

2



DESIGN THINKING – MYŚL ROZWIĄZANIAMI!

Eksperymentowanie i budowanie prototypów znacznie szybciej niż sposoby tradycyjne pomaga zamienić dobry pomysł w innowacyjny produkt lub usługę. Powinny je stosować firmy i instytucje publiczne, które – aby się rozwijać – muszą ulepszać i tworzyć pod presją klientów.

Klienci żądają dziś od firm czy urzędów już nie rozwiązań, ale lepszych i nowych rozwiązań. Na rozwiniętych rynkach dóbr konsumenckich ponad 30 proc. przychodów dużych przedsiębiorstw generują nowości rynkowe, w usługach ten odsetek jest jeszcze wyższy. Od ekonomii skali przechodzimy więc do ekonomii wyboru (lub ekonomii doświadczeń), którą napędza innowacyjność. Zmiana jest potężna – mogliśmy się o tym przekonać, obserwując sukcesy takich marek jak Tymbark, Kamis, telewizja „n” czy Allegro.

Jedną z najbardziej efektywnych metod innowacji jest *design thinking*. Ma wiele definicji, ale według Tima Browna, jednego z autorytetów nowoczesnego projektowania, *design thinking* to „dyscyplina, która korzysta ze zdrowego rozsądku i metod projektantów, aby zaspokoić potrzeby ludzi za pomocą tego, co jest technologicznie możliwe i co rozsądna strategia biznesowa może zmienić w wartość dla klienta, i szansę rynkową”.

Dzięki niej można stworzyć nowatorski produkt, usługę, poprawić proces obsługi klienta lub opracować nowe sposoby komunikacji z konsumentami.

Metoda wywodzi się ze studiów projektanckich, które stworzyły m.in. prototyp myszki komputerowej, wymyśliły rewolucyjne rozwiązania stosowane w produktach Apple, czy np. szczoteczki do zębów dla małych dzieci wyposażone w wygodny, grubszy uchwyt.

Rynkowe sukcesy szybko zwróciły uwagę wielkich koncernów: zapragnęły one, aby również ich organizacje zaczęły myśleć „jak projektanci”. W ten sposób studia projektanckie zaczęły doradzać koncernom, a *design thinking* stał się jednym ze standardów pracy m.in. w Procter&Gamble.

Design thinking to chyba najbardziej intuicyjna, prostolinijna i zdroworozsądkowa z wykorzystywanych w świecie biznesu metod prowadzenia projektów – jak dotąd jednak nie doczekała się jeszcze swojej branżowej nazwy w Polsce.

Można go stosować nie tylko w korporacjach – jest dobry dla wszystkich firm i organizacji (również publicznych), które dążą do opracowania nowego produktu, usługi czy usprawnienia metod działania. Nie wymaga wielkich nakładów, ale dyscypliny w stosowaniu procesu, który składa się z kilku kroków.

Najpierw trzeba zdefiniować problem, obserwować klientów, stworzyć multidyscyplinarny zespół projektowy. Później – prowadzić burze mózgów, budować prototypy, eksperymentować z nimi i testować rozwiązania. W końcu wdrożyć najlepsze spośród nich w życie. Brzmi swojsko, więc co tu nowego? Przyjrzyjmy się krok po kroku całej drodze. Uwaga: anioł tkwi w szczegółach!

ZDEFINIUJ PROBLEM Sztuka polega na odpowiednim sformułowaniu ograniczeń, które trzeba pokonać – ich przewyżczenie jest dla innowacyjnego zespołu inspirujące; na tym etapie musimy zrozumieć uwarunkowania rynkowe czy technologiczne projektu. Przypuśćmy, że chcemy ułatwić życie rowerzystom w Warszawie, którzy nie mają gdzie parkować rowerów. Dobrze postawiony problem to: „jak zapewnić rowerzystom wygodne i bezpieczne parkowanie rowerów w mieście?”. Zbyt wąska definicja zadania, np. „jak zaprojektować nowe stojaki na rower?”, ogranicza kreatywność i w najlepszym razie doprowadzi do poprawienia istniejących rozwiązań. Z kolei zbyt szeroko nakreślony problem: „potrzebujemy nowych pomysłów, jak pomóc rowerzystom – macie wolną rękę” zmniejszy szanse na znalezienie przełomowego rozwiązania.

STWÓRZ MULTIDYSCYPLINARNY ZESPÓŁ PROJEKTOWY Zespół pracujący metodą *design thinking* ma określone cechy. Powinien być różnorodny, by stymulować kreatywność – więc poza osobami zajmującymi się badaniami i rozwojem, zaprosimy doń specjalistów od produkcji, marketingu, finansów, sprzedaży. Kluczowe są osoby z produkcji i R&D. Nieważne, czy będą pracować nad stworzeniem nowego produktu, czy usprawnieniem obsługi klienta – ponieważ ich kompetencje są odmienne, mają szansę wypracować nieszablonowe rozwiązania. Idealny zespół będzie składać się z różnych osobowości, tak wizjonerów, jak i pragmatyków. W TOUCH IDEAS realizujemy teraz projekt, w którym ze strony klienta uczestniczą osoby z działu produkcji, badań i rozwoju, marketingu, sprzedaży i logistyki, a także strategii, badacze i nasi projektanci. Im bogatsza mieszanka, tym lepiej, ale uwaga: unikajmy „advokatów

GŁÓWNA MYŚL

- **Design thinking** to intuicyjna metoda pracy, dzięki której powstają innowacje.
- **Metoda** ta nie wymaga wielkich nakładów, ale rygoru.
- **Najważniejszą jej częścią** jest szybkie testowanie nowych rozwiązań w praktyce.

diabła“, którzy często zabijają najlepsze pomysły na wczesnym etapie. Rozpoczynając projekt, pamiętajmy też o kilku regułach tworzenia zespołu.

- _1 Po pierwsze, grupa musi mieć szefa, ale w zespołowej pracy nad tworzeniem innowacji zupełnie nie sprawdzą się hierarchiczne relacje – uczestnicy zespołu muszą być równorzędnymi partnerami.
- _2 Po drugie, projekt powinien mieć „klienta” – osobę, która podejmie ostateczną decyzję o wdrożeniu lub zaniechaniu wypracowanych rozwiązań.
- _3 Po trzecie, grupa musi rozwiązać ambitny i jasno zdefiniowany problem w krótkim, realistycznym terminie. To sprzyja powstawaniu nowatorskich rozwiązań i dodatkowo motywuje do wytężonej pracy.
- _4 Po czwarte, uczestnicy muszą mieć świadomość, że projekt ma specjalny charakter, a po jego zakończeniu grupa zostanie rozwiązana – dzięki temu zespół skupi się na realizacji zadania, a nie na trwaniu.
- _5 Po piątę, praca w projekcie musi dawać satysfakcję. Przenikanie się pracy i zabawy, śmiech, a czasem żarty to znak, że wspólna praca sprawia ludziom przyjemność.



Tworząc innowację, trzeba sięgnąć na zewnątrz po wiedzę i nowych ludzi. Umiejętność korzystania z pomocy zewnętrznych partnerów często jest źródłem przewagi konkurencyjnej.



Pamiętajmy o ostatnim punkcie – kiedy zaczynam prowadzić kreatywny warsztat z klientami, wielokrotnie w ich oczach widzę pytanie: „Czy to, co robimy, w ogóle przypomina pracę?”. Zaskoczenie mija, gdy podsumowujemy pierwszą turę pomysłów i nikt nie ma wątpliwości, że nieformalny styl działania idzie w parze z bardzo dobrymi ideami.

Tworząc zespół, należy sięgnąć na zewnątrz po wiedzę i nowych ludzi. Innowacja jest zbyt ważna, by zlecić ją w całości innej firmie, ale często to właśnie umiejętność pozyskiwania i korzystania z pomocy zewnętrznych partnerów jest źródłem przewagi konkurencyjnej.

Procter&Gamble w miejsce działu badań i rozwoju (R&D) wprowadził C&D (*connect&develop*).

Dzięki temu ponad połowa innowacji będzie powstawać wewnątrz firmy, a druga połowa zostanie stworzona w ramach sieci zewnętrznych dostawców.

OBSERWUJ UŻYTKOWNIKÓW PRODUKTU

Innowacja zaczyna się często od inspirującego i nieoczywistego odkrycia, które dotyczy zachowania konsumentów. W jakich sytuacjach produkt jest im szczególnie potrzebny? Co sprawia mojemu klientowi największą przyjemność? Co ogranicza korzystanie z produktu? Nie wystarczy zapytać konsumentów, czego potrzebują – często nie potrafimy wyjaśnić, dlaczego kupujemy produkt A, a nie produkt B. Dlatego, aby dokonać inspirujących odkryć, trzeba „wyjść na ulicę” i obserwować ludzi w ich naturalnym otoczeniu, w codziennych kontaktach z produktami i usługami.

Bardzo ważne jest, by w procesie *design thinking* ludzie z zespołu projektującego innowację osobiście obserwowali konsumentów, a nie polegali na relacjach z drugiej ręki, np. na raportach z badań fokusowych. Osobiste spostrzeżenia, obrazy, dźwięki, zapachy i emocje będą lepszą odskocznia do generowania świeżych pomysłów niż suche dane. Co ważne, dzięki osobistemu doświadczeniu członkowie zespołu będą podczas burz mózgów odwoływać się do rzeczywistych, a nie domniemanych odkryć na temat konsumentów. Ciekawymi rozmówcami podczas wywiadów mogą być tzw. ekstremalni użytkownicy. Chodzi o ludzi korzystających z produktu często i intensywnie. W naszym przykładzie opracowywania rozwiązań dla rowerzystów w Warszawie mogliby to być np. kurierzy rozwозяcy rowerami przesyłki. Oni mają liczne i bogate doświadczenia z parkowania swoich dwukółców.

W TOUCH IDEAS zasadą jest, że w obserwacjach konsumentów uczestniczy cały zespół projektowy – osoby prowadzące badania, strategzy, projektanci, eksperci branżowi, klienci itd.

ZRÓB BURZĘ MÓZGÓW

Kiedy znamy zwyczaj konsumentów i wczuliśmy się w ich potrzeby, czas na kolejny krok – tworzenie rozwiązań. Najlepszy sposób na to, aby mieć dobre pomysły, to wygenerować ich dużo, tak byśmy mieli z czego wybierać. To dlatego burze mózgów są nieodłączną częścią *design thinking* i niewrażliwym punktem całego procesu.

Idealny *brainstorm* zaczyna się rano (świeża głowa), sesja trwa około 1-1,5 godziny. Jestem zwolennikiem częstych, krótkich spotkań, które wchodzą na stałe do kultury pracy w firmie – zespół, który

Jak dowiedzieć się, czego naprawdę chce klient?

Gdy analizujesz zachowania kupujących i szukasz potrzeb, które jeszcze nie zostały zaspokojone, patrz na cały proces decyzyjny, a nie na moment zakupu. Dlatego trzeba analizować zachowanie konsumenta od chwili uświadomienia sobie potrzeby zakupu, przez przegląd dostępnych ofert, decyzję co do wyboru produktu i marki, zakup i sposób dostarczenia produktu, pierwszy kontakt z produktem, sposób zapłaty, przechowywanie produktu, nietypowe zastosowania, problemy związane z użytkowaniem, po naprawę i serwisowanie. Zadawaj pytania do każdego z etapów – tylko część będzie adekwatna w przypadku, nad którym pracujemy, ale warto patrzeć na problem szeroko i zwracać uwagę zarówno na funkcjonalne, jak i emocjonalne potrzeby klientów. Nawet wobec najbardziej banalnego produktu codziennego użytku można sformułować masę pytań. Na przykład wobec masła:

- Ile sekund spędzamy w supermarkecie przy półce z masłem – czy kupujemy je całkiem bezrefleksyjnie?
- Jaką drogę pokonuje nasz wzrok, kiedy szukamy „naszego” masła?
- Jak przechowujemy masło?
- Co nam bardziej przeszkadza: trudno rozsmarowujące się masło wyjęte z lodówki w papierowym opakowaniu czy masło roztopiające się w maselnicy stojącej na blacie kuchennym?
- Jak rozpoznajemy, czy masło jest świeże i smaczne?
- Który moment wzbudza większe emocje: otwieranie nowego opakowania czy pierwszy kęs kanapki posmarowanej masłem?
- W jaki sposób smarujemy pieczywo w poniedziałek rano, spiesząc się do pracy, a jak robimy to podczas rodzinnego śniadania w niedzielę?
- Jak postępujemy z masłem, które się kończy? Czy masło w ogóle nas obchodzi – a może emocje potrafi wzbudzić tylko cała kanapka?

Jeżeli projektujemy innowację na rynku masła, w każdym z tych pytań mogłaby znajdować się ważna odpowiedź.

JAK STAWIAĆ
WAŻNE
PYTANIA?

spotyka się regularnie (nie rzadziej niż raz na dwa tygodnie), ma większą wprawę we wspólnym generowaniu pomysłów.

Nie można bagatelizować miejsca spotkania: musi być jasne, najlepiej z naturalnym światłem, kilkuosobowymi stolikami, które umożliwią pracę w grupie, miejscem na przyklejanie karteczek z pomysłami. W oświetlonej halogenami sali bez okien, z wielkim, ustawionym w podkowę stołem konferencyjnym, na którym szumi rzutnik, niewiele wymyślimy.

Spotkanie powinien prowadzić moderator, który stawia grupie zadanie i określa zasady:

- rzucamy jak najwięcej pomysłów – mile widziane są te odważne i zupełnie zwariowane;
- nie oceniamy tego, co zostało powiedziane (na to będzie czas później);

→ uważnie słuchamy i udoskalamy pomysły innych – pożyczanie, modyfikowanie i udoskonalanie cudzych pomysłów jest jak najbardziej wskazane;

→ mówimy zwięźle – pomysły piszemy na karteczkach post-it w krótkiej formie;

→ rysujemy rozwiązania – nie bójmy się tego. Jak głosi chińskie przysłowie, jeden rysunek jest wart tysiąca słów – nie można się wstydzić, rysowanie daje wielkie możliwości.

Uwaga: prowadzący burzę mózgową ma do wykonania ciężką pracę – większość osób odruchowo uogólnia swoje pomysły i zgłasza intencje, a nie rozwiązania, np.: „Proponuję opakowanie, które dłużej zachowuje świeżość masła”. Wtedy moderator powinien stymulować do wypowiedzi: „Dobrze, a jak wygląda to opakowanie? W jaki sposób

1,7 mln

Tyle nowych rachunków otworzył Bank of America w pierwszym roku trwania programu *Reszta dla Ciebie*, który wymyślono w trybie *design thinking*. Program ma ułatwić oszczędzanie. Za każdym razem gdy klient płaci kartą debetową za produkt lub usługę nierówną kwotę, na przykład 2,80 dol., bank automatycznie odprowadza na jego konto oszczędnościowe resztę zaokrągloną do następnej pełnej kwoty (0,20 dol. trafia na konto oszczędnościowe). Pomysł powstał dzięki współpracy banku i konsultantów IDEO. Źródło: www.ideo.com

sprawi, że masło będzie zachowywać świeżość?”. Dzięki temu przechodzimy z fazy generowania idei do etapu precyzowania rozwiązań. Burza mózgów to nie kółko dyskuszjne – tu liczy się konkret.

TWÓRZ I TESTUJ

PROTOTYPY! Teraz czas na rozwiązania. Jeżeli po burzy mózgów zapada cisza, a zwieńczeniem pracy zespołu jest lista pomysłów rozesłanych kilka dni po spotkaniu, to znaczy, że nie pracujemy w trybie *design thinking*. Musimy stworzyć to, co wymyśliliśmy – to rden proces.

Tomasz Edison mawiał, że geniusz wynalazcy składa się z 1 procenta inspiracji i 99 procent perspiracji. James Dyson, wynalazca rewolucyjnego odkurzacza, wykonał 5127 prototypów, zanim doszedł do rozwiązania, które uczyniło go miliardерem.

Po burzy mózgów zakasujemy więc rękawy i przechodzimy do tworzenia roboczych prototypów (*rapid prototyping*) dla naszego zadania. Próbuujemy w różnych formach urealnić pomysł na nowy produkt, usługę czy proces. Robocze prototypy możemy budować z papieru i kartonu, z pianki czy plastiku, wycinać ze styropianu lub drewna albo korzystać z istniejących produktów. Wykorzystajmy drukarki 3D, symulacje komputerowe, rysujmy komiksy ilustrujące interakcję użytkownika z produktem czy usługą. Każdy sposób jest dobry, jednakże pod warunkiem, że prowadzi do celu – pomaga wyobrazić sobie, jak rozwiązanie będzie funkcjonować w praktyce oraz jakie środki (materiały, technologie, kompetencje) są potrzebne, aby móc wprowadzić je w życie. Innowacja nie znosi teoretyzowania!

Prototypowanie to etap, któremu musimy poświęcić wiele uwagi, bo szkoła nas do niego nie przygotowuje. Typowe wykształcenie ekonomiczne uczy przede wszystkim myślenia indukcyjnego, opartego na uogólnieniach bezpośrednio obserwowalnych faktów, ewentualnie dedukcyjnego (logicznego i analitycznego, opartego na złożonych modelach

i danych z przeszłości). Tymczasem tworzenie innowacji wymaga myślenia abdukcyjnego – wielokrotnego wyobrażenia sobie tego, co jest możliwe, w oparciu o niepełne dane, własną wiedzę i przekonania. Dlatego budowanie prototypów odgrywa kluczową rolę w całym procesie – tworząc prototypy, „myślimy rękami”, a to pomaga przewyżczać pozornie niepokonane trudności.

Korzystanie z prototypów pozwala dotrzeć do celu metodą prób i błędów. Robocze prototypy pomagają wyeliminować błędy na wczesnym etapie projektu (przy minimalnych kosztach) oraz ocenić, czy rozwiązanie ma szansę funkcjonować zgodnie z założeniami. Ułatwiają też podjęcie decyzji, w jakim kierunku powinniśmy rozwijać prototypy, aby osiągnąć zamierzony efekt.

Mój zespół otrzymał kiedyś misję niemożliwą od redakcji jednej z gazet. Mieliśmy opracować rekomendacje dla rozwoju dziennika, a główny dylemat dotyczył formatu gazety i tego, czy zmienić go na mniejszy, czy zachować. Problem w tym, że klient oczekiwał pierwszych wniosków do prezentacji dla zagranicznego wydawcy za... dziewięć dni. Po chwili wahania przyjęliśmy zlecenie. Najpierw znaleźliśmy ekspertów do zespołu, m.in. antropologa kultury, regularnego czytelnika dzienników „od deski do deski” oraz doświadczonych badaczy jakościowych, od wielu lat prowadzących wywiady z czytelnikami gazet. Przygotowaliśmy też robocze makiety nowej gazety – zakleiliśmy po prostu winiety kilku zagranicznych tytułów o mniejszych formatach logiem wyciętym z gazety naszego klienta. Następnie przeprowadziliśmy wywiady grupowe, po których przeszliśmy do warsztatów z naszymi ekspertami. Dzięki roboczym prototypom mogliśmy wstępnie rozpoznać prawdopodobne reakcje czytelników na zmianę formatu i zarekomendować rozwiązanie. Przy okazji dokonaliśmy też kilku nieoczekiwanych odkryć, które wyjaśniły, jak czytelnicy poruszają się po stronach gazety.



4 Tyle lat z rzędu Apple zdobywało tytuł najbardziej innowacyjnej firmy na świecie w rankingu *Businessweek* (2005, 2006, 2007, 2008). W firmie pod przewodnictwem Steve'a Jobsa kluczowe czynniki sukcesu to: strategia rozwoju produktu wdrażana z żelazną konsekwencją, zaangażowanie samego Jobsa jako głównego innowatora, a także prototypowanie i eksperymentowanie z nowymi rozwiązaniami możliwe m.in. dzięki zastosowaniu metody *design thinking*.



Kiedy mamy już prototyp, trzeba zbadać, czy to, co wymyśliliśmy, odpowiada na potrzeby klienta. Badania nowych produktów czy usług wśród przyszłych użytkowników nie są łatwe. Po pierwsze, niektóre pomysły jesteśmy w stanie ocenić dopiero w fazie końcowego prototypu, ale ze względu na koszty najczęściej korzysta się z tańszych rozwiązań. To daje tylko przybliżone opinie konsumentów. Po drugie, badani są często sceptycznie nastawieni do nowości, które im pokazujemy. W ludzkiej naturze jest lęk przed nowością, a w świecie badań fokusowych łatwiej jest wyrazić wątpliwość, obawę czy wyśmiać nowy pomysł, niż zaaprobować prawdziwie nowatorską propozycję.

Rozwiązanie? Testuj swoje prototypy w badaniach konsumenckich, ale podejmuj ostateczną decyzję o wdrożeniu sam. Nie ufaj też literalnym interpretacjom tego, co konsumenci mówią podczas badań, ale intuicji swojego zespołu. I pamiętaj, że intuicja jest jak mięsień – regularnie ćwiczona staje się coraz sprawniejsza.

###

Design thinking to sposób na wypracowanie innowacji małymi krokami. Dzięki tej metodzie powstały nowe produkty, opakowania, usługi, projekty przestrzeni publicznej, koncepty marketingowe, przełomowe technologie.

Pracowałem tą metodą tak przy dużych, jak i małych przedsięwzięciach. Dzięki niej można rozwiązać nietypowy problem, stworzyć innowację lub po prostu ulepszyć istniejące rozwiązania. Aby korzystać z *design thinking*, organizacja powinna przestrzegać podstawowych warunków – jeżeli nie potrafimy zarządzać projektami i brakuje nam systemu gromadzenia, i zarządzania zdobytą wiedzą, innowacyjność napotka na bariery.

Po pierwsze, będziemy zdani na szczęśliwy traf, nie wiedząc, w który projekt warto inwestować. Po drugie, nie będziemy w stanie przewidzieć, jaką

liczbę nowych pomysłów wygenerujemy i zweryfikujemy. Po trzecie, innowacje będą nas kosztować więcej czasu i pieniędzy niż powinny.

Rozwiązaniem jest oczywiście osobiste zaangażowanie się szefów w innowacyjne projekty (tak jak Steve Jobs z firmy Apple) i wypracowanie w firmie procedur, jak je prowadzić. Te procedury nie mogą mieć jednak na celu wyłącznie doprowadzania projektów do końca w założonym budżecie i czasie – powinny stworzyć przestrzeń do rozwoju i doskonalenia pomysłów. Każda firma ma własną drogę i tempo opracowywania innowacji; *design thinking* pomaga nad tym procesem zapanować.

Sceptycy myślą o innowacji jak o kosztownym hobby prowadzącym do ciekawych, lecz niepraktycznych rozwiązań. Ale nowe rozwiązania są nam niezbędne. Czy bilety kolejowe – ważny nośnik marki PKP – muszą być tak brzydkie i dlaczego numery wagonu, przedziału i miejsca są schowane między niepotrzebnymi informacjami? Dlaczego mój operator telefoniczny interesuje się mną tylko wtedy, gdy chce mi sprzedać nową usługę albo gdy grozę zerwaniem umowy? Dlaczego, gdy trafiam do różnych lekarzy, muszę od nowa tworzyć swoją kartę pacjenta? Te pytania czekają na odpowiedź; dzięki *design thinking* możemy rozwiązywać problemy z życia codziennego.

Zobaczmy, jak projektanci rozwiązaliby problem parkowania rowerów. Znaleźli na to prosty i tani sposób: zaproponowali, aby wykorzystać w tym celu słupki, które oddzielają ulicę od chodnika i zapobiegają parkowaniu samochodów w niedozwolonych miejscach w centrach miast. Taki słupek wystarczy po prostu przewiercić, a otwór pozwoli na wygodne przymocowanie zapięcia zabezpieczającego rower. ■

Bartłomiej Serafiński jest założycielem firmy TOUCH IDEAS, projektującej innowacje i strategię marek. Można się z nim skontaktować pod adresem: b.serafinski@touch-ideas.com.