

**Dr Magdalena Bartczak**

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie

ORCID: 0000-0003-0352-0194

e-mail: mbartczak@colian.com

# Design thinking jako metoda tworzenia unikalnych rozwiązań biznesowych na przykładzie warsztatów czekoladowych marki Goplana

**Design thinking as a method of creating unique business solutions illustrated with an example of Goplana chocolate workshop**

Znana amerykańska poetka i aktywistka Maya Angelow powiedziała „*Ludzie mogą zapomnieć co powiedziałaś i co zrobiłaś, ale nigdy nie zapomną tego jak dzięki tobie się poczuli....*” (www.wielkieslowa.pl)

## Streszczenie

Łączenie biznesowego obiektywizmu i racjonalności z subiektywnym, opartym na eksperymentowaniu, designem jest z pozoru sprzeczne. Jednak szersze rozumienie pojęcia design, jako projektowanie nie tylko kreatywne, ale w równym stopniu odpowiedzialne, użyteczne i rozwiązujące problemy, ukształtowało drogę do rozwoju nowej metody tworzenia unikalnych rozwiązań biznesowych — design thinking. Celem artykułu jest przedstawienie tej metody, jej etapów oraz korzyści, jakie niesie, ze szczególnym akcentem na aspekt przybliżenia praktycznych rozwiązań, narzędzi, wyników i efektów. Design thinking pozwala na tworzenie unikalnych rozwiązań, bo opartych na empatii, czyli głębokim rozpoznaniu potrzeb użytkowników, a przy tym racjonalnych biznesowo. Zastosowanie metody design thinking to kreatywny i jednocześnie uporządkowany proces. Został on w artykule przedstawiony i scharakteryzowany, a dodatkowo wzbogacony o przykład nowej, opracowanej i wdrożonej przez autorkę usługi — „warsztatów czekoladowych Goplana” adresowanych do dzieci.

## Słowa kluczowe

design thinking, kreatywność, proces projektowania

## Abstract

Combining business objectivity and rationality with subjective experiment-based design is seemingly contradictory. However, a new understanding of the term 'design' as being not only creative but also responsible, useful, and problem-solving to the same extent, has paved the way to developing a new work method — design thinking. The article's aim is to familiarize the reader with the method, its stages and benefits, especially emphasizing the aspect of explaining practical solutions, tools, results, and effects. Design thinking allows to create unique solutions, since they are based on empathy, a thorough identification of the needs of users, while being rational business-wise. Working with design thinking is a creative as well as organized process. It is presented and characterized in the article, and supplemented with a new service, developed and implemented by the author — Goplana chocolate workshops, addressed to children.

## Keywords

design thinking, creativity, design process

JEL: M3, M31

## Wstęp — współczesny konsument i jego oczekiwania

Współczesny konsument jest dobrze doinformatowany, lepiej wykształcony, a przez to również bar-

dziej świadomy i bardziej wymagający. Oczekuje produktów i usług dopasowanych do jego potrzeb, otwarcie deklaruje, że poszukuje przyjemności, a przy tym jest niecierpliwy, dlatego oczekuje zaspokojenia swoich potrzeb niemal natychmiast po

ich odczuciu (Nowicki, 2014, s. 48–49). Kolejną charakterystyczną cechą współczesnego konsumenta jest to, że przestał być anonimowy (Dziwisińska, 2014, s. 38). Różnorodność otaczającego świata, otwartość i chęć, a przy tym możliwość, częstego doświadczania czegoś nowego sprawiają, że konsument jest zmienny, a jego gusta nierzadko pofragmentowane (Bartczak, 2014, s. 39). Poza tymi cechami znakiem naszych czasów jest zmęczenie, a nawet zirytywanie reklamą. Irytacja Polaków reklamą rośnie (ponad 40% deklaruje wysoki stopień irytacji reklamą) i najprawdopodobniej nadal będzie rosła (od 2009 roku trend wzrostowy). Konsumenci znużeni kontaktem z reklamą szukają wszelkich możliwych sposobów, jak od niej uciec (do rezygnacji z odbiornika telewizyjnego włącznie czy wykorzystywanie adblockerów zatrzymujących reklamy online) (Banera-Sikorska, 2013, s. 21).

Taki konsument nie zadowolony już tylko dobrą ofertą, poszukuje autentyczności, chce być zaskakiwany i urzekany, oczekuje, że firmy wyprzedzą jego pragnienia, pozwolą mu doświadczać produktów i usług oraz że zrobią to w zupełnie inny, nieoczywisty sposób.

## Istota design thinking

Wymagający, doinformowany, zmienny i niecierpliwy konsument niezaprzeczalnie stanowi duże wyzwanie dla firm, a jak jeszcze na to nakłada się zmęczenie i zirytywanie reklamą, to menedżerowie muszą wznosić się na wyżyny kreatywnego działania, aby sprostać tym ogromnym oczekiwaniom. Dzisiaj najlepiej bowiem sprzedają się te przedmioty i pomysły, które opowiadają prawdziwą historię, wyrażającą emocje, stanowiące przyczynek do stworzenia trwałych relacji z klientem (Kaleński i Kwaśniewska, 2012, s. 32). W chaosie marketingowych przekazów do strefy zmysłowej konsumenta docierają tylko wybiórcze komunikaty, głównie te wyróżniające się autentycznością, wywołujące interakcje i trafiające do uczuciowego podłoża ludzkiej natury.

Strategia firm nastawionych na minimalizowanie ryzyka, ewolucyjne i powolne polepszanie swojej oferty w dłuższym okresie nie daje gwarancji na przetrwanie i rozwój na rynku (Foster, 2013, s. 56). Wielowarstwowość przemian rynkowych, trudność ich zidentyfikowania i przewidywania powoduje, że stawianie celów strategicznych i planowanie drogi ich osiągnięcia nie może być działaniem schematycznym, bazującym jedynie na doświadczeniu i wiedzy (Breier, 2004, s. 39).

W obliczu takich wyzwań rozwiązanie może dostarczyć nowy model działania oparty na metodzie design thinking. „Design” (projektowanie) to nie tylko wzornictwo, sztuka, estetyka, opakowanie (Plattner, Meinel i Leifer, 2011, s. 3) czy „ulepsza-

nie” istniejącego rozwiązania. Rola dobrego projektanta jest znaczenie głębsza. Świat odchodzi od „designu dla designu” („sztuki dla sztuki”), ale zaczął wymagać projektowania równie kreatywnego, a przy tym bardziej odpowiedzialnego, silniej zorientowanego na rozwiązywanie problemów, traktującego ograniczenia jako wyzwania oraz zgodnego z zasadą „mniej znaczy więcej” (Berger, 2010, s. 6).

Mogłoby się wydawać, że połączenie obiektywnego i racjonalnego biznesu oraz subiektywnego, opartego na zasadach eksperymentu, designu raczej się wyklucza, ale to właśnie połączenie tych dwóch *stricte* odmiennych obszarów doprowadziło do powstania tej skutecznej, przez co coraz bardziej docenianej na świecie, metody (Chłodnicki, 2018, s. 73) (Liedtka i Ogilvie, 2011, s. 12).

„Design thinking”, w dosłownym tłumaczeniu „myślenie projektowe”, to połączenie świata piękna i codziennej rzeczywistości. To metoda pozwalająca tworzyć innowacyjne, estetyczne oraz funkcjonalne produkty i usługi w oparciu o głębokie zrozumienie problemów i potrzeb użytkowników (Bartczak i Śmiłowska, 2015, s. 72). Przedmioty czy rozwiązania reprezentujące ideę design nie są dziełem przypadku. Powstają w wyniku zaplanowanego kreatywnego procesu myślowego, w który są zaangażowane osoby o otwartych głowach i interdyscyplinarnych umysłach (Kaufmann, 2014, s. 154).

Niezależnie od tego, czy instytucja działa w biznesie, przemyśle, edukacji czy administracji, design thinking wspiera rozwój innowacji i daje gwarancję niestandardowych rozwiązań (scpd.stanford.edu, 2019).

Dewizą design thinking jest „doing, not talking”, co oznacza, że zapisywanie każdego szczegółu projektu zamienione jest na kilkustopniowy podział zadań rozszerzających i precyzujących kolejne wątki.

Miejscem narodzin i rozwoju design thinking jest Uniwersytet Stanforda w Kalifornii. To właśnie tam, na terenie uniwersyteckiego kampusu, w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku realizowano przedsięwzięcia w duchu design thinking, jako metody umożliwiającej transfer kreatywnych idei i nowatorskich pomysłów do biznesowego środowiska przedsiębiorców z Doliny Krzemowej. Jednym z głównych twórców myślenia projektowego jest David M. Kelley, profesor Uniwersytetu Stanforda, późniejszy współzałożyciel biura projektowego IDEO, które za pomocą design thinking kreuje nowe produkty i usługi dla takich firm, jak Apple, Shimano czy GE. W jednym z wywiadów D.M. Kelley wspomina, że IDEO zrodziło się z konieczności zmiany starego modelu współpracy na linii klient-projektant. Wcześniej firmy technologiczne przychodziły do biura projektowego z gotowym produktem i oczekiwały jedynie projektu „ładnej obudowy”. Często okazywało się, że projektanci mieli wręcz przełomowe pomysły dotyczące funkcjonowania całego urządzenia, ale na zmiany było już

zbyt późno. IDEO przez angażowanie projektantów w fazie koncepcji produktu było w stanie wypracować dużo bardziej innowacyjne rozwiązania ([www.ted.com/talks/david\\_kelley\\_human\\_centered\\_design](http://www.ted.com/talks/david_kelley_human_centered_design), 05.2019).

Założona w 1991 roku firma IDEO zapoczątkowała komercyjne zastosowanie design thinking, jako metody dedykowanej nie tylko do projektowania produktów i wzornictwa, ale również w zakresie doradztwa strategicznego i biznesowego dla firm, wspierając je w obszarach: organizacji, zarządzania zmianą i relacjami, innowacji, a także sprzedaży, marketingu i komunikacji. Kolejnym etapem rozwoju i popularyzacji metody design thinking było powstanie w 2004 roku Instytutu Designu na Uniwersytecie Stanforda, potocznie zwanego d. school. Założony z inicjatywy D.M. Kellego interdyscyplinarny ośrodek projektowy pozwala studentom z różnych specjalizacji realizować projekty według metody design thinking dla firm, fundacji czy społeczności lokalnych. W 2007 roku w Poczdamie powstał HPI School of Design Thinking, który w partnerstwie z d. school uczy i promuje design thinking w Europie. Obecnie firma ma swoje biura w San Francisco, Chicago, Nowym Jorku, Bostonie, Londynie, Monachium, Szanghaju, Singapurze, Seulu i Tokio. Zatrudnia ponad 550 pracowników w różnych obszarach, specjalistów w branżach naukowych, technologicznych, społecznych i biznesowych ([www.designthinking.pl](http://www.designthinking.pl)).

Podstawowymi założeniami metody design thinking są: koncentracja na użytkowniku (zrozumienie jego uświadamianych i nieuświadamianych potrzeb), interdyscyplinarny zespół (spojrzenie na problem z wielu perspektyw) oraz eksperymentowanie i częste testowanie hipotez (budowanie prototypów i zbieranie informacji zwrotnej od użytkowników).

Takie myślenie projektowe składa się z dwóch elementów: konkretnego procesu podzielonego na etapy oraz charakterystycznego sposobu myślenia i odpowiedniego nastawienia (Reason, Lovlie i Flu, 2016, s. 18).

Efektom są rozwiązania pożądane przez użytkowników, wykonalne technologicznie oraz uzasadnione ekonomicznie. Design thinking przez swój uniwersalny charakter ma szerokie zastosowanie, wszędzie tam gdzie mamy do czynienia z tzw. *wicked problems*, tj. problemami, które nie mają jednego oczywistego rozwiązania czy sztywnych ram. Celem metody jest kreowanie i wdrażanie nowatorskich rozwiązań, m.in. w postaci nowych produktów, innowacyjnych technologii, usług, strategii, procesów, programów edukacyjnych, a nawet modeli biznesowych ([www.designthinking.pl](http://www.designthinking.pl)).

Badanie przeprowadzone w Wielkiej Brytanii przez The Design Council pokazało, iż 16% brytyjskich biznesmenów twierdzi, że design znajduje na pierwszym miejscu wśród czynników przyczyniają-

cych się do sukcesu firmy, a wśród szybko rozwijających się branż aż 47% wymienia go na miejscu pierwszym ([www.designthinking.pl](http://www.designthinking.pl)).

## **Marka Goplana i stojące przed nią wyzwanie**

Colian Sp. z o.o. to największa polska firma oferująca słodczyce, z 30-letnią tradycją i z wyłącznie polskim kapitałem. Firma zatrudnia obecnie ponad 2000 osób i jest właścicielem wielu marek, w tym m.in. Goplana, Grzeški, Familijne, Jeżyki, Akuku!, Hellen, Appetita, Solidarność. Swoje wyroby eksportuje do ponad 70 krajów świata, a w ostatnich latach nabyła również dwie firmy zagraniczne oferujące wyroby czekoladowe z Wielkiej Brytanii i Irlandii. Colian łączy polskie pochodzenie ze światowym podejściem do rozwoju biznesu i zarządzania. Zarządzający dostrzegają światowe trendy i z sukcesem na nie odpowiadają, czego dowodem jest skala firmy oraz tempo jej obecnego rozwoju i ekspansja (dane wewnętrzne firmy Colian Sp. z o.o.).

Goplana, istotna marka w portfolio Colian, wywodzi się z Poznania i ma ponad 100-letnią tradycję. Produkcja ze względu na swoją lokalizację w centrum miasta musiała zostać przeniesiona, a na terenie dawnego zakładu powstaje obecnie osiedle pod nazwą: „Goplana”. Właściciele nie chcieli dopuścić, aby Goplana straciła swoje historyczne miejsce na mapie miasta, dlatego na terenie dawnego zakładu funkcjonuje spółka córka „Manufaktura Goplana Sp. z o.o.” odpowiedzialna za rozwój nowych, alternatywnych biznesów w firmie Colian. Manufaktura Goplana na zasadzie dywersyfikacji podtrzymującej korzysta z dobrodziejstw spółki-matki, a jednocześnie wnosi nową wartość w postaci alternatywnych projektów: rozwoju placówek handlowych (sklepy handlowe pod patronatem wybranych marek), alternatywnych kanałów sprzedaży (e-commerce, oferta b2b), uruchamiania nowych punktów handlowych i miejsc doświadczania marki (pijalnia czekolady Solidarność, sklepo-showroom Grzeški, warsztaty czekoladowe) itp. Jednym z kluczowych wyzwań zespołu Manufaktura Goplana jest zapewnienie unikalnego kontaktu marki Goplana z klientem, czego jednym z przykładów są warsztaty czekoladowe opisane w niniejszym artykule (wewnętrzne dane firmy Colian Sp z o.o. i Manufaktura Goplana Sp. z o.o.).

Projekt usługi warsztatów czekoladowych dla dzieci był realizowany przez autorkę (w roli lidera) wraz z zespołem. Punktem wyjścia było określenie wyzwania, jakie stało przed marką Goplana, a samo zadanie projektowania warsztatów było odpowiedzią na to wcześniej postawione wyzwanie. Proces był realizowany w oparciu o wszystkie etapy metody design thinking. Dominowała w nim praca

warsztatowa, a wykorzystywane narzędzia zostały opracowane przez autorkę pod to konkretne wyzwanie projektowe. Proces doprowadził do opracowania unikalnej i wyprzedzającej potrzeby uczestników usługi.

## Etapy pracy metodą design thinking

Praca metodą design thinking to kreatywny, ale i uporządkowany proces. Design thinking to usystematyzowane podejście do procesu innowacji, zbudowanie interdyscyplinarnego zespołu, w skład którego wchodzi specjaliści, którzy mogą spojrzeć na problem z różnych perspektyw: inżynierowie, technolodzy, specjaliści od marketingu, projektowania, socjologowie etc. Powołany zespół realizuje krok po kroku kolejne etapy metody, posługując się odpowiednim zestawem narzędzi i technik, aby w rezultacie wypracować możliwe do wdrożenia rozwiązanie.

Metoda design thinking opiera się na pięciu kluczowych etapach: empatyzacja, definiowanie problemu, generowanie pomysłów, budowanie prototypów oraz testowanie (Liedtka i Ogilvie, 2011, s. 29). Etapy te przedstawia rysunek 1.

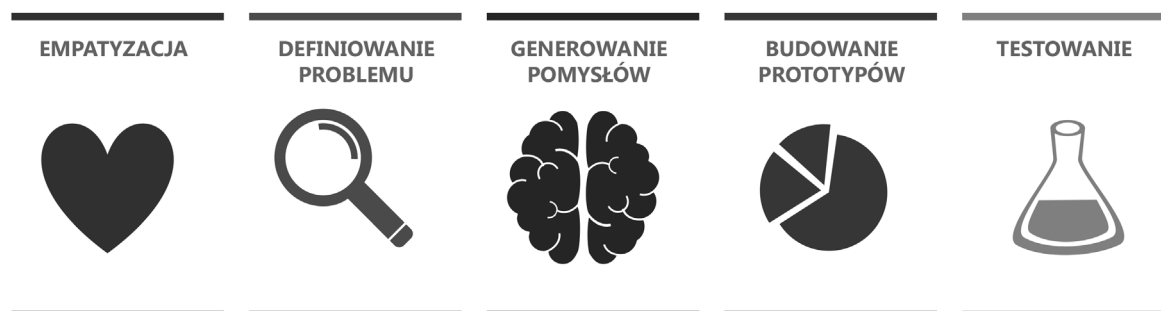
ko aby użytkownicy stali się jej przyjaciółmi i orendownikami.

Marka masowa ma małe szanse stać się ukochaną, jeżeli nie dostarczy konsumentom doświadczeń. Jeśli kontakt z nią ma być prawdziwy i trwały, wymaga to stworzenia możliwości doświadczania. Dlatego zespół pracujący nad tym projektem skupił się w szczególności na zapewnieniu możliwości doświadczania marki, mając świadomość tego, że w obliczu współczesnego, wymagającego klienta ta droga pozwoli na stworzenie fundamentu, aby marka miała istotne znaczenie dla konsumenta, a relacje z nią były ważne i trwałe.

## Empatyzacja

Pierwszym etapem metody design thinking jest głębokie zrozumienie potrzeb i problemów użytkownika w myśl zasady, że innowacja zaczyna się od empatii (wejścia w skórę użytkownika). Kluczowe jest rozpoznanie ukrytych i intuicyjnych motywacji, które mają wpływ na ludzkie wybory i zachowania. W tym celu używa się takich narzędzi jak: mapy empatii, wywiady etnograficzne, obserwacje użytkowników, ankiety rozpoznawcze wraz z dokładną analizą środowiska (*hit the streets*) czy potrzeb w kontekście funkcjonalności itp.

Rysunek 1. Etapy metody design thinking



Źródło: opracowanie własne na podstawie Liedtka, J. i Ogilvie T. (2011). *Designing for Growth: A Design Thinking Toolkit for Managers*. Columbia Business School Publishing.

Celem zespołu jest wygenerowanie oryginalnego rozwiązania oraz sprawdzenie jego działania na etapie prototypowania. Ścieżka prowadząca przez kolejne etapy nie musi być liniowa. Porażka poniesiona na etapie prototypowania może wymagać powrotu do etapu generowania pomysłów albo nawet do definiowania problemu i rozpoczęcia procesu od początku.

Początkiem całego procesu jest określenie wyzwania, czy też problemu, który nie ma jednego, oczywistego rozwiązania. W przypadku Goplany było to sprawienie, by ta historyczna marka nie została zapomniana w Poznaniu i nie wymagała w swej kolebce tradycyjnych narzędzi promocji, tyl-

Na tym etapie coraz większą rzeszę zwolenników zyskują badania etnograficzne, które przeprowadza się, by odpowiedzieć na pytanie: czym faktycznie kierują się konsumenci w swoim postępowaniu i jak używają niektórych towarów i usług? (Tidd i Bessant, 2011, s. 319) Etnografia, jako pozadeklaratywna forma badań jakościowych, nie bada poprzez zadawanie pytań respondentom jak i dlaczego zachowują się w określony sposób. Etnograf wnika w otoczenie konsumenta i prowadzi obserwacje jego zachowań. Inną metodą umożliwiającą zrozumienie klienta jest wcielenie się w jego rolę. Metoda ta, nazywana profesjonalnie *user experience*, jest rozumiana jako rozpoznanie cało-

ści wrażeń, jakich doświadcza użytkownik podczas korzystania z produktu.

W świecie design obowiązuje szacunek do różniących społeczeństwo cech jednostek. Każda odmienność klienta-indywidualisty jest traktowana przed przedsiębiorcą jak wyzwanie. Na etapie myślenia projektowego szczególną zaletą jest umiejętność zadawania pytań z perspektywy kognitywisty wokół obiektu badawczego, jakim jest człowiek (kognitywistyka — multidyscyplinarna i interdyscyplinarna dziedzina nauki zajmująca się obserwacją i analizą działania zmysłów, mózgu i umysłu, w szczególności ich modelowaniem).

Aby dobrze przygotować się do tego wyzwania dla marki Goplana, cały zespół prowadzący badania rozmawiał z mieszkańcami Poznania, słuchał ich wspomnień z dzieciństwa i młodości związanych z tą marką. Uczestnicy projektu zbierali pamiątki po marce i obserwowali, jakie wywoływały reakcje u innych i jakie budziły w nich emocje. Zespół poznawał i spisywał opowieści dawnych pracowników zakładu Goplana, np. o tym, jak w chwilach trudnych potrafili się jednoczyć albo jak Goplana przed świętami zawsze rozdawała słodczyce dzieciom.

Ponadto, mając świadomość, że doświadczanie marki będzie jedną z głównych składowych stojącego przed zespołem wyzwania, na początku wszyscy uczestnicy doświadczali innych marek, udawali się do innych podobnych miejsc, aby poczuć się jak klient, zrozumieć jego potrzeby i doznać tego, czego on doświadcza (poznające rogałe, toruńskie pierniki, piwo Żywiec oraz wiele miejsc, również poza granicami kraju, członkowie zespołu odwiedzili w roli świadomego uczestnika i obserwatora). Dodatkowo autorka często i chętnie służyła pomocą w opiece nad dziećmi, w różnym wieku, podczas wycieczek szkolnych, analizując zwłaszcza potrzeby dzieci i opiekunów, ich obszary satysfakcji i momenty niezadowolenia.

## Definiowanie problemu

Na tym etapie zespół dokonuje syntezy informacji zebranych podczas fazy empatii w celu zdefiniowania, co jest właściwym problemem rozwojowym.

W projekcie Goplana z jednej strony wyzwaniem było określenie sposobu na to, aby dać konsumentom możliwość doświadczania marki, z drugiej zespół miał świadomość, że za marką stoi unikalne zaplecze, jakim jest dawny zakład produkcyjny Goplana, a na to jeszcze nakładała się świadomość, że dzieci jako konsumenci są pasjonatami czekolady, a przy tym nierzadko opinotwórcami w rodzinach podczas konsumpcji i zakupów. Doprowadziło to do sformułowania następującego wyzwania: **pozwolić dzieciom doświadczać historycznej marki Goplana.**

Jeszcze przed zdefiniowaniem wyzwania zespół rozpoczął pracę metoda kreatywnych warsztatów,

które służyły współtworzeniu i pozwalały na interdyscyplinarne spojrzenie na problem. Po określeniu wyzwania analizie zostały poddane oczekiwania klienta, a doświadczenia i wiedza z tego zakresu zebrane w całość i pogrupowane, przez co posłużyły do wyciągnięcia wniosków. Przykład jednej z tablic kompletujących doświadczenia konsumenta przedstawia rysunek 2.

**Rysunek 2. Tablica „doświadczenia konