

Anetta Pukas

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wydział Nauk Ekonomicznych  
Katedra Podstaw Marketingu  
e-mail: anetta.pukas@ue.wroc.pl

## Wykorzystanie metody *service blueprinting* w tworzeniu innowacji usługowych

**Kody JEL:** L80, O31

**Słowa kluczowe:** usługi, innowacje, *service blueprinting*

**Streszczenie.** Problematyka generowania i wdrażania innowacji jako kompetencji wciąż rozwijającego się sektora usług staje się coraz częściej podejmowanym zagadnieniem badawczym w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu. Ze względu na specyfikę działalności usługowej oraz konieczność skoordynowania wielu procesów zachodzących na różnych poziomach firmy i kontaktu z klientem w kreowaniu innowacji i projektowaniu nowych usług sugerowane jest wykorzystanie metod i technik dedykowanych dla tej sfery działalności. Celem artykułu jest identyfikacja możliwości wykorzystania metody *service blueprinting* we współczesnych procesach tworzenia rozwiązań innowacyjnych w sferze usług. Do realizacji celu pracy wykorzystano metodę systematycznej oraz krytycznej analizy literatury krajowej oraz zagranicznej. W wyniku przeprowadzonego badania autorka przedstawia koncepcję rozbudowania metody SB i wykorzystania jej w kreowaniu innowacji usługowych.

### Wprowadzenie

Szeroka w ostatnich latach dyskusja teoretyków, jak i praktyków, dotycząca innowacyjności w działaniach przedsiębiorstw, jest efektem wzrostu znaczenia innowacji jako istotnego czynnika w rozwoju społeczno-gospodarczym państw i regionów. Stąd też problematyka kreowania innowacji jako kompetencji nowoczesnych przedsiębiorstw staje się coraz częściej podejmowanym zagadnieniem badawczym w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu. Coraz większego znaczenia nabiera również podejście do innowacji

pozwalające na włączenie klientów w proces ich tworzenia, a innowacyjność staje się ważną dynamiczną zdolnością przedsiębiorstw. Ten trend kreowania i wdrażania innowacji dotyczy również sektora usług. Jednak ze względu na niematerialną charakterystykę, konieczne staje się w procesach innowacyjnych wykorzystanie dedykowanych specjalnie dla usług metod i technik o charakterze analitycznym i projektowym. Celem artykułu jest identyfikacja możliwości wykorzystania metody *service blueprinting* (znanej dotychczas w kontekście podwyższania jakości usług) we współczesnych procesach tworzenia rozwiązań innowacyjnych w przedsiębiorstwach usługowych. Do realizacji celu pracy wybrano metodę systematycznej analizy literatury w zakresie definiowania i kategoryzowania innowacji usługowych oraz metody krytycznej analizy literatury w zakresie założeń oraz struktury mapy *service blueprinting*. Analizie poddano treść celowo dobranych artykułów umieszczonych w bazach naukowych EBSCO oraz BAZEKON. W wyniku przeprowadzonego badania autorka buduje koncepcję mapy SB rozszerzonej o doświadczenia klienta oraz potencjał i zasoby przedsiębiorstwa, wyznaczając kierunki dalszych badań w zakresie kreowania innowacji usługowych.

## 1. Innowacje w usługach – ewolucja wiedzy

Historycznie rzecz ujmując, pojęcie *innowacji* wprowadził w szerokim ujęciu do nauk ekonomicznych Schumpeter (1960), według którego innowacje to: nowe lub udoskonalone wyroby, nowe lub udoskonalone metody produkcji, nowe rynki zbytu, nowe sposoby zakupu i sprzedaży, zastosowanie nowych surowców i półfabrykatów, nowa organizacja pracy, nowe metody zarządzania. Przeprowadzona na potrzeby niniejszego artykułu analiza literatury wskazuje, iż innowacje są kategorią nowości, które mogą być rozpatrywane z wielu punktów widzenia, na przykład nowości dla firmy (*new to the firm*), nowości dla klienta/rynku (*new to the market*), nowości dla świata (*new to the world*) (Gajdzik, 2013). Wraz z rozwojem wiedzy marketingowej, koncepcji zarządzania i praktyk biznesowych, rozumienie innowacji rozszerzono o zmiany produktowe, procesowe, organizacyjne, relacyjne (Matusiak, 2008), które znalazły również swoje odzwierciedlenie w wytycznych OECD i podręczniku *Oslo Manual 2005*.

Sektor usług był jeszcze do lat 90. XX wieku uznawany za niepodatny na innowacje i postęp techniczny, a teoria innowacyjności odnosiła się jedynie do działalności produkcyjnej (Dominiak, 2011). Taką koncepcję przedstawił Barras (1986), podkreślając zależność innowacji w usługach od innowacji wprowadzanych przez przedsiębiorstwa produkcyjne, które inicjują proces innowacyjny w przedsiębiorstwach usługowych (*supplier-dominated innovation*). Ten utrwalony do niedawna paradygmat innowacji technicznej uległ zmianie wraz z ewolucją współczesnej ekonomii, w której sektor usługowy, wsparty przepływem informacji i wiedzy, nabiera bardzo dużego znaczenia (Niedzielski, Rychlik, 2007). Usługi, uznawane wcześniej jedynie za konsumenta innowacji, zaczynają odgrywać coraz aktywniejszą rolę w systemie ich tworzenia (Dominiak, 2011). W efekcie

naukowcy postulują odrzucenie powyższego paradygmatu, a dalsze badania prowadzone w tej dziedzinie pokazały, że funkcje produkcyjne i usługowe współistnieją ze sobą, wpływają na siebie nawzajem i tworzą zintegrowany system innowacyjny (Ewangelista, Sirilli, 1999; Howells, 2000, za: Niedzielski, Rychlik, 2007).

Obserwowany dziś rozwój nowych technologii komunikacyjnych powoduje znaczące i dające wiele konsekwencji zmiany w naturze usług. Dzięki internetowi możliwe na przykład staje się rozdzielenie produkcji i konsumpcji usług w czasie i przestrzeni. Nasilający się proces przenikania produktów materialnych i usługowych prowadzi do zatarcia granic pomiędzy sferą usług i sferą produkcji (Dominiak, 2011), co znajduje wyraz na przykład w podejściu *service dominant logic*. Te zmiany widoczne są również w istocie definicji innowacji usługowych, które są sukcesywnie zmieniane. Johne i Storey (1998) określali innowacje w sektorze usług jako rozwój usługi, stanowiący nowość dla ich pierwszego nabywcy. Inne podejście to rozumienie innowacji jako zmian służących rozwiązywaniu problemów klientów (Sundbo, Gallouj, 2000), zaś uznanie tych zmian za innowacje usługowe wymaga spełnienia warunku ich przetwarzalności (tj. odnawialności). Tak definiowane innowacje usługowe mogą obejmować nowe kanały dystrybucji, sposoby współdziałania z klientami, technologie lub mogą stanowić ich połączenie (Pichlak, 2015). Można również odnaleźć podejście, w którym innowacja usługowa to efekt procesu zmian lub sam proces związany z produktem, charakteryzujący się wysokim stopniem niematerialności, potrzebą kontaktu między świadczącym usługę a klientem, integracją czynników zewnętrznych w powiązaniu z heterogenizmem, wynikającym z wysokiego wkładu osobistego czynnika ludzkiego (Żukowska, 2010).

Ze względu na rosnącą liczbę badań w obszarze innowacji usługowych w literaturze zaproponowano różnorodne klasyfikacje tych innowacji. W latach 90. Gadrey, Gallouj i Weinstein (1995) wyróżnili innowacje produktowe w procesach, innowacje architektoniczne, modyfikacje usług oraz innowacje procesowe. Avlonitis Papastathaopoulou i Gounaris (2011) przedstawiają już bardziej rozbudowaną typologię obejmującą usługi nowe na danym rynku, usługi nowe dla danego przedsiębiorstwa, nowe procesy dostarczania usług, modyfikacje usług, rozbudowę linii usługowych oraz repozycjonowanie usług. Jednak ze względu na cel niniejszego artykułu najistotniejsza wydaje się kategoryzacja innowacji usługowych ze względu na inicjatora innowacji (De Jong i in., 2003, za: Chuang, 2007): inicjowane przez dostawców (postrzegane jako dominujący typ innowacji w usługach), inicjowane przez same firmy usługowe (o charakterze technologicznym lub nietechnologicznym), inicjowane przez klienta, inicjowane poprzez usługi, paradygmatyczne (innowacje o charakterze kompleksowym). Klasyfikacja ta ma istotne znaczenie zarówno dla usługodawców, jak i dla klientów ze względu na zależność pomiędzy jakością usług a zadowoleniem usługobiorców, a w konsekwencji tworzenie wartości przez projektowanie i świadczenie usługi i jej dostarczanie w drodze tworzenia nowych modeli biznesowych (Cuthbertson, Reynolds, Furseth, 2010). Analiza literatury wskazała również, iż dotychczasowe badania światowe dotyczące innowacji usługowych reprezentują kilka perspektyw badawczych. Obok podejścia asymilacyjnego i syntetyzującego

w literaturze dominuje podejście demarkacyjne (*demarcation approach*), w którym wskazuje się na konieczność rozgraniczenia badań dotyczących innowacji produktowych i innowacji usługowych, zakładając, że innowacje usługowe są wysoce charakterystyczne, więc wymagają indywidualnego podejścia oraz wykorzystania odrębnych instrumentów, metod i koncepcji badawczych (Gallouj i in., 1997, za: Pichlak, 2015).

## 2. Idea i cechy metody *service blueprinting*

Dorobek naukowy podejścia demarkacyjnego w zakresie innowacji usługowych przedstawiony w poprzedniej części artykułu wskazuje, iż sektor usług powinien wykształcić własne metody i narzędzia prowadzenia badań naukowych pozwalające uwzględnić specyfikę usług, rozwój wiedzy marketingowej oraz technologii komunikacyjnych. Jednak dla autorki artykułu ciekawe staje się określenie, czy demarkacyjne podejście wytrzyma próbę współczesności w konfrontacji na przykład z rozwojem technologii? Czy klasyczne dla usług metody wspierające w przeszłości zarządzanie sferą usług mogą być dziś wykorzystane do kreowania nowoczesnych, innowacyjnych produktów usługowych. Realizując cel artykułu, autorka podjęła się identyfikacji możliwości wykorzystania metody SB we współczesnych procesach tworzenia rozwiązań innowacyjnych w przedsiębiorstwach usługowych.

SB jest jednym ze znanych narzędzi opisywanym najczęściej w kontekście zarządzania jakością w usługach. Została ona stworzona w latach 80. XX wieku przez Shostack w celu doskonalenia procesów usługowych. Główna jej idea zakłada, iż dzięki identyfikacji elementów usługi i punktów kontaktu z klientem można zdiagnozować problemy usług i poprawić jakość świadczenia, a tym samym zwiększyć satysfakcję klientów. Źródła literaturowe podają, że SB jest to mapa lub schemat blokowy (zwany wykresem procesu świadczenia), który pokazuje wszystkie składowe stanowiące proces dostarczania usług (Shostack, 1984; Fitzsimmons, Fitzsimmons, 2001, za: Chuang, 2007). Mapa ta umożliwia menedżerowi marketingu zrozumienie, które części systemu operacyjnego są widoczne dla konsumenta (fundamentalne elementy postrzegania konsumentów), a które nie (wspierany przez tak zwany niewidzialny proces znajdujący się poza zasięgiem percepcji klienta) (za: Chuang, 2007). W SB w schemacie usług wpisywane są działania będące efektem przetwarzania informacji, interakcje z klientami (punkty styku), a także punkty decyzyjne. Analiza takiego planu usług może sugerować możliwości poprawy jakości świadczenia, a także potrzebę dalszej redefinicji niektórych procesów (za: Chuang, 2007). Najważniejszym elementem wykresu jest tak zwana linia widoczności/widzialności dzieląca usługę na część, w której klienci mają bezpośredni kontakt z personelem i uzyskują świadectwa materialne, oraz na procesy, których klienci nie widzą, czyli tak zwane procesy wsparcia. To oddzielenie podkreśla potrzebę zwrócenia szczególnej uwagi na operacje ponad linią widoczności, w której tworzą się opinie klientów na bazie postrzeganych elementów procesu.

