Innovation, [interaktyvus], 2009, [žiūrėta 2013-03-26], <http://servdes.org/pdf/2009/wetteredman.pdf>.
- Chiara Diana, Pacenti Elena, Tassi Roberta, *Visualtiles – Communication tools for (service) design*, Oslo: First Nordic Conference on Service Design and Service Innovation, [interaktyvus], 2009, p. 2, [žiūrėta 2013-03-17], <http://servdes.org/pdf/2009/diana-pacenti-tassi.pdf>.
- Innovation Lecture 2009, *Innovation is served*, [interaktyvus], Ministerie van Economische Zaken, 2009, p. 7, [žiūrėta 2013-05-14], <http://www.slideshare.net/fred.zimny/dutch-innovation-lecture-innovation-is-served>.
- Jakaitė Karolina, *Nidos tarptautinio dizaino vadybos seminaro ir kūrybinių dirbtuvių tekstai*, Vilnius: Vilniaus dailės akademijos leidykla, 2013.
- Kimbell Lucy, *Beyond design thinking: Design-as-practice and designs-in-practice*, Manchester: University of Oxford, CRESC Conference, [interaktyvus], 2009, [žiūrėta 2013-03-26], http://www.lucykimbell.com/stuff/CRESC_Kimbell_v3.pdf.
- Kirsh David, *Thinking with external representation*, in: Springerlink.com, [interaktyvus], 2010, [žiūrėta 2013-03-16], <http://gunpowder.ucsd.edu/kirsh/articles/Interaction/thinkingexternalrepresentations.pdf>.
- Koivisto Mikko, *On the Student's terms – Service design case for the Helsinki University Library*, [interaktyvus], Helsinki: University of Helsinki, 2012, p. 6, [žiūrėta 2013-05-04], http://www.unica-network.eu/sites/default/files/HelsinkiUniversityLibrary_ServiceDesign2.pdf.
- Miettinen Satu, Valtonen Anu, *Service Design with Theory: Discussions on change, Value and Methods*, Rovaniemi: Lapland University Press, 2012.
- Moritz Stefan, Master work: *Service design – practical access to an evolving field*, Köln International school of Design, [interaktyvus], 2005, p. 75, [žiūrėta 2013-04-17], <http://stefan-moritz.com/Book.html>.
- Segelström Fabian, *Visualisations for service design*, Linköping: Linköping University, [interaktyvus], 2010, p. 61, [žiūrėta 2013-03-17], <http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:354845/fulltext01>.
- Service Design and Innovation Conference*, [interaktyvus], 2012, [žiūrėta 2013-05-15], <http://www.servdes.org/about-servdes/>.
- Service design network, *Service Design Network manifesto*, [interaktyvus], 2004, [žiūrėta 2013-03-16], <http://www.service-design-network.org/content/sdn-manifesto>.
- Stickdorn Marc, Schneider Jakob, *This is service design thinking. Basics – Tools – Cases*, New Jersey: John Wiley&Sons, Inc., 2011.
- Vargo L. Stephen, Lusch F. Robert, „Evolving to New Dominant Logic for Marketing“, in: *Journal of Marketing*, [interaktyvus], 2004, January, [žiūrėta 2013-04-02], <http://courses.ischool.berkeley.edu/i210/fo7/readings/VargoLusch.pdf>.

VALUE CREATION BY THE METHODS OF SERVICE DESIGN

Deividas Juozulynas

KEYWORDS: service design, design thinking, user-centred design, service dominant logic.

SUMMARY

The contemporary spirit and the obviously changing environment have inspired people towards new habits and different approaches; they start thinking more flexibly, which is reflected in the business environment as well. New trends ultimately cause people to search for new solutions and to create products and services in response to the growing requirements, which naturally results in an increasing focus on innovation in services.

Innovation in services is not infrequently associated with service design. Service design is not a homogeneous or a clearly defined concept, but a crossover of different fields and elements, and as such often sees its interdisciplinary aspect emphasised. It connects design thinking, service dominant logic and entrepreneurial aspects, and seeks to create a holistic experiential totality capable of satisfying the needs of consumers and organisations. Though the principles of design thinking and service dominant logic have originated from different fields, there is an affinity between them as a creation of value happens through user-centeredness.

In the context of service design, design thinking plays a special role by offering methods of work applicable across all kinds of activity. Design thinking as a distinct mode of thinking is identified by virtue of its ability to link together empathy towards a problem field, creativity in generating insights and solutions – as well as rational application of solutions to a given context.

By operating in society, design shifts towards problem articulation: given the nature of the challenges faced by contemporary design, it matters considerably more than finding a solution. A designer brings along a new method to pinpoint problem areas and then look for solutions from a consumer perspective.

The main problem occasionally causing difficulty in grasping designer thinking is the fact that the product and graphic design source implicate object visibility and physicality. The analysis of the thinking mode deals with objectless design.

The discourse of service design has not come up with a clearly defined concept for the discipline in indication that it is a living and changing field, focused on creating added value for people. Most authors agree that this is an interdisciplinary practice embracing diverse aspects of design, management, marketing and research. The interdisciplinary character of the field is defined by the complex application of methods and principles in introducing non-technological innovations into business models. The principles of service design propose taking a new approach to the interaction with clients in order to understand their true expectations leading to the creation of specifically needs-tailored services.

The methods of service design open opportunities for a deeper understanding of the business environment and the manifestation of creativity in producing added value. In business settings, innovation-seeking stances are taken not for the sake of searching for alternative solutions, but with the goal of focusing on new opportunities design.