

## 4.1. Wybrane momenty prawdy procesów wdrożeniowych service design realizowanych w polskiej rzeczywistości

W tej części prezentuję moje subiektywne wnioski, które wynikają z obserwacji i doświadczenia zawodowego, a zwłaszcza we współpracy z przedsiębiorstwami różnej wielkości. Moje wnioski popieram również faktami, wynikami badań i opiniami autorytetów w danej dziedzinie. Zrozumienie problemu i nazwanie go – nawet jeżeli będzie trudne – szybciej prowadzi do trafnych wniosków i wdrożenia stosownych rozwiązań. Używam stereotypów jedynie w celu uwypuklenia pewnych zjawisk, jednak staram się nie oceniać, tylko próbować zrozumieć, dlaczego jakieś zjawisko występuje – co leży u podstawy jego występowania. Katalog moich spostrzeżeń nie jest zamknięty i chcę, żeby był początkiem konstruktywnej dyskusji.

### Jim Kalbach

*Momenty prawdy to momenty krytyczne o szczególnym nasileniu emocji. To w nich może dojść do nawiązania relacji lub jej zerwania. Poszukiwanie momentów prawdy zwiększa potencjał innowacyjny organizacji.*

Human-centred design (HCD) – projektowanie zorientowane na człowieka – zyskuje dziś na popularności jako jedna z metod rozwiązywania problemów oraz projektowania wyróżniających produktów i usług. Coraz więcej firm, organizacji i instytucji zaczyna interesować się tą metodą i próbuje ją wdrażać u siebie w szerszym systemowym kontekście. Przykłady marek odnoszących sukcesy dzięki human-centred design, oraz przykłady biznesów, które – rozwijając się dynamicznie – zaczęły tworzyć nową wartość na rynku, inspirują wielu liderów. Polscy liderzy biznesu również zastanawiają się, czy nie wdrożyć tej metody u siebie, skoro sprawdziła się na Zachodzie. I próbują. Rozpoczynają od poznawania podejścia, szkoleń, prezentacji. Podejmują coraz śmielsze decyzje o ich wdrażaniu. Często natrafiają na wiele barier trudnych do pokonania. Okazuje się, że podejście human-centred design – pomimo w sumie prostych założeń i przesłania – jest całkiem odmienne od metod, które znają, i nawyków ukształtowanych przez dziesiątki, a nawet... setki lat.

Przy podejmowaniu decyzji o wdrażaniu podejścia należy uwzględnić te potencjalne ryzyka i bariery wynikające ze wspomnianej odmienności i zrozumieć problemy, aby osiągnąć zamierzony cel szybciej i skuteczniej.

### 4.1.1. Inaczej niż kiedyś, czyli szerszy i węższy kontekst

Efektom zmian polityczno-społecznych reformy ustrojowej w Polsce było masowe powstawanie firm zagospodarowujących większe i mniejsze nisze rynkowe, zarówno w produkcji, jak i usługach. Pojawili się pierwsi inwestorzy zainteresowani prawie czterdziestomilionowym rynkiem zbytu oraz korzystnymi warunkami inwestycyjnymi – przede wszystkim tanią i wykwalifikowaną siłą roboczą oraz dogodną lokalizacją.

Rynek wzrastał w zasadzie wykładniczo, nawet pomimo kryzysów politycznych oraz gospodarczych. Właściciele i menedżerowie w dużych i średnich przedsiębiorstwach mieli przed sobą prosty cel. Ich zadanie polegało na utrzymaniu stabilności firmy przez dłuższy czas. Sprzedawało się wszystko – wystarczyło mieć pomysł i ciężko pracować, aby z powodzeniem utrzymać się na rynku. Konkurencyjność biznesów opierano na taniej sile roboczej oraz solidnym podwykonawstwie.

Nie oczekiwano niczego innego, jak stopniowego wzrostu przychodów i dochodów, a zadaniem kierownictwa firm było zapewnienie i zagwarantowanie bonusów. Działając na w miarę stabilnym i przewidywalnym rynku, szefowie bez trudu radzili sobie z osiąganiem celów, tylko nieco modyfikując z roku na rok strategie (i to w dodatku przede wszystkim w kontekście targetów sprzedażowych). Ceny pozostawały na podobnym poziomie, ludzie pracowali długie lata w jednym przedsiębiorstwie, a pojęcie human resources tłumaczono jako „zarządzanie zasobami ludzkimi” i sprowadzało się ono w głównej mierze do administrowania kadrami i płacami. Z dzisiejszej perspektywy robienie biznesu przedstawiało się idealnie.

Wielu przedsiębiorców skoncentrowanych na realizacji celów produkcyjnych i sprzedażowych przeoczyło jednak zmiany – kroczącą powoli, ale bardzo konsekwentnie. Coraz większa presja konkurencyjna – zarówno kosztowa (nowi członkowie UE oraz kraje BRICS), jak i jakościowa (będąca odpowiedzią na zmieniające się potrzeby konsumentów) zaczęła wywierać wpływ na wyniki firm. Pojawiło się nowe pokolenie konsumentów i pracowników. Z inną perspektywą, innym katalogiem potrzeb i ambicji. Na początku motywem przewodnim rozwoju przedsiębiorców i przedsiębiorstw była mobilizacja, determinacja i koncentracja na produkcji. Ale z biegiem czasu taki typ myślenia stał się przestarzały i dziś zaczyna być obciążeniem dla biznesu.

Pojawienie się nowych modeli biznesowych zbudowanych na innej niż rozumiana do tej pory perspektywie oraz magia pojęć takich, jak innowacja (w dodatku nie technologiczna!), skalowalność, doświadczenie klienta zaczęły niepokoić właścicieli, zarządy i wyższych rangą menedżerów. Dziś firmy powoli przestają być konkurencyjne, a my powoli zaczynamy pakować się w pułapkę średniego wzrostu.

Dzisiejsza rzeczywistość jest chaotyczna, niejasna, niepewna i bardzo wymagająca. Wszystko ma się dziać kompleksowo i szybko. Produkty i usługi przestały sprzedawać się same. Dynamika zmian, duża niepewność wielu biznesów (nawet w branżach stosunkowo stabilnych – jak automotive czy FMCG) doprowadziła do sytuacji, w której podstawowym pytaniem zadawanym przez wielu przedsiębiorców stało się: „Czym mamy konkurować?”. Skoro jedyną stałą w biznesie stała się zmiana, to właściciele, zarządy i wyżsi rangą menedżerowie zaczęli kierować uwagę na zjawisko, którego wcześniej unikali jak ognia: na wprowadzanie zmian. Często spotykaną przeze mnie postawę menedżerów można zamknąć w kilku zdaniach: „Teraz wszystko ma się dziać szybko... Mamy wprowadzać zmiany...? Ale... ludzie nam odchodzi... a wie Pan, ci, którzy zostają, nie są jakimiś orłami innowacji”. Stosunkowo