Od czasu stworzenia metoda SB była wzbogacana przez wielu autorów. O ile początkowo uznawano SB jedynie za narzędzie kontroli procesu usługowego, które może pomóc w zidentyfikowaniu punktów awarii w operacji usługowej i rozwiązywaniu problemów, tak w późniejszym okresie, gdy firmy usługowe wraz z rozwojem wiedzy marketingowej bardziej skoncentrowały się na klientach, wykorzystywano SB do planowania i projektowania usług. Dodano do mapy: linię interakcji (oddziela działania klientów od działań oferujących usługi), linię wewnętrzną interakcji (dzieli *front office* i *back office*) i linię wdrożenia (dzieli strefę zarządzania i strefy wsparcia) (Bitner, Ostrom, Morgan, 2008). Zabieg ten pomaga oddzielić funkcje planowania i kontroli od działań wspierających. Włączono również do wykresu poziom świadectw materialnych jako kluczowy składnik niezbędny w projektowaniu usług, z biegiem czasu dodawano również inne koncepty wizualne, na przykład fotograficzne i wideo. Zmiany te stanowią kluczowy element i są najważniejszą cechą, która świadczy o roli klienta w procesie kreowania usługi (Bitner i in., 2008). Niektórzy badacze rozszerzyli użyteczność SB w planowaniu usług, łącząc ją z innymi metodami, na przykład TCI (technika wypadków krytycznych), aby uzyskać wiedzę na temat projektowania procesów serwisowych (Bitner i in., 2008), a także z analizą FMEA (*Failure Modes and Effects Analysis*), aby pomóc projektantom usług w tworzeniu bezbłędnego systemu obsługi (Chuang, 2007).

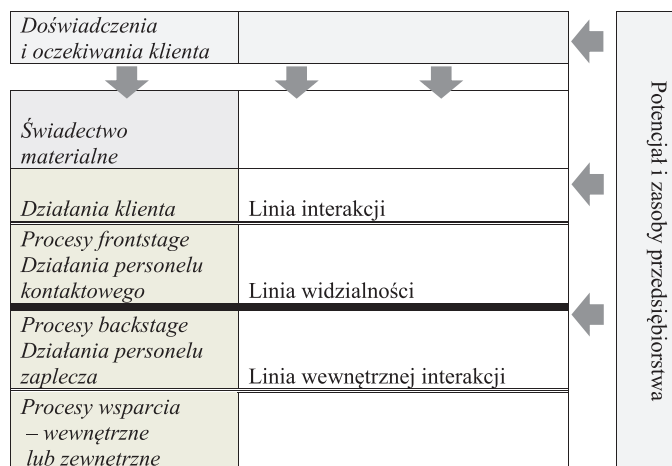
Podsumowując, można stwierdzić, że SB jest stosunkowo prostym narzędziem, ale posiadającym ogromny potencjał rozwojowy. Metoda ta pozwala na projektowanie i doskonalenie procesu usługowego, a jedną z największych jej zalet jest wszechstronność i elastyczność (Bitner i in., 2008). Dzięki przejrzystej graficznej prezentacji wszystkie zainteresowane strony – klienci, menedżerowie i pracownicy linii frontowej – mogą zrozumieć ideę usługi, nauczyć się sposobu jej przebiegu, a nawet ją modyfikować, aby spełnić określone wymagania innowacji.

### 3. Tworzenie innowacji usługowych przy wykorzystaniu metody *service blueprinting* – identyfikacja potencjału

Obserwowane dziś w światowej gospodarce istotne zapotrzebowanie na innowacje usług, a jednocześnie angażowanie się usługobiorcy w samo projektowanie produktu usługowego, uruchamia proces kustomizacji (Rogoziński, 2014). To podejście otwiera drogę do formułowania nowej logiki innowacyjności w usługach zmieniającej rolę klienta we współkreowaniu wartości (Michel i in., 2008, za: Patricio, Fisk, Falcao e Cunha, Constantine, 2011). Wykorzystanie tego potencjału rynkowego znalazło swoje odzwierciedlenie w tak zwanym popytowym podejściu do innowacji, innowacji współtworzonych przez użytkownika (*user-driven innovation*). Uwzględnienie tego podejścia w innowacjach usługowych i wykorzystanie w metodzie SB oznaczałoby konieczność rozszerzenia i rozbudowy standardowego schematu SB. Autorka sugeruje więc dodanie na szczycie schematu SB jeszcze jednego poziomu o nazwie „Doświadczenia i oczekiwania klienta”,

co pozwoli na uwzględnienie i wykorzystanie wszystkich zasobów, których źródłem może być klient (tab. 1). Taka agregacja informacji pozwoli przedsiębiorstwu na zaktualizowanie wiedzy firmy, ale również spowoduje, że SB stanie się narzędziem o charakterze analizy strategicznej ze względu na zmianę podejścia z *inside-out* na *outside-in*.

Tabela 1. Proponowana nowa struktura schematu *service blueprinting*



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bitner, Ostrom, Morgan, 2008.

Co prawda można spotkać już w literaturze propozycje rozbudowujące mapę SB o na przykład mapę podróży klienta (*customer journey maps* – CJM), jednak w tej propozycji jest to działanie o charakterze operacyjnym. Mapy podróży są metodą wizualizacji drogi, jaką pokonuje klient w trakcie korzystania z usługi, jego potrzeb i uczuć.

Nieco inny charakter ma opisywany przez Patricio i in. (2011) *the service experience blueprint* (SEB). Ten schemat powstał jako połączenie mapy SB oraz tak zwanego diagramu aktywności i stanowił pierwszy krok w kierunku unifikacji łączącej perspektywy zarządzania i technologii w zintegrowanym kreowaniu innowacji (Patricio i in., 2011). Pojawia się więc próba uwzględnienia współczesnych wyzwań technologicznych, przed którymi stoją również nowe produkty usługowe. Należy więc wnioskować, że w tworzeniu innowacji skuteczne stają się podejście nie demarkacyjne, ale bardziej holistyczne traktowanie proces kreowania innowacji usługowych. Tworzenie innowacji usługowych powinno być bowiem postrzegane jako zintegrowana całość, która umożliwi klientom kreowanie swoich doświadczeń w zakresie usług w zależności od miejsca usługi w konstelacji wartości dla klienta (Patricio i in., 2011). W literaturze wskazuje się również, że konieczne jest postrzeganie potencjału innowacyjnego w ujęciu dynamicznym (Cuthbertson i in., 2010). W praktyce działań rynkowych zdobycie przewagi konkurencyjnej jest w tym kontekście związane z umiejętnością wykorzystania przez przedsiębiorstwo usługowe

istniejących zasobów i zdolności (wewnętrznych i zewnętrznych) lub tworzenia nowych dopasowanych do zmieniających się okazji rynkowych i technologicznych pozwalających na kreację innowacji (Stanisławski, 2013). Zasadne wydaje się więc wykorzystanie w tym celu właśnie metody SB. Można ją bowiem zastosować na każdym etapie pracy nad usługą. W fazie zaś opracowania usługi narzędzie to pomoże wyznaczyć kluczowe działania i zaplanować niezbędne czynności, pozwoli też zweryfikować, jakie zasoby będą konieczne, aby pomyślnie przeprowadzić cały proces. Stąd też, jak wskazują źródła literaturowe, innowacyjne zdolności dynamiczne należy rozpatrywać jako kombinację zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych zdolności związanych z realizacją innowacji przez przedsiębiorstwo usługowe, gdzie pierwsze kształtowane (rekonfigurowane) są pod wpływem otoczenia, natomiast drugie zapewniają kontakt z tym otoczeniem i umożliwiają eksplorację zasobów w tym otoczeniu (Stanisławski, 2013).

Jako efekt badań w tym właśnie zakresie autorka sugeruje dalsze rozszerzenie schematu SB o perspektywę zewnętrzną – uwzględniającą „potencjał i zasoby otoczenia” (tab. 1). Wynika to z faktu, że to właśnie otoczenie determinuje dynamiczne zdolności przedsiębiorstwa. Im bardziej dynamiczne otoczenie, tym znacznie silniejsza presja na kształtowanie innowacyjnych zdolności dynamicznych przedsiębiorstw usługowych.

## Podsumowanie

Gwałtowna ewolucja i wzrost znaczenia sfery usługowej na świecie stawia poważne wyzwania przed procesem kreowania nowych usług oraz innowacyjnością przedsiębiorstw usługowych. Wyznacza również nowe kierunki badań w zakresie zarządzania innowacyjnością czy projektowania interakcji usługowych. Przeprowadzona analiza literatury dotyczącej możliwości współczesnego wykorzystania klasycznej metody *service blueprinting* do kreowania innowacji w usługach wskazuje na duży potencjał tej metody, jednak konieczne są zmiany w jej strukturze. Zaproponowany przez autorkę rozszerzony schemat SB uwzględnia rozwój wiedzy naukowej w zakresie doświadczeń klienta oraz zasobów przedsiębiorstwa. Dodanie nowych poziomów może sprawić, że SB stanie się kompletną platformą (klient–firma–otoczenie) stanowiącą źródło innowacji usługowych. Wymaga to jednak dalszych badań, a także weryfikacji w praktyce biznesowej.

## Bibliografia

- Avlonitis, G.J., Papastathaopoulou, P.G., Gounaris, S.P. (2001). An Empirically Based Typology of Product Innovativeness for New Financial Services: Success and Failure Scenarios. *Journal of Product Innovation Management*, 18 (5), 324–342.
- Barras, R. (1986). Towards a Theory of Innovation in Services. *Research Policy*, 15 (4), 161–173.
- Bitner, M.J., Ostrom, A.L., Morgan, F.N. (2008). Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Management Review*, 50 (3), 66–94.

- Chuang, P. (2007). Combining Service Blueprint and FMEA for Service Design. *The Service Industries Journal*, 27 (2), 91–104.
- Cuthbertson, R., Reynolds, J., Furseth, P.-I. (2010). The Dynamics of Value-driven Service Innovation. *XXI International Society for Professional Innovation Management Conference*. Bilbao.
- Dominiak, J. (2011). Innowacyjność w sferze usług. *Przegląd Geograficzny*, 83 (4), 435–452. Pobrane z: <http://rcin.org.pl> (19.07.2017).
- Gadrey, J., Gallouj, F., Weinstein, O. (1995). New Modes of Innovation: How Services Benefit Industry. *International Journal of Service Industry Management*, 6 (3), 4–16.
- Gajdzik, B. (2013). Kompetencje innowacyjne w zintegrowanym systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Pobrane z: [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2013/p114.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2013/p114.pdf) (25.07.2017).
- Johns, A., Storey, C. (1998). New Service Development: A Review of the Literature and Annotated Bibliography. *European Journal of Marketing*, 32 (3/4), 184–251.
- Matusiak, K.B. (red.) (2008). *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*. Warszawa: Wyd. PARP.
- Niedzielski, P., Rychlik, K. (2007). Innowacje w sektorze produkcyjnym i usługowym – odmienność czy podobieństwo? *Ekonomiczne Problemy Usług*, 8, 177–186.
- Patrício, L., Fisk, R.P., Falcao e Cunha, J., Constantine, L. (2011). *Multilevel Service Design: From Customer Value Constellation to Service Experience Blueprinting*. Pobrane z: <http://jsr.sagepub.com> (29.07.2017).
- Pichlak, M. (2015). Innowacje usługowe – próba konceptualizacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie*, 78, 367–377.
- Rogosiński, K. (2014). Service design – czworako ujęty. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Usługi*, 354, 61–71.
- Schumpeter, J.A. (1960). *Teoria rozwoju gospodarczego*. Warszawa: PWN.
- Stanisławski, R. (2013). Wpływ dynamicznych zdolności innowacyjnych na kształtowanie przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. *Organizacja i Kierowanie*, 4, 119–139.
- Sundbo, J., Gallouj, F. (2000). Innovation as a Loosely Coupled System in Services. W: J. Metcalfe, I. Miles (red.), *Innovation Systems in the Service Economy* (s. 43–68). Boston: Kluwer Academic.
- Żukowska, J. (2010). Tworzenie środowisk innowacyjnych w działach marketingu, W: S. Figiel (red.), *Marketing w realiach współczesnego rynku – strategie i działania marketingowe* (s. 490–495). Warszawa: PWE.

## USING SERVICE BLUEPRINTING METHOD TO CREATE SERVICE INNOVATION

**Keywords:** services, innovation, *service blueprinting*

**Summary.** The issue of generation and implementation of innovation as the competence of the ever-growing service sector is becoming an increasingly research topic in the field of management sciences. Due to the specificity of service innovation and the fact that service requires coordinating



multiple processes at different levels of the company and customer contact, it is suggested to use in the design of new services the methods and techniques dedicated to this sector. The aim of the article is to identify the possibility of using the Service Blueprinting method in contemporary processes of creating innovative solutions in the services sector. The method of systematic and critical analysis of domestic and foreign literature was used to achieve the aim of the work. As a result of the study, the author presents the concept of developing the SB method and using it in creating service innovations.

*Translated by Anetta Pukas*

Cytowanie

Pukas, A. (2018). Wykorzystanie metody service blueprinting w tworzeniu innowacji usługowych. *Ekonomiczne Problemy Usług, 1* (130), 131–139. DOI: 10.18276/epu.2018.130-13.