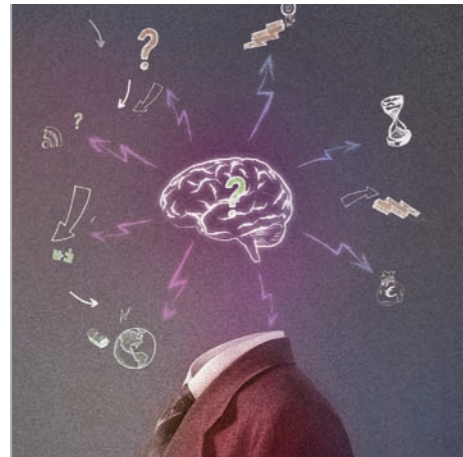


TEKST > Agnieszka Wolińska-Skuza



DESIGN THINKING W SŁUŻBIE KLIENTA I MARKETERA

W złożonym świecie praca marketera staje się coraz większym wyzwaniem. Liczą się nie tylko wiedza i dobra analiza danych (czasem dokonywana w czasie rzeczywistym), ale też innowacyjne narzędzia kreowania marki. Jednym z nich jest „myślenie designem”.

W najbliższych latach na światowych rynkach coraz bardziej widoczne będą efekty pracy interdyscyplinarnych zespołów, a większość ciekawych rozwiązań dostarczać będą ci, którzy posługują się metodą *design thinking* (DT). Jest to metoda współpracy z klientem wywodząca się z branży kreatywnej¹. Do niedawna była wykorzystywana głównie do projektowania produktów i wzornictwa przemysłowego. Dziś z powodzeniem stosuje się ją w doradztwie strategicznym i biznesowym, wspierając firmy w obszarach takich jak: zarządzanie zmianą, innowacje, budowanie relacji, a także sprzedaż, marketing i komunikacja.

Myślenie projektowe oferuje nowoczesnym marketerom idealny sposób na nieustanne tworzenie i uruchamianie innowacyjnych rozwiązań prowadzących do budowania marki i mierzenia się z doświadczeniami klientów (*customer experience challenges*). Celem procesu DT jest wypracowanie takich rozwiązań, które są jednocześnie opłacalne biznesowo, wykonalne technicznie oraz pożądane przez klientów i odpowiadające na ich realne potrzeby. Metoda została rozwinięta i jest nadal udoskonalana przez Uniwersytet Stanforda w Kalifornii (USA).

Design thinking zakłada współpracę i proces projektowy realizowany zespołowo, w którym wszyscy członkowie zespołów projektowych przyglądają się produktowi czy usłudze z perspektywy użytkownika będącego w samym centrum uwagi. „Myślenie designem” zakłada częste stawianie hipotez, które następnie testowane są bezpośrednio z klientem. Proces ten realizowany jest etapami. Efektem DT mogą być nowe produkty lub innowacyjne usługi. Firma MasConsulting od kilku lat aktywnie korzysta z doświadczeń *design thinking*. Stosujemy tę metodę jako preferowaną formę współpracy z klientami oraz partnerami biznesowymi. Nasze doświadczenia pokazują, że dzięki technikom DT możemy skutecznie rozwiązywać skomplikowane problemy oraz tworzyć innowacyjne rozwiązania.

INTERDISCYPLINARNY

ZESPÓŁ Kluczem do sukcesu w *design thinking* jest praca zespołowa, powodująca zaangażowanie i współpracę na poziomie intelektualnym i emocjonalnym. Prowadząc projekty w MasConsulting metodą DT, sprawdziliśmy, że dobierając zespół, warto spróbować zaangażować do współpracy ludzi o odmiennym sposobie myślenia, różnorodnych kompetencjach, ekspertów z różnych obszarów specjalizacji, osoby sprawujące różne funkcje w organizacji, ale przede wszystkim mające wpływ na decyzje strategiczne. Każdy z tych uczestników tworzy szanse na nową jakość projektów. Zespół powinien przechodzić wspólnie przez wszystkie fazy *design thinking*.

Metoda *design thinking* wdrażana jest w wielu największych i najbardziej innowacyjnych firmach, między innymi: SAP, Google, Airbnb, Amazon, Uber, Samsung, Raiffeisen czy Lego, które podniosły poprzeczkę innym firmom, nie tylko dostarczając użytecznych produktów i usług, ale tworząc doświadczenia, które zachwycają klientów/ konsumentów i wzbudzają ich pożądanie. Takie firmy jak: Apple, Coca-Cola, Ford, Herman-Miller, IBM, Intuit, Newell-Rubbermaid, Nike, Procter & Gamble, Starbucks, Starwood, Steelcase, Target, Walt Disney and Whirlpool z powodzeniem stosują myślenie projektowe. Wszystkie z wymienionych przedsiębiorstw to spółki notowane na giełdzie, które według DMI Design Value Index (posiadającej rygorystyczne kryteria oceniające firmy zarządzane poprzez myślenie projektowe) w ciągu ostatnich 10 lat utrzymują znaczącą przewagę na rynku akcji, przewyższając indeks S&P o 228%.

PROCES

DESIGN THINKING „Myślenie designem” jako metoda zakłada pięć kluczowych etapów: • **empathię**, • **diagnozę potrzeby**, • **generowanie pomysłów**, • **prototypowanie**, • **testowanie**. Najpierw należy poznać potrzeby użytkownika, potem zdefiniować problem, stworzyć rozwiązania, a następnie zapro-

GŁÓWNA MYŚL

- Design Thinking polega na zrozumieniu potrzeb klienta, rozwiązywaniu problemów oraz tworzeniu innowacyjnych rozwiązań.
- Firmy takie jak: Apple, Coca Cola, Ford, Herman-Miller, IBM, Intuit, Newell-Rubbermaid, Nike, Walt Disney i inne z powodzeniem stosują myślenie projektowe.
- Koncepcja narodziła się na Uniwersytecie Stanforda w Kalifornii i tam jest twórczo rozwijana.

228%

O tyle firmy zarządzane przez myślenie projektowe przewyższyły w ciągu ostatnich 10 lat swą wyceną wartość indeksu S&P.

Źródło: DMI Design Value Index

jektować prototypy i przetestować je z użytkownikami końcowymi. Stąd też wynikają pewne podobieństwa *design thinking* do takich metod jak: User Centered Design, Lean Start-Up, Human Centered Design, User Experience Design i innych. Wszystkie te metody pracy mają ten sam rodowód. Jednak *design thinking* jest uniwersalną metodą, która może zostać wykorzystana praktycznie w każdej branży – od małej firmy aż po międzynarodową korporację. Nie warto myśleć o DT wyłącznie jak o liniowym procesie, zakładającym przechodzenie przez kolejne etapy.

To także – szerzej – sposób myślenia, który towarzyszy pracy wg tej metody, bazujący na kreatywności, eksperymentowaniu, stawianiu hipotez, kwestionowaniu, ryzykowaniu i ostatecznie decydowaniu, czyli dokonywaniu najlepszych wyborów.

KLUCZOWE ETAPY PROCESU

1 Faza: Empatia

Pierwszym etapem DT jest Empatia (*Empathize*), która ma na celu głębokie i właściwe zrozumienie końcowego użytkownika w sposób umożliwiający spojrzenie na dany problem z jego perspektywy. Faza ta polega na dokładnej obserwacji zachowania użytkowników lub przeprowadzeniu wnikliwej ankiety lub wywiadu z potencjalnymi użytkownikami (klientami). Etap ten pozwala na rozwinięcie świadomości istnienia wielu możliwych propozycji, perspektyw, spojrzenia na daną osobę, problem czy wyzwanie. Podstawową sprawą jest ustalenie, dla kogo będzie przeznaczone nasze rozwiązanie. Kto będzie beneficjentem innowacyjnego rozwiązania? W MasConsulting wykorzystujemy w tej fazie takie narzędzia jak: mapa empatii, *desk research*, *trendhunting*, mapa interesariuszy, *service blueprint* czy *service safari*, w zależności od potrzeb klienta.

2 Faza: Diagnozowanie problemów lub wyzwań

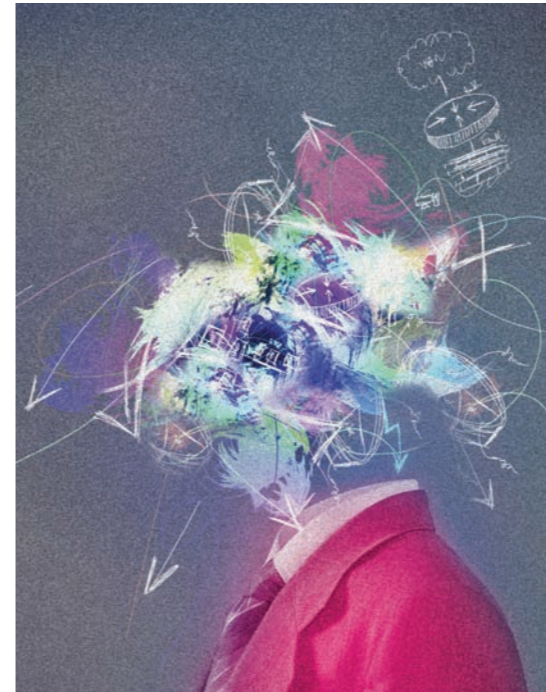
Diagnoza problemów (*Define*) jest etapem myślenia projektowego, w którym określa się istotę danego wyzwania, biorąc pod uwagę m.in. grupę docelową, czyli odbiorców ewentualnego rozwiązania. Sztuka definiowania polega na odpowiednim sformułowaniu ograniczeń, które trzeba pokonać, np. uwarunkowań technologicznych, ekonomicznych, prawnych, społecznych, organizacyjnych lub innych. W tej fazie musimy zbliżyć się maksymalnie do rozpoznania, czego nasz klient potrzebuje. Tylko trafne zdefiniowanie potrzeb stwarza szansę znalezienia dobrego rozwiązania, wychodzącego naprzeciw użytkownikowi. Warto też zwrócić uwagę, czy podczas definiowania problemu nie proponujemy już gotowych rozwiązań. To jest bardzo częsta pokusa każdego zespołu! Odpowiednio analizując zebrane dane i wnioskując w prawidłowy sposób, odkrywamy prawdziwy problem, który należy rozwiązać.

3 Faza: Generowanie pomysłów

Poszukiwanie różnych koncepcji (*Ideat*) jest fazą, w której generowana jest duża liczba idei (przy wykorzystaniu różnych technik kreatywnych), co daje szerokie spektrum potencjalnych rozwiązań problemu. Propozycje te są konfrontowane z określonymi wcześniej i definiowanymi potrzebami odbiorców, co pozwala w kolejnych etapach znacznie zredukować liczbę zaproponowanych rozwiązań. To jest najbardziej kreatywny etap pracy metodą *design thinking*. Znakomicie sprawdzają się w nim: burza mózgów, praca poprzez analogie, *storyboard*, a nawet zachęcanie do niestandardowych pomysłów.

4 Faza: Prototypowanie

Prototypowanie (*Prototype*) stanowi kluczowy etap procesu *design thinking*. Jest niezwykle ciekawy i angażujący. Prototypowanie polega na stworzeniu modelu oddającego ideę proponowanego produktu lub rozwiązania, w krótkim czasie.



Ma na celu związualizowanie ewentualnego rozwiązania. Ma to ostatecznie pomóc w stworzeniu końcowego produktu lub usługi, a także pozwolić ocenić, czy dane rozwiązanie ma szansę funkcjonować zgodnie z założeniami. Umożliwia też podjęcie decyzji, w jakim kierunku rozwijać kolejne prototypy, aby osiągnąć zakładane cele.

5 Faza: Testowanie

Testowanie (*Test*) – istotnym elementem pracy z prototypami jest regularne testowanie i ocenianie ich przez odbiorców proponowanych rozwiązań, a następnie doskonalenie prototypów zgodnie z ich uwagami i sugestiami. Na tym etapie bardzo pożądanym jest konstruktywny *feedback*. Później następuje już doskonalenie opracowanych prototypów na podstawie przeprowadzonych testów

oraz opinii użytkowników. Proces taki zapewnia pożądane efekty oddziaływania stworzonych produktów lub usług. Gwarantuje to oczywiście współpraca z przyszłymi odbiorcami. Jeśli dany pomysł ma potencjał, można go udoskonalić i próbować wcielić w życie.

Jeśli po przetestowaniu prototypów okazuje się, że wciąż nie mamy rozwiązania problemu, który skłonił nas do rozpoczęcia pracy metodą DT, wówczas należy wrócić do początku procesu i na nowo zdefiniować wyzwanie. Na podstawie nowych obserwacji tworzymy kolejne rozwiązania, które ponownie testujemy. W ten sposób można wykonać wiele iteracji w stosunkowo krótkim czasie, błyskawicznie sprawdzając pomysły w praktyce.

Podsumowując, *design thinking* to szczególna metodyka tworzenia produktów, procesów i usług, która może być z powodzeniem stosowana w budowaniu silnej marki i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Podejście projektowe pozwala na lepsze rozpoznawanie szans biznesowych oraz skuteczniejszą ocenę tworzonych produktów i usług. ■

dr Agnieszka Wolińska-Skuza: ekspert ds. zarządzania strategicznego oraz art and business. Właścicielka MasConsulting

» Artykuł nr R1629510

1 | Inspiracje czerpane od słynnych projektantów takich jak: **Philippe Starck**, **Jonathan Ive** (projektant wielu najnowszych produktów firmy Apple), **Owen Read**, **Donn Koh** (projektant urządzeń innowacyjnych wykorzystywanych w rehabilitacji, które pomagają dzieciom z porażeniem mózgowym), **Sonny Lim** (pracujący jako projektant dla takich firm jak Philips, BMW, Sony Ericsson, HP czy Adidas), **Pedro Gomes** (HTC, Huawei, LG), **Albero Vasquez** (nagrodzony za system oświetlenia publicznego dla krajów Trzeciego Świata) posłużyły do stworzenia metodologii opartej na *design thinking* – myśleniu projektowym.

REKOMENDACJE THINKTANK:

1. **MARKETERZY POWINNI PODCHODZIĆ DO PRACY Z MARKAMI W SPOSÓB KOMPLEKSOWY.** Umożliwia to metoda Design Thinking, która łączy w sobie analizę, dialog oraz proces twórczy prowadzący do innowacyjnych rozwiązań.
2. **WARTO ZAPOZNAĆ SIĘ Z DOBRymi PRAKTYKAMI DESIGN THINKING.** Ciekawych przykładów dostarcza literatura, np. Mauricio Vianna, Ysmar Vianna, *Design Thinking, Business Innovation*, MJV Press, 2014.