

2015

Jak wykorzystać design w biznesie





Jak wykorzystać design w biznesie?

Autorzy:

Magdalena Lubińska, Aleksandra Więcka

Code design sp. z o.o.

www.codedesign.pl

Wszelkie prawa zastrzeżone. Reprodukowanie, kodowanie, w urządzeniach przetwarzania danych, odtwarzanie w jakiegokolwiek formie oraz wykorzystywanie w wystąpieniach publicznych w całości lub w części tylko za wyjątkowym zezwoleniem właściciela praw autorskich.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
ul. Pańska 81/83, 00-834 Warszawa,
tel. +48 22 432 80 80, faks. +48 22 432 86 20,
biuro@parp.gov.pl www.parp.gov.pl

SPIIS TREŚCI

Design: narzędzie strategicznej zmiany w biznesie	4
Definicja designu i jego rola w biznesie	6
Co to jest service design i dlaczego warto projektować usługi?	15
Design jako narzędzie innowacji	19
Audyt i strategia wzornicza	24
Zyski z designu	26

Design to zorientowana na użytkownika innowacja, oznaczająca planowanie nowego lub znacząco ulepszanego produktu, usługi lub całego systemu, zapewniającego najlepsze dopasowanie do potrzeb, aspiracji i możliwości użytkownika, biorąc równocześnie pod uwagę ekonomiczne, społeczne i środowiskowe wartości.

Źródło: Design as a driver of user-centered innovation. 2009



**DESIGN:
NARZĘDZIE
STRATEGICZNEJ
ZMIANY
W BIZNESIE**

Wzornictwo (design) jest narzędziem innowacji

odpowiadającym na wyzwania współczesności, związane ze zmieniającymi się uwarunkowaniami gospodarczymi, politycznymi, ekonomicznymi i społecznymi. Jest działalnością wymagającą interdyscyplinarnego zaangażowania, zogniskowanego na znalezienie optymalnych rozwiązań i odpowiedzi na potrzeby ludzi i środowiska, w którym żyją.

Zgodnie z definicją przyjętą przez International Council of Societies of Industrial Design, design stanowi główny czynnik innowacyjnego procesu humanizowania technologii, jak i wymiany kulturalnej i gospodarczej.

Wizja Komisji Europejskiej zakłada, że do roku 2020 design powinien być w pełni rozpoznawalnym i uznawanym elementem polityki innowacji w Europie, zarówno na poziomie wspólnotowym, jak i krajowym czy regionalnym.

Główne obszary działania designu to biznes, usługi publiczne i nauka

Dla biznesu wzornictwo to narzędzie tworzenia i wdrażania innowacji, sposób na wytwarzanie nowych produktów i usług, zorientowanych na potrzeby użytkowników, a w konsekwencji rozwój przez poprawę konkurencyjnej pozycji przedsiębiorstw na rynku polskim i międzynarodowym.

Design w sektorze usług publicznych polega na projektowaniu innowacji społecznych, przestrzeni publicznej i strategii działania instytucji rządowych i pozarządowych w oparciu o potrzeby użytkownika. Wpływa na poprawę jakości świadczonych usług, ich optymalizację i stopień przyjazności dla mieszkańców. Pełni istotną rolę w podejmowaniu wyzwań i rozwiązywaniu problemów społecznych.

Dla instytucji związanych z nauką ważne jest projektowanie zastosowań dla nowych technologii, rozwiązywanie problemów środowiskowych i społecznych oraz komercjalizacja wynalazków.

W 2015 r. Państwowa Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości w Programie Polska Wschódnia, uruchomiła Działanie 1.4 *Wzór na konkurencję*, które zakłada kompleksowe wsparcie dla przedsiębiorców w zakresie wykorzystania procesów wzorniczych, obejmujące przeprowadzenie audytu wzorniczego oraz stworzenie strategii wzorniczej, na podstawie której wdrożona zostanie innowacja. Celem działania jest zwiększenie potencjału przedsiębiorstw w zakresie umiejętnego zarządzania wzornictwem w firmie oraz wzrost wykorzystywania wzornictwa w działalności przedsiębiorstw, co przełoży się na wdrożenie nowych produktów i usług na rynek.

Wyzwania, z którymi zmagali się projektanci w XX wieku, takie jak stworzenie nowego obiektu, logotypu, włożenie prostej technologii do mniejszego czy większego pudełka, przestały być aktualne w XXI wieku. Jeśli mamy radzić sobie z masową, nieustanną zmianą, która jest charakterystyczna dla naszych czasów, musimy wszyscy myśleć jak projektanci.

Tim Brown,
Zmiana przez design



DEFINICJA DESIGNU I JEGO ROLA W BIZNESIE

Słowa *design* powszechnie używa się w odniesieniu do przedmiotów dobrze zaprojektowanych pod względem estetyki, funkcji czy ergonomii i utożsamia z wzornictwem przemysłowym, jednak dziś design to pojęcie znacznie szersze.

**Czy wiesz, że słowo *design* pochodzi od łacińskiego *designare* czyli *wyznaczać, wskazywać, mianować*?
**A projekt od *projectus*, czyli *wysunięty do przodu*?
Dzięki projektowaniu możesz być o krok dalej niż inni. Mając świadomość zachodzących zmian, możesz mieć wpływ na to, jak twoja firma odnajdzie się w przyszłości i reagować na zachodzące zmiany szybciej i bardziej adekwatnie.****

Design to kompleksowy proces obejmujący zarówno sposób myślenia (design thinking), jak i efekt końcowy, którym może być zarówno model biznesowy, przedmiot, produkt, czy usługa (service design). Na równi z projektowaniem komercyjnym ukierunkowanym na zysk, pręźnie rozwija się w sferze publicznej projektowanie innowacji społecznych. W biznesie szczególną rolę odgrywa między innymi projektowanie produktów, usług, marki, doświadczeń, modeli biznesowych i interakcji.

Projektowanie produktu

Często utożsamiamy design z *wzornictwem przemysłowym*. Takie tłumaczenie terminu *industrial design* zaproponowała w 1947 roku założycielka Instytutu Wzornictwa Przemysłowego, Wanda Telakowska. W tamtych czasach projektanci byli zatrudniani w przedsiębiorstwach i fabrykach, współtworząc głównie przedmioty produkowane seryjnie, na masową skalę. Współcześnie projektanci działają w znacznie szerszym kontekście, tworząc nie tylko dla przemysłu, ale także pojedyncze, niepowtarzalne modele albo krótkie serie. Istotę takiej pracy lepiej oddaje termin *projektowanie produktu* (product design).

Wielka zmiana dla małych ludzi

Projektanci produktu często koncentrują się na obserwacji nawyków i działań swoich klientów. Nawet jeśli ci klienci są bardzo mali.

W 1996 roku firma IDEO otrzymała od Oral B zlecenie zaprojektowania szczoteczki do zębów dla dzieci. Intuicja podpowiadała projektantom oczywiste rozwiązanie: mała główka, miękkie włosie i dopasowany do rozmiaru dłoni uchwyt. Przyglądając się jednak sposobowi w jaki maluchy trzymały szczoteczkę odkryto, że wąski uchwyt nie pomagał w tej czynności! Wręcz przeciwnie: mokra szczoteczka wyślizgiwała się spomiędzy palców i utrudniała mycie.

Dzięki tym spostrzeżeniom zaprojektowano szczoteczkę zupełnie inaczej niż do tej pory. Rączkę zmieniono na masywną, dodatkowo pokrywając ją gumą z wypustkami, ułatwiającymi stabilny chwyt. Szczoteczka Gripper zaraz po premierze stała się najchętniej kupowaną szczoteczką do zębów dla dzieci, a gumowane uchwyty stały się standardem w projektowaniu szczoteczek do zębów dla dzieci i dorosłych.

Projektowanie usług

Projektowanie usług (service design) ma na celu tworzenie nowych usług albo doskonalenie dotychczasowych tak, by stały się bardziej atrakcyjne, efektywne, użyteczne i pożądane przez klientów. Projektuje się zarówno doświadczenie usługi od strony użytkownika, jak i strategię oraz proces dostarczenia usługi. Projektowanie usług opiera się na głębokim zrozumieniu potrzeb klienta, rynku i przedsiębiorcy, generowaniu idei w oparciu o tę wiedzę i przełożenie ich na wykonalne rozwiązania.

Projektowanie marki

Marka to zespół skojarzeń, emocji i przekonań związanych, z firmą jej ofertą i komunikacją. Projektowanie marki (brand design) wymaga stworzenia całościowej strategii rozwoju przedsiębiorstwa, komunikacji marketingowej i wizualnej, zwykle w oparciu o kluczowe wartości firmy (usługi, produktu) i potrzeby potencjalnych i obecnych klientów.

Projektowanie modeli biznesowych

Model biznesu to określona logika działań przedsiębiorstwa, pozwalająca na dostarczanie klientom korzyści, a firmie – dochodu. Projektowanie modeli biznesowych polega na wypracowywaniu coraz bardziej innowacyjnych sposobów dostarczania wartości i korzyści klientom w oparciu o znajomość ich potrzeb i problemów, najważniejsze zasoby przedsiębiorstwa, sposoby generowania zysku i procesy tworzenia owych wartości.

Projektowanie doświadczeń

Projektowanie doświadczeń (experience design) wymaga przyjęcia założenia, że w kontakcie z klientem istotny jest nie tylko produkt lub usługa, ale również wszystko, co z nim powiązane. Liczą się emocje klienta, wspomnienia podobnych sytuacji, jego system wartości, sytuacje, w których korzysta z produktu lub usługi i związane z nimi odczucia, a także opinie o marce, którymi dzieli się z innymi użytkownikami. Wszystkie te czynniki grają ważną rolę w budowaniu doświadczenia klienta z marką (usługą, produktem), a w centrum procesu projektowego znajduje się odbiorca produktu lub usługi.

Projektowanie interakcji

Projektowanie interakcji (interaction design) to dyscyplina wywodząca się z projektowania oprogramowania oraz interfejsów urządzeń elektronicznych, a szczególnie wzajemnego oddziaływania pomiędzy człowiekiem, a komputerem. W obliczu rozwoju technologii, dyscyplina ta ewoluowała w stronę planowania interakcji człowieka z urządzeniami, które często nie mają interfejsów użytkownika, bądź interakcji pomiędzy samymi urządzeniami. Może dotyczyć także planowania usług czy procesów w organizacji. Celem pracy projektantów interakcji jest stworzenie produktu, który będzie dobrze spełniał zarówno cele biznesowe jak i cele użytkowników, będzie dla nich atrakcyjny i użyteczny.

Przygoda w szpitalu

Kariera inżyniera, Douga Dietza, projektanta skomplikowanej aparatury medycznej w General Electric, rozwijała się świetnie. Do momentu w którym, konserwując niedawno oddany do użytku tomograf, miał okazję obserwować ośmiolatkę czekającą na badanie w szpitalu dziecięcym w Pittsburgu. Nieustannie płakała. I choć rodzice pocieszali ją, była przerażona tak bardzo, że musiano ją całkowicie znieczulić. Dla Dietza, który dowiedział się, że tak reaguje na badania niemal 80% małych pacjentów, był to spory cios. Projektował przecież aparaturę ratującą życie, a nie narzędzia tortur.

We współpracy z wydziałem designu na uniwersytecie Stanforda i firmą ideo przeprojektował nie tylko maszynę, ale przede wszystkim doświadczenie jakim było badanie za pomocą tomografu. Efekt był rewelacyjny. Tomograf i pomieszczenie w którym się znajdował pomalowano tak, że zaczęło przypominać piracki statek. Personel medyczny został przeszkolony przez animatorów z lokalnego muzeum pracujących na co dzień z dziećmi i nagle przerażające badanie zmieniło się w fascynującą przygodę. Tomograf stał się kryjówką, w której można schować się przed piratami, dziwne odgłosy były znakiem, że łódź płynie dalej. Odsetek pacjentów wymagających całkowitego znieczulenia spadł do 10%. Anestezjolog nie musiał być zawsze obecny przy badaniu, skrócił się także czas całej procedury, co pozwoliło zwiększyć liczbę przyjmowanych pacjentów.

General Electric zaczęło produkować sprzęt medyczny dla dzieci z serii Adventure, dzięki której podczas badania pacjenci latają w kosmosie, nurkują w okolicach rafy koralowej, przemierzają dżunglę i biorą udział w safari.

Ludzie biznesu projektują codziennie, choć nie zawsze zdają sobie z tego sprawę. Projektujemy organizacje, strategie, procesy, zadania. Żeby to robić, musimy wziąć pod uwagę skomplikowaną sieć czynników, takich jak konkurencja, technologie, prawo, sytuacja na rynku i wiele innych. Coraz częściej musimy to robić w nieznanym środowisku, bez mapy czy przewodnika. Tych dostarcza nam design. To czego brakuje przedsiębiorcom, to narzędzia projektowe, które uzupełnią ich wiedzę i umiejętności.

Nowa rola designu w biznesie

Zmiana podejścia do projektowania zaczęła się na przełomie lat 80-tych i 90-tych dwudziestego wieku, kiedy okazało się, że marketing oparty na ulepszaniu produktów i budowaniu coraz bardziej skomplikowanych strategii marketingowych typu *push&pull*, po prostu nie działa. Internet i cyfryzacja zmieniły reguły gry i sprawiły, że świat stał się złożony, jak nigdy przedtem.

Sprawy lokalne globalne stały się równie ważne. Informacje, dawniej dostępne tylko dla ekspertów, były na wyciągnięcie ręki dla każdego i chwilę później, stawały się nieaktualne. To samo działo się z produktami i usługami. Ich cykl życia skracał się, konsumenci nudzili się szybko, chcąc wypróbować nowe rzeczy z coraz bogatszej oferty. Ograniczenia geograficzne grały coraz mniejszą rolę, technologie ewoluowały i upowszechniały się z niespotykaną dotąd prędkością. Za to kryzys gospodarczy i ekonomiczna niepewność zmniejszyły siłę nabywczą. Świat destabilizowały lokalne konflikty, katastrofy ekologiczne i degeneracja środowiska naturalnego. Klienci musieli wybierać rozważniej, z coraz większej obfitości, coraz bardziej podobnych do siebie dóbr. Rosnąca świadomość mechanizmów ekonomicznych i marketingowych sprawiła, że zdobycie przewagi konkurencyjnej wymagało czegoś więcej, niż obniżenia ceny i wykupienia powierzchni reklamowej.

Zwrot w stronę designu wynikał ze świadomości, że strategia konkurowania ceną, czy szerokim portfolio produktów, nie przyczynia się do rozwoju rynku i nie gwarantuje przewagi konkurencyjnej. Żeby poradzić sobie z taką zmianą, biznes potrzebował nowych narzędzi i kreatywnego myślenia typowego dla projektantów.

W związku z tym rola projektanta drastycznie się zmieniła. Do niedawna miał niewielki wpływ na funkcjonalność produktu, proces wdrożenia, sprzedaży czy marketing. Jego zadanie polegało na opracowaniu kształtu, koloru i grafiki produktu, który wcześniej został wymyślony i skonstruowany przez producenta.

Dziś zespół projektowy jest zaangażowany strategicznie od samego początku procesu tworzenia idei nowego produktu, usługi, kierunków rozwoju firmy czy modelu biznesowego. W skład zespołu zadaniowego wchodzi często nie tylko projektanci, ale też badacze, specjaliści od strategii, technolodzy, naukowcy i przedstawiciele biznesu. W branży projektowej pojawiły się nowe zawody, takie jak strateg designu, manager designu, user experience designer.

**Dziś już nie wystarczy,
że ludzie biznesu będą
lepiej rozumieć projektantów.
Sami muszą stać się projektantami.**

Roger Martin, Dziekan Rotman's School of Management,
University of Toronto, Kanada

Projektowanie zorientowane na użytkownika

Zwrot w stronę designu stał się motorem rozwoju dla wielu przedsiębiorstw. Okazało się, że efektywniejsza, niż kreowanie czy ulepszanie istniejących produktów i usług w oparciu o dane pochodzące od ekspertów, jest wnikliwa analiza potrzeb użytkowników, klientów i potencjalnych klientów.

W organizacjach zorientowanych na użytkownika zadaniem projektanta jest odnalezienie obszarów, w których potrzeby jednostek lub społeczności nie są zaspokajane, albo takich które w przyszłości mogą generować problemy i potraktowanie ich jak okazji do stworzenia lepszego produktu lub usługi.

Design zorientowany na człowieka (human oriented design) koncentruje się na potrzebach jednostki, definiowanych w oparciu o badania jakościowe, pozwalające zrozumieć działania i postawy ludzi w kontekście ich całościowego doświadczenia.

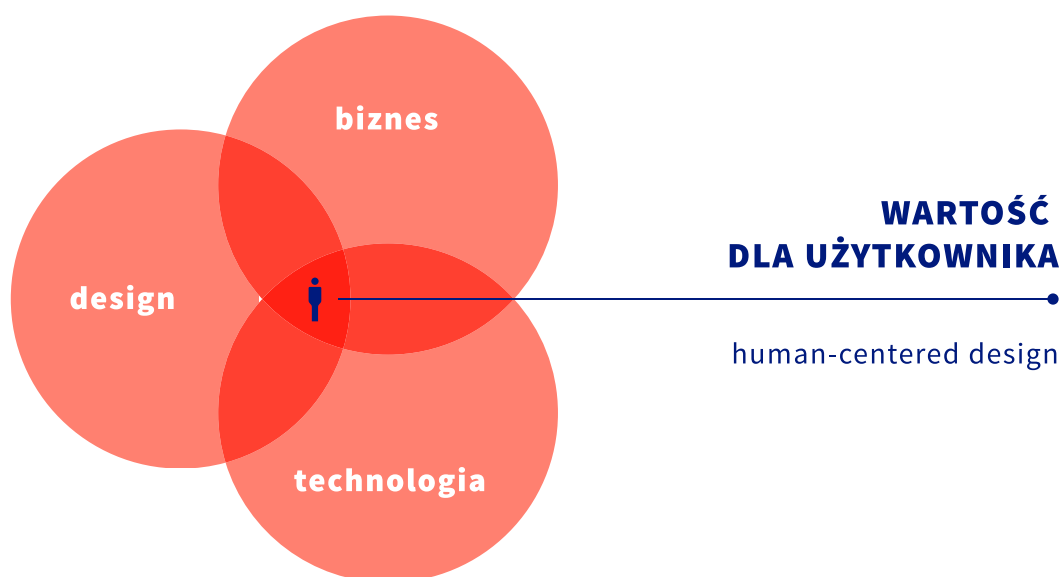
Zyski z projektowania zorientowanego na człowieka

- głębokie zrozumienie potrzeb klientów
- oferowanie wyższej jakości produktów i usług mniejszym kosztem
- zmiany w kulturze organizacji sprzyjające tworzeniu innowacji
- nowe perspektywy rozwoju
- zwiększenie efektywności działania
- lepsza wydajność produkcji
- lepsza komunikacja z klientem
- trwała poprawa relacji użytkownika z marką
- wyróżnienie się na tle konkurencji
- spójność marki i oferty

Design thinking

Jedną z najbardziej efektywnych metod pracy, stosowaną współcześnie przez projektantów, jest design thinking. Jej twórcami są David Kelley i Tim Brown, projektanci firmy IDEO i współtwórcy wydziału projektowania d.school na Uniwersytecie Stanforda w USA.

Design thinking (myślenie projektowe) to zorientowany na człowieka proces innowacji, który kładzie nacisk na obserwację, współpracę, uczenie się, wizualizację idei i prototypowanie, równocześnie uwzględniając perspektywę biznesową.



źródło: www.codedesign.pl

Przedsięwzięcia wykorzystujące metodologię myślenia projektowego (design thinking) charakteryzują się takimi cechami jak:

Orientacja na użytkownika

Koncentracja na użytkowniku, zrozumienie jego pragnień, potrzeb, ograniczeń i kontekstu społeczno-kulturowego w jakim funkcjonuje, nakierowuje zespół na rozwiązania, dostarczające klientom rzeczywistych korzyści. Użytkownik może być również zaangażowany w proces projektowy i współtworzyć rozwiązania.

Interdyscyplinarność

Design thinking to podejście integrujące wiedzę i doświadczenie ekspertów z różnych dziedzin, na przykład psychologii, projektowania przestrzennego, projektowania doświadczeń, ergonomii, socjologii, materiałoznawstwa, technologii, prognozowania trendów społecznych i branżowych, etnografii, nauk kognitywnych i wielu innych. Takie podejście zapewnia wieloaspektową analizę problemu i optymalne rozwiązania na styku możliwości technologicznych, biznesowych i rynkowych.

Orientacja na przyszłość

W warunkach szybko zmieniającej się rzeczywistości społecznej i biznesowej, opieranie się wyłącznie na danych pochodzących z przeszłości, niesie ze sobą ryzyko opracowania rozwiązania nie odpowiadającego na potrzeby rynku.

Biorąc pod uwagę czas, upływający od zainicjowania projektu do wdrożenia opracowanej koncepcji na rynek, projektanci badają nie tylko obecne ale i przyszłe oczekiwania użytkowników. Do tego konieczna jest obserwacja i przewidywanie trendów społecznych, technologicznych i branżowych, oraz budowanie scenariuszy rozwoju projektu.

Szybkie testowanie rozwiązań

Prototypy tworzone na wczesnych etapach projektu, pozwalają na szybką weryfikację pomysłów i zwiększają efektywność procesu. Minimalizują także ryzyko wdrożenia wadliwych, nieadekwatnych rozwiązań, znacznie obniżając koszty wprowadzania innowacji. Prototypuje się produkty, usługi, strategie. Do tego celu wykorzystywane są takie metody jak szybkie prototypowanie, druk 3D, makiety, wizualizacje, scenariusze usług, i modele funkcjonalne.

Iteracyjność

Proces projektowy zbudowany jest z krótkich i intensywnych iteracji (etapów), które umożliwiają ciągłe ulepszanie rozwiązań, a także wymianę wiedzy i pomysłów między wszystkimi członkami zespołu. Powinny one być szczegółowo zaplanowane pod względem narzędzi, celu i struktury pracy.

Współczesną gospodarkę wielu analityków określa terminem *ekonomia kreatywności*. Design thinking jest podejściem łączącym intuicyjne, kreatywne myślenie z myśleniem analitycznym, co pozwala sprostać wymogom dzisiejszego biznesu. Dzięki temu, design thinking często jest motorem strategicznej zmiany i sposobem na wygenerowanie przewagi konkurencyjnej, przekładającej się na wymierne zyski.

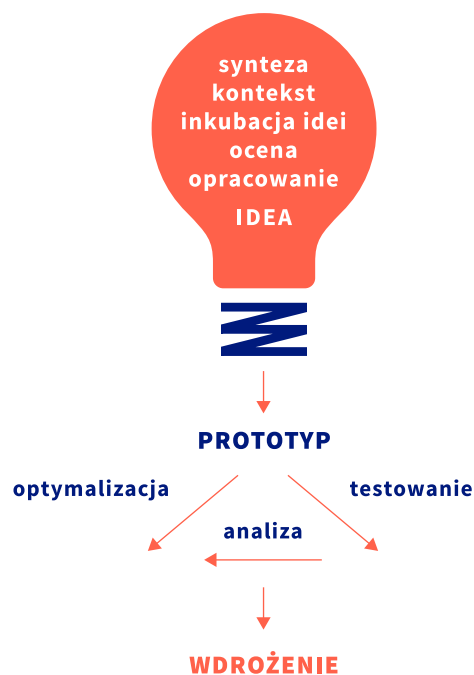
PROCES ANALITYCZNY



PROCES TWÓRCZY


SFORMUŁOWANIE PROBLEMU

- badanie potrzeb użytkowników np.
 - › mapping doświadczeń
 - › badania etnograficzne
- uwarunkowania technologia
- uwarunkowania biznes
- kontekst rynkowy i kulturowy strategia i wizja marki
- trendwatching trendforecasting scenariusze przyszłości



źródło: www.codedesign.pl

CO TO JEST SERVICE DESIGN I DLACZEGO WARTO PROJEKTOWAĆ USŁUGI?



**80% firm jest
przekonanych,
że dostarcza
doskonałe produkty
i usługi swoim
klientom.**

**Tylko 8% klientów
się z nimi zgadza.**

Stefan Moritz,
Products to services

Czy można zaprojektować coś, co fizycznie nie istnieje, jest wytwarzane i konsumowane w tym samym momencie, a do tego jest wieloetapowym doświadczeniem rozłożonym w czasie, którego przebieg różni się w zależności od tego, kim jest użytkownik?

Tak, są to usługi.

Z punktu widzenia designu zorientowanego na użytkownika, różnica między projektowaniem usługi i produktu jest niewielka. W obu przypadkach chodzi o rozwiązanie problemów klienta, albo zaspokojenie jego jawnych lub ukrytych potrzeb.

Projektowanie usług koncentruje się na relacjach i interakcjach między ludźmi oraz namacalnych i nienamacalnych aspektach usług. Uwzględniając nietrwałość i niematerialność usług (występuje tylko wtedy, gdy z niej korzystamy), projektowanie usług dąży do takiej ich organizacji, by zapewnić jak najlepsze doświadczenia użytkownikom przy jednoczesnej efektywności ich świadczenia przez usługodawcę.

Usługi

- są niematerialne
- nie istnieją w oderwaniu od klienta
- nie można ich przechowywać
- ani mieć na własność
- są złożonymi doświadczeniami
- trudno obiektywnie ocenić ich jakość

źródło: Stefan Moritz
Service design

Każdy produkt to punkt wyjścia do usługi

Projektowanie usług to najszybciej rozwijająca się specjalizacja w branży. Najwięksi gracze z branży sportowej, motoryzacyjnej czy FMCG nie koncentrują się już na nieustannym poszerzaniu wachlarza produktów, ale na tworzeniu ekosystemów produktowo-usługowych. Pionierem i dowodem na skuteczność takiego działania jest firma Apple.

Na wzrost znaczenia projektowania usług mają wpływ cztery czynniki:

- rozwój rynku usług
- nasycenie rynku produktów
- technologia ułatwia dostarczanie usług
- wymóg indywidualnego podejścia do klienta i jego potrzeb

Projektowanie usług wymaga więc doskonałej znajomości użytkowników, wiedzy na temat przebiegu ich całościowego doświadczenia, świadomości wizji, misji przedsiębiorstwa (marki) i wartości jaką chcemy dostarczać.

Przewagę konkurencyjną na rynku usług zdobywamy bowiem, dzięki tworzeniu trwałej, pozytywnej i emocjonalnej więzi z klientem i jego zaangażowaniu.

Warto dbać o każde, pojedyncze nawet, doświadczenie związane z marką. W czasach mediów społecznościowych każdy klient może stać się ambasadorem marki, lub jej krytykiem. Jego opinie mają ogromny wpływ na wybory innych użytkowników.

Skłonność klientów, do dzielenia się uwagami na temat swoich doświadczeń, może być także wielkim ułatwieniem dla projektantów usług. Konsumenci chętnie dzielą się przemyśleniami i pomysłami, by współtworzyć, ulepszać i promować usługę. Włączenie entuzjastów marki w ten proces, nie tylko daje dostęp do cennych spostrzeżeń, ale także wzbudza większą lojalność i zaangażowanie klientów.

Rozczarowanie w przypadku rozdziwisku między obietnicami marketingowymi i zbudowanymi na ich podstawie oczekiwaniami, a rzeczywistym doświadczeniem usługi (service anticipation gap) sprawia, że odwraca się od marki i niechętnie do niej wraca. Brandon Schauer, współautor książki *Subject to change. Creating great products and services for an uncertain world* przytacza dane, z których wynika, że w 2011 roku w USA na 20\$ wydawanych na reklamowanie usług, przypadał tylko 1\$ inwestowany w rzeczywistą poprawę ich jakości. Ponad 40 miliardów dolarów zainwestowano w reklamowanie usług finansowych, gastronomicznych, telekomunikacyjnych, turystycznych i innych, a tylko 2 miliardy dolarów na planowanie i projektowanie tych usług.

Badanie i testowanie usług

Ważnym narzędziem w projektowaniu usług jest ścieżka użytkownika (customer journey map) oraz mapa doświadczeń użytkownika (customer experience map), która pozwala prześledzić, krok po kroku, etapy korzystania z usługi oraz odnaleźć punkty styku użytkownika z marką i emocje z tym związane – przed, po i w trakcie korzystania z usługi. Takim punktem styku jest zarówno wyszukanie informacji o produkcie w internecie, korzystanie z usługi jak i proces reklamacji.

Ta metoda pozwala zidentyfikować oczekiwania użytkownika wobec usługi, określić czynniki, które wpływają na to, czy jest ona satysfakcjonująca czy nie. Umożliwia także dostrzeżenie problemów klienta i emocji jakie odczuwa na każdym etapie korzystania z usługi, że szczególnym uwzględnieniem momentów zachwyty i największej frustracji.

Szczególnie ważne jest zidentyfikowanie tzw. momentów prawdy, czyli sytuacji, w których klient podejmuje decyzję o skorzystaniu z usługi, rezygnuje z niej lub dzieli się z innymi wrażeniami na temat swojego doświadczenia.

**Nie możesz doświadczyć
doświadczenia, dopóki
go nie doświadczysz.**

Bill Moggridge,
IDEO

Jak stać się swoim klientem?

Starzenie się społeczeństwa jest istotnym trendem który projektanci biorą pod uwagę tworząc lub ulepszając usługi. Liczba osób powyżej 65 roku życia szybko rośnie i to oni będą w przyszłości ważną grupą klientów. Możemy obserwować starszych klientów, ale co zrobić, żeby naprawdę zrozumieć ich doświadczenie? Założyć specjalny postarzający kombinezon utrudniający ruchy. Grube rękawiczki zmniejszą sprawność dłoni, a okulary symulują pogorszenie wzroku. Zespoły projektowe korzystają z takich narzędzi coraz częściej.

Kiedy w podobny sposób wyposażono Todda Vanga, 42-letniego prezesa sieci sklepów Wallgreens (USA), okazało się, że wyjęcie puszek pomidorów z półki sprawia mu wiele kłopotów. — Trudno mi sobie nawet wyobrazić, co dzieje się, kiedy jest tłok — przyznał.

Niedługo później Wallgreens zadeklarował przeznaczenie 50 000 \$ w każdym sklepie, na wprowadzenie zmian, ułatwiających zakupy starszym klientom.

Dlaczego warto projektować usługi?

Podobnie jak w przypadku projektowania produktu, przejście całego procesu – rozpoznanie potrzeb użytkowników, wpisanie usługi w strategię marki, zweryfikowanie trendów, prototypowanie i testowanie prototypu, pozwala optymalnie pod kątem nakładów finansowych i w krótkim czasie – oszacować powodzenie oferowanej usługi, zanim wejdzie na rynek.



**Dziś, kiedy
myślimy
o innowacjach,
mamy na myśli
design.**

Bruce Nussbaum,
Businessweek.

DESIGN JAKO NARZĘDZIE INNOWACJI

W czasach ekonomii kreatywności, innowacje to jeden z kluczowych sposobów zdobywania przewagi konkurencyjnej nie tylko dla największych firm w branży, ale także sektora MSP.

Czym jest innowacja?

kreatywność + design = innowacja

Charakteryzując pojęcie innowacji można zastosować następujące definicje:

- Innowacja to zastosowanie i upowszechnianie w praktyce nowych rozwiązań
- Innowacja to wszelkie działania mające na celu doprowadzenie do większej konkurencyjności i większego zadowolenia klientów z oferowanych im usług.
- Innowacja to znalezienie nowego sposobu dla wykonywania dotychczasowych czynności, np. świadczenie usług w bardziej efektywny sposób – dzięki lepszej organizacji przepływu informacji.
- Innowacje to zmiany w usługach, produktach, sposobach pracy, w strukturze organizacyjnej albo w funkcjonowaniu procedur, które są nowe dla danego obszaru (gminy) i dostarczają dodatkowych korzyści ich użytkownikom.

Część z nich to **innowacje przyrostowe (inkrementalne)**, które przypominają biologiczny proces ewolucji. To zmiany zmierzające do stopniowego doskonalenia produktu lub usługi.

Drugą grupą są **innowacje radykalne, przełomowe**. To odkrycia, które tworzą nowe produkty lub procesy i **całkowicie zmieniają tradycyjne funkcjonowanie rynku**. Pozwalają zostawić w tyle konkurencję i zdobyć dla siebie rynek o naturze błękitnego oceanu.

Włączenie do strategii firmy innowacji poprzez design to odejście od zmian dokonywanych ad hoc i stworzenie systemu ciągłej, zaplanowanej innowacji, na wielu płaszczyznach. Design zwiększa prawdopodobieństwa wdrożenia innowacji radykalnych.

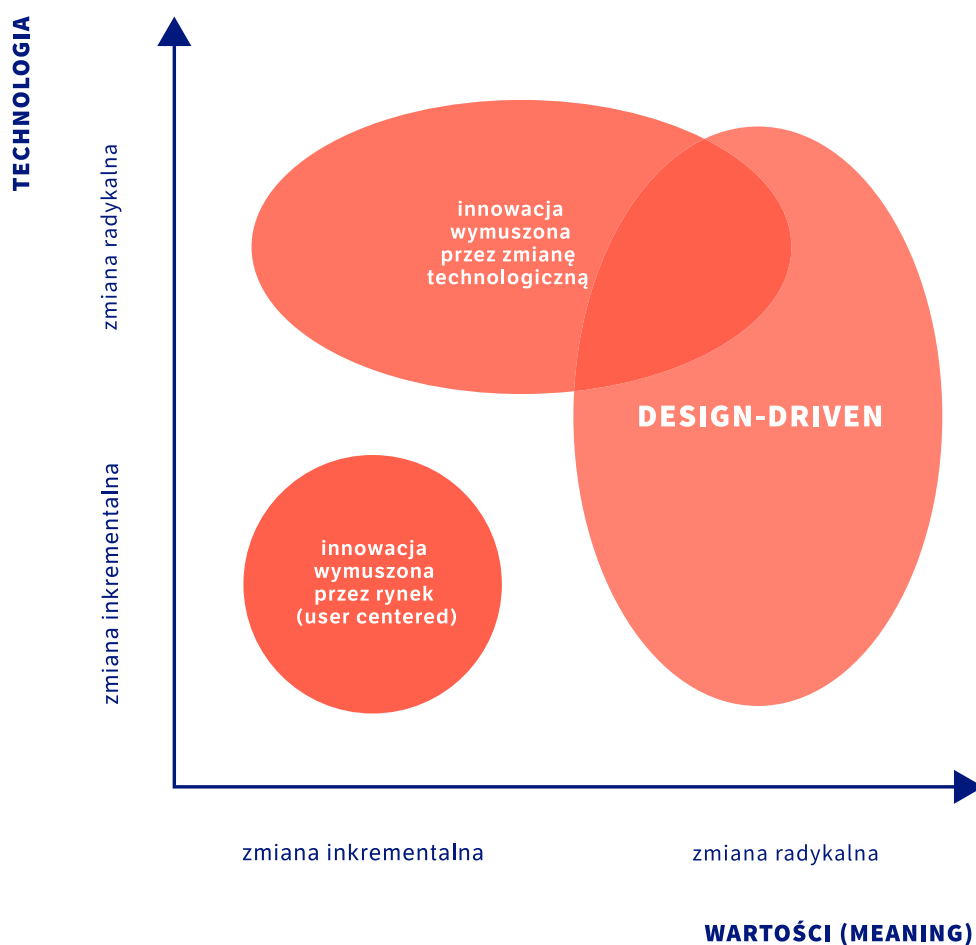
Skąd się biorą innowacje?

Źródłami innowacji są zmiany demograficzne lub społeczne, zmiany stylu życia oraz rozwój nauki i technologii. Według Petera Druckera, legendarnego teoretyka zarządzania, innowacje są stymulowane przez takie czynniki jak:

- nieoczekiwane zdarzenie (zaskakujący sukces lub porażka)
- niezgodność między oczekiwaniami, a rzeczywistością
- zmiany w strukturze rynku lub przedsiębiorstwa
- świadomie zdiagnozowana potrzeba zmiany.

Innowacje mogą być wdrażane na różnych poziomach: od produktu czy usługi, poprzez proces zarządzania, strategię komunikacji czy rozwoju przedsiębiorstwa.

Innowacja bezwzględna, typowa dla dużych firm technologicznych, **sprowadza się do umiejętności stworzenia, a następnie wdrożenia bezwzględnej nowości (organizacyjnej, technologicznej, produkcyjnej itp.)**. W przypadku sukcesu zapewnia podmiotowi wdrażającemu *premię* za pierwszeństwo, ale jest związana z dużą niepewnością i ryzykiem porażki. Takie innowacje wymagają zwykle zaangażowania ogromnych środków i rozbudowanych działów badań i rozwoju (R + D).



Dla małych i średnich przedsiębiorstw bardziej dostępna jest **innowacyjność relacyjna**, polegająca na umiejętności wdrożenia określonych rozwiązań, które są nowe tylko w ustalonym kontekście, miejscu i czasie. Na przykład w skali województwa, gminy, przedsiębiorstwa czy rynku.

Innowacja bywa często mylona z wynalazkiem. Zarówno jedno jak i drugie pojęcie związane jest z powstaniem czegoś nowego.

Niemniej, **wynalazek traktowany jest jako zjawisko jednorazowe, natomiast innowacja związana jest z procesem kolejno występujących po sobie działań**. To efekt zmiany – wprowadzonej w sposób świadomy, celowy i trwały – modyfikującej albo wprowadzającej nowe elementy do sposobu lub efektów funkcjonowania organizacji.

Strategie wdrażania innowacji

Firmy z sektora MSP stosują często jedną z czterech strategii, pozwalającą minimalizować koszty i ryzyko wprowadzanych innowacji: *pierwszy na rynku, krok za liderem, nowa aplikacja, Ja też*. *Pierwszy na rynku* to lider w branży. Bierze na siebie ryzyko chybionej inwestycji i sam przeciera szlaki. Zyskuje dużą przewagą konkurencyjną.

Jego sukces staje się przepustką dla firm stosujących strategię *naśladowcy*. Szybka reakcja na zmiany na rynku i naśladowanie lidera, może przynieść wciąż duże zyski przy jednoczesnym wykorzystaniu wiedzy o trudnościach napotkanych przez poprzednika.

Trzecia strategia – *nowa aplikacja* – pozwala na ulepszenie własnego produktu poprzez zastosowanie gotowej technologii lub innowacji z innej branży w nowym kontekście. Korzyść przynosi znalezienie nowego zastosowania dla już istniejących technologii, procesów, czy produktów.

Firmy stosujące strategię *ostatni w kolejce* wprowadzają innowacje dopiero wtedy, kiedy stają się one standardem na rynku. Ponoszą najmniejsze ryzyko, ale i osiągają zyski niższe, niż ich poprzednicy.

Innowacje w obrębie produktu

Innowacje w obrębie produktu obejmują znaczące udoskonalenia pod względem specyfikacji technicznych, komponentów i materiałów, wbudowanego oprogramowania, łatwości obsługi lub innych cech funkcjonalnych. Do tego typu innowacji zalicza się również wykorzystywanie nowej wiedzy, technologii lub bazowanie na nowych zastosowaniach albo kombinacjach istniejącej wiedzy, technologii, a także podejmowanie prac projektowo-konstrukcyjnych.

Innowacje w obrębie procesu

Innowacje w obrębie procesu to zmiany w zakresie technologii, urządzeń lub oprogramowania oraz nowe lub znacząco udoskonalone metody tworzenia i świadczenia usług.

Innowacje marketingowe

W ramach innowacji marketingowych zazwyczaj wyróżnia się znaczące zmiany w projekcie / konstrukcji produktów, nadanie produktom cech wizualnych, które będą je wyróżniać, wdrożenie nowych kanałów sprzedaży, stosowanie nowych metod w promocji produktów oraz nowe metody w zakresie kształtowania cen.

Innowacje organizacyjne

Innowacje organizacyjne to na przykład wdrożenie nowych zasad działania, albo metod organizowania rutynowych działań i procedur regulujących pracę (np. poprawa procesu uczenia się lub udostępniania wiedzy w ramach organizacji). Celem innowacji organizacyjnych jest osiągnięcie lepszych wyników przez redukcję kosztów administracyjnych lub transakcyjnych, podniesienie poziomu zadowolenia z pracy i jej wydajności, uzyskanie dostępu do aktywów, niebędących przedmiotem wymiany handlowej (takich jak nieskodyfikowana wiedza zewnętrzna).

Innowacja w wartości i znaczenia

Roberto Verganti, autor książki *Innovation of Meaning* (MIT Press) wskazuje, że decydujemy się na pewne produkty, usługi czy doświadczenia, ze względu na znaczenie, jakie im nadajemy. Znaczenie produktów, usług czy doświadczeń tworzy się na przecięciu trzech sfer: kulturowej (społecznej), indywidualnej (nadawanej przez klienta), biznesowej (wynikającej z modelu biznesowego).

Jego zmiana lub poszerzenie może być kluczem do stworzenia pożądanego, kultowego produktu. Przykładem może być zmiana postrzegania całej kategorii małych samochodów różnych marek z *mały, niewygodny, tani, najniższy model, na mały, zwiny, oszczędny, idealny do jazdy w mieście*, do której przyczynił się m.in. Smart \ czy Mini Morris.

Znaczenie nietechnologicznych innowacji w firmie Apple

Sukcesu marki Apple można upatrywać w kulturze organizacyjnej, zdolnej do tworzenia i wdrażania innowacji. Apple zmienił kategorię komputera z *maszyny do liczenia na narzędzie do realizowania pasji i rozrywki*, oraz uwzględnił wartości takie jak radość, zabawa, przyjemność. W pierwszych latach rozwoju firmy, przyświecało jej hasło *computer is meant to be fun*.

Warunki sprzyjające zwiększeniu innowacyjności w firmie

Innowacyjności często towarzyszy pojęcie *zdolności innowacyjnych*, czyli predyspozycji do łatwego opanowania nowych umiejętności, zdobywania wiedzy czy uczenia się. Przenosząc tę interpretację na grunt firmy, zdolności innowacyjne można określić jako zespół czynników, cech i zasobów, które decydują o efektywności procesów innowacji.

Jak zwiększyć zdolności innowacyjne w firmie? *Zatrudnij marzycieli i daj im deadline* zaleca żartobliwe, znany teoretyk zarządzania Tom Peters, autor m.in. *Biznes od nowa*. **Eksperci zgadzają się jednak, że generowanie innowacji w firmie wymaga stworzenia środowiska sprzyjającego kreatywności.** Tim Brown, współtwórca i projektant w IDEO stworzył zestaw zasad, które pomagają stworzyć w firmie klimat przyjazny dla innowacji.

- 1. Najlepsze pomysły pojawiają się, kiedy cała firma staje się przestrzenią eksperymentu. Nie wystarczy pozwolić na kreatywność wyłącznie projektantom, inżynierom czy kierownictwu.**
- 2. Im częściej mamy styczność ze zmieniającym się otoczeniem – od nowych technologii, po nowe grupy klientów, nowe zagrożenia i wyzwania – tym chętniej szukamy odpowiedzi na pojawiające się wyzwania.**
- 3. Jeśli pomysł jest dobry to jest dobry, niezależnie od tego, kto na niego wpadł. Autorstwo nie powinno mieć znaczenia przy ocenie jakości pomysłu.**
- 4. Pomysły budzące zainteresowanie, a nawet kontrowersje, takie, o których się mówi w firmie, powinny być brane pod uwagę częściej niż inne.**
- 5. Kierownictwo powinno mieć sporą tolerancję dla ryzyka i pozwolić na rozwijanie różnych, czasem kontrowersyjnych pomysłów.**
- 6. Wszyscy powinni mieć świadomość kierunku w jakim zmierza firma i celu, w jakim generuje się pomysły.**



AUDYT I STRATEGIA WZORNICZA

**Rynek? Jaki rynek?
Nie szukamy
potrzeb rynkowych.
Tworzymy propozycję
wartości dla ludzi...**

Ernesto Gismondi
Chairman, Artemide

Audyt wzorniczy to profesjonalna analiza wzornicza pozwalająca na zdiagnozowanie firmy, jej potencjału i kierunków działania w kontekście efektywnego wykorzystania wzornictwa (designu) jako narzędzia innowacji.

Analiza wzornicza obejmuje firmę i jej otoczenie biznesowe w zakresie:

- oferty produktowej
- technologii
- struktury organizacyjnej
- procesów komunikacji
- strategii marketingowej
- charakterystyki klientów
- konkurencji
- trendów rynkowych
- oraz analizę potrzeb przedsiębiorcy w zakresie zarządzania wzornictwem.

Wynikiem przeprowadzenia audytu wzorniczego jest raport w formie strategii wzorniczej.

Strategia wzornicza zawiera

- ogólną charakterystykę firmy w oparciu o audyt
- opis otoczenia w zakresie designu
- opis głównych konkurentów
- kluczowe trendy branżowe, społeczne i technologiczne oraz definicja problemów wzorniczych
- propozycję nowych produktów, usług, procesów biznesowych
- ocenę poziomu wykorzystania wzornictwa
- oraz potencjału firmy
- rekomendacje strategiczne

Wykonawca audytu może również nadzorować i realizować wspólnie z przedsiębiorcą wdrożenie rekomendowanych zmian.

Jak wybrać wykonawcę?

Audyt jest przeprowadzany przez firmę zewnętrzną, która dysponuje zespołem ekspertów, mających wiedzę i doświadczenie, pozwalające na przeprowadzenie takiej analizy i wdrożenia. W stałym zespole powinni znaleźć się fachowcy z różnych dziedzin, m.in. projektanci, strategicy i badacze, oraz eksperci z dziedzin ważnych dla konkretnego projektu. Warto sprawdzić portfolio firmy i zwrócić uwagę na jej doświadczenie w podobnych projektach. Warto poświęcić czas na wybór wykonawcy, z którym łatwo o porozumienie i dobre relacje, bo proces budowania strategii wzorniczej będzie wymagał wspólnej pracy.

Zespół projektowy

W skład zespołu projektowego odpowiedzialnego za audyt wchodzi projektanci i strategicy, ale także przedstawiciel(e) klienta. Zwykle jest to właściciel, członek zarządu, albo najwyższego kierownictwa – osoba, która będzie motorem firmowej zmiany. W interdyscyplinarnym zespole jej wiedza o firmie, produktach i konkurencji jest merytorycznym wkładem w prace zespołu, z kolei jej udział w sesjach projektowych pozwoli poznać nowe narzędzia i trendy, które potem będą wykorzystywane w zarządzaniu designem. Obecność klienta jest niezbędna, żeby audyt mógł zostać *uszyty na miarę* i stawić czoła wyzwaniom, z którymi boryka się firma.

Dobry design to dobry interes.

Tomas Watson



**ZYSKI
Z DESIGNU**

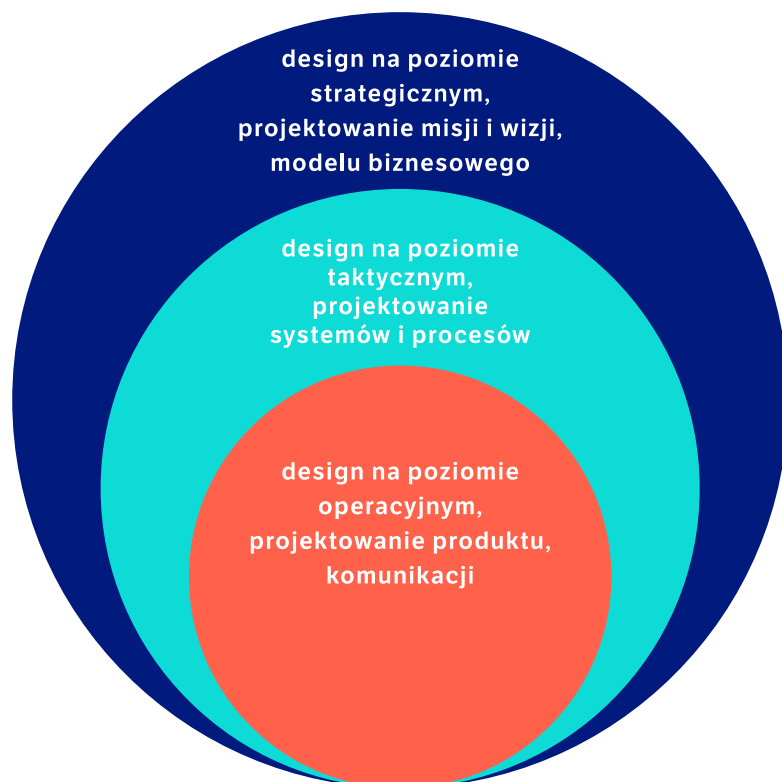
Jakie korzyści może przynieść włączenie designu i myślenia projektowego w codzienne funkcjonowanie firmy, która do tej pory nie miała doświadczeń z designem?

Kathryn Best, ekspertka Design Management, wskazuje trzy zakresy, w jakich design może być włączony w działalność biznesową.

Pierwszy z nich to poziom operacyjny, kiedy konsultant lub projektant włączany jest do prac na ich końcowym etapie. Jego zadaniem jest stylizacja produktu, opracowanie jego zewnętrznego wizerunku i komunikacji.

Kolejny *stopień wtajemniczenia* to włączenie zespołu projektowego na poziomie opracowywania taktyki, czyli odpowiedzi na pytanie *jak osiągnąć założone cele biznesowe?* Projektowane są usługi, produkty, procesy.

Wykorzystywanie designu na poziomie strategicznym oznacza, że projektanci pracują w zespole ze ścisłym managementem projektując modele biznesowe, strategię, misję i wizję firmy. Strategia projektowa pomaga przedsiębiorcom określić jakie działania podjąć, dlaczego i w jaki sposób, żeby innowacje mogły być wdrażane nie tylko *tu i teraz*, ale przynosiły długofalowe korzyści.



Kathryn Best,
Design Management

W 2007 roku duński odpowiednik PARP, Narodowa Agencja Przedsiębiorczości z Kopenhagi, zbadała w jakim stopniu duńskie firmy opierają swoje działania o design. W ciągu zaledwie czterech lat liczba firm działających w oparciu o design wzrosła o 20%. W tamtym czasie 85% podmiotów duńskiej gospodarki w mniejszym lub większym stopniu projektowało kierunki rozwoju w oparciu o design, a odsetek tych, które wykorzystywały go do budowania taktyk i strategii sukcesywnie rósł. Duży wpływ na upowszechnienie idei zarządzania w oparciu o design miały przedsiębiorstwa z sektora MŚP. To dlatego, że małe i średnie firmy wywierają bezpośredni wpływ na inne podmioty z którymi wchodzi w relacje. Firmy, które zmieniły strategię w oparciu o design były obserwowanym przez innych przykładem zmian.

Badania przeprowadzone w tym samym okresie w Szwecji pokazały, że włączanie designu na poziomie strategicznym w dłuższej perspektywie jest najbardziej opłacalne dla przedsiębiorcy.

Z kolei wyniki brytyjskiego programu Designing Demand, rozpoczętego w 2003 roku pokazały, że 1 GBP zainwestowany w design, generuje zwrot na poziomie 20 GBP na rynku lokalnym i 5 GBP w wydatkach związanych z eksportem, a także zwiększa szanse zaistnienia na rynkach międzynarodowych. Wzięło w nim udział ponad 250 firm z różnych branż – od producenta ubrań, wyposażenia medycznego, luksusowych jachtów i słodczy, przez agencje rekrutacyjne, firmy informatyczne i finansowe. Po zakończeniu programu liczba przedsiębiorców przekonanych, że design jest bardzo ważną częścią ich działalności wzrosła z 55% do 98%!

Amerykański DMI (Design Management Institute) monitorował wyniki 15 firm obecnych na giełdzie, deklarujących, że design jest ważnym elementem tworzenia ich strategii. Wskaźnik Design Value Index pokazuje, że w ciągu dziesięciu lat osiągnęły wyniki o 219% lepsze od średniej dla S&P 500 (czyli listy 500 największych firm notowanych na amerykańskiej giełdzie wg agencji Standard&Poor's)!

Najwyraźniej Tomas Watson, dyrektor generalny IBM wiedział co mówi, kiedy już w 1950 roku powtarzał, że *dobry design to dobry interes*.

Efekty włączenia designu jako strategicznego narzędzia innowacji

Case study: Amtrak Acela

W 1999 roku amerykańska sieć kolejowa Amtrak wprowadziła nowe połączenia łączące na trasie Boston–Waszyngton. Nowoczesne, szybkie pociągi miały konkurować z liniami lotniczymi, a nazwa Acela sugerowała połączenie szybkości i luksusu (accelerate + excellence). Żeby uzyskać odpowiedni komfort jazdy poproszono o konsultacje projektantów z firmy IDEO. Początkowo ich zadaniem miało być zaprojektowanie wygodnych foteli z podłokietnikami. IDEO odtworzyło w studiu projektowym wnętrza wagonu, żeby na bieżąco testować proponowane rozwiązania. Jednak wnikliwa analiza całościowego doświadczenia pasażera, pokazała, że wysoka jakość samej podróży nie wystarczy, by Acela była postrzegana jako konkurencja dla linii lotniczych. Okazało się, że sama podróż to dopiero ósmy etap całego doświadczenia podróży.

Linie zleciły więc zaprojektowanie usługi: od momentu kiedy potencjalny pasażer podejmuje decyzję o podróży, aż po moment opuszczenia stacji. Zaprojektowano wnętrza pociągu uwzględniając sugestie pasażerów (np. dotyczące zwiększenia miejsc na nogi, cichy wagon z zakazem prowadzenia rozmów telefonicznych, zdrowszym menu w Acela Cafe), platformę komunikacyjną, branding, a nawet model współpracy z wypożyczalnią samochodów na poszczególnych stacjach. Obecnie Acela to najszybszy pociąg w USA (maksymalna prędkość 240km/h). Podróż między Waszyngtonem a Bostonem trwa ok. 7 godzin. Niektóre linie lotnicze skasowały połączenia na tej trasie.



Case study: Challs International

Firma Challs International (hrabstwo Suffolk) jest producentem środków czystości od wczesnych lat 1990. W 2003 roku wzięła udział w programie Designing Demand, mającym wesprzeć firmy w zastosowaniu designu jako narzędzia strategicznej zmiany. Challs International zatrudniało wtedy 20 osób, a jej obroty wynosiły 1 mln funtów rocznie. Miała w portfolio kilka marek, ale największe sukcesy odnosił Buster.

Produkty miały dobrą jakość i klienci byli z nich zadowoleni, jednak supermarkety i sieci sklepów często rezygnowały właśnie z Bustera, kiedy musiały zwolnić miejsce na półkach, dla innych marek. Podczas udziału w Designing Demand zespół odkrył, że dzieje się tak ze względu na niespójną strategię projektową Bustera. Rewitalizacja marki polegała na:

koncentracji na najmocniejszych produktach marki Buster, służących do czyszczenia łazienki, kuchni, i przetykaniu rur.

Pozostałe produkty przesunięto do innych marek, albo zrezygnowano z ich produkcji.

Zmiana wizerunku marki miała na celu podkreślenie, że Buster to system produktowy. W tamtym czasie żadna konkurencyjna marka nie pozycjonowała się w ten sposób.

Dzięki tej decyzji i zmianie opakowań poprawił się potencjał sprzedażowy Bustera, a sieciowe sklepy i supermarkety zaczęły postrzegać markę jako wiarygodnego i stabilnego partnera

- Rok po zakończeniu programu (2005) marka Buster była obecna niemal we wszystkich tego rodzaju sklepach (m.in. Tesco, Sainsbury's, ASDA).
- Sprzedaż w porównaniu z okresem przed programem wzrosła w pierwszym roku o 35%, w kolejnym o 50%, a po kolejnym o 25%.
- Buster Kitchen Drain Clear zdobył tytuł bestsellera magazynu konsumenckiego Which?
- Buster wkroczył też na zagraniczne rynki zbytu.
- Obecnie firma zatrudnia 45 osób, a jej obroty to 4,95 mln GBP.

Case study: Alfa Romeo

Marka samochodów Alfa Romeo borykała się ze znacznym spadkiem sprzedaży, kiedy we wrześniu 2013 wprowadziła na rynek nowy model 4C. Mały, choć luksusowy samochód, w stosunkowo przystępnej cenie w tym segmencie rynku, miał zmienić postrzeganie marki, borykającej się z awaryjnością starszych modeli i uwypuklić przyjemność jaką daje jazda samochodem, nawet przy niewielkim silniku.

Zamierzeniem producenta było zbudowanie samochodu o jak najmniejszej masie własnej, aby zapewnić jak najlepsze osiągi. Nadwozie pojazdu zostało wykonane z aluminium oraz włókna węglowego. Auto zostało wyposażone w specjalnie odchudzony silnik. Ostatecznie waży mniej niż 900 kg.

Dzięki innowacji technologicznej (lekkie nadwozie, mały silnik) i przystępnej cenie zdobyto nową grupę klientów, dla której od prestiżu (*kupuję sportowe auto, bo mnie na nie stać*), ważniejsza była przyjemność płynąca z jazdy (*moje auto nie jest drogie i ma mniejszą moc niż Ferrari, ale przyjemność z jazdy jest taka sama, a pali mniej*).

Tuż po premierze w 2013 zamówień było tak dużo, że czas oczekiwania wynosił 2 lata.

Case Study: White Logistics

Firma logistyczna White Logistics została założona w 1972 roku. Początkowo zajmowała się dystrybucją warzyw i owoców na lokalnym rynku. Od 1985 roku koncentruje się wyłącznie na usługach logistycznych, oferując klientom zarówno transport jak i przechowywanie towarów.

W 2010 firma wzięła udział w programie Designing Demand. Celem był rozwój firmy i zdobycie pozycji lidera na brytyjskim rynku transportu i logistyki.

Audyty wzorniczy pod kierunkiem doświadczonej konsultantki ds. designu – Ellis Pit – trwał sześć miesięcy. W tym czasie ustalono, że na kondycję White Logistics mają szczególny wpływ dwa obszary, wymagające poprawy

- zarządzanie strategiczne: zarząd w zasadzie nie wyznaczał celów długoterminowych i nie koncentrował się na ich realizacji.
- branding: marka White Logistics była nierozpoznawalna i niespójna pod względem identyfikacji wizualnej, jakości obsługi klienta i kluczowych wartości firmy.

Wybrana przez zarząd White Logistics i konsultantkę ds. designu agencja brandingowa opracowała system identyfikacji marki, który korespondował z wartościami firmy takimi jak: niezawodność, renoma, wsparcie, zaradność. Przeprojektowano także usługi świadczone przez firmę, koncentrując się na jakości obsługi klienta. Efektem była zmiana wizerunku marki, który pozwolił White Logistics wyróżnić się na tle konkurencji. Już dziewięć miesięcy po zakończeniu programu, zmiana przyniosła firmie nowe zamówienia na kwotę 500 tysięcy GBP.

Case study: Owlstone Nanotech

W 2004 roku cały zespół Owlstone Nanotech stanowiło trzech naukowców, dzielących laboratorium w piwnicy Uniwersytetu Cambridge. Udało im się stworzyć nową technologię, pozwalającą wykryć każdą substancję chemiczną, nawet w bardzo małym stężeniu. Żeby wykryć szkodliwe substancje w powietrzu, albo choroby takie jak cukrzyca czy nowotwory płuc dzięki analizie oddechu chorego, wystarczył tani mikrochip. Jednak zespół bez doświadczenia w biznesie miał trudności ze stworzeniem modelu biznesowego i wyrazistej marki. Start-up miał obiecujący produkt, nie potrafił jednak wyjaśnić potencjalnym klientom w prosty sposób, na czym polega wyjątkowość technologii, przyciągnąć inwestorów, ani wejść na rynek.

Jednym z powodów, dla których tak trudno było przybliżyć zasady działania i przełomowy charakter przedsięwzięcia, było to, że cały proces jest niewidoczny gołym okiem. Dodatkowym wyzwaniem było to, że przekaz powinien być zrozumiały i atrakcyjny dla bardzo różnych grup interesariuszy: partnerów biznesowych i technologicznych, przedstawicieli mediów, potencjalnych klientów i pracowników.

Zespół projektowy pracował z Owlstone Nanotech nad stworzeniem

- USP (unikalnej wartości dla klienta)
- prostych prototypów ułatwiających prezentację nowej technologii i testowanie nowych zastosowań
- prezentacji dla inwestorów w oparciu o korzyści dla klienta
- wyrazistej marki

Dzięki pozyskanej po programie inwestycji w wysokości 15 mln dolarów w ciągu dwóch lat produkt znalazł się na rynku, debiutując wartym 4 mln dolarów kontraktem z amerykańskim Departamentem Obrony. Do dziś Owlstone Nanotech wprowadził na rynek cztery kolejne produkty i współpracuje z branżą militarną, naukową, medyczną i przemysłem.

SPIS ILUSTRACJI

Design thinking www.codedesign.pl	12
Proces projektowy www.codedesign.pl	14
Innowacje www.codedesign.pl koncepcja: Roberto Verganti	21
Design thinking Kathryn Best, Design Management	27
Mapa ścieżki użytkownika Amtrak Acela www.codedesign.pl	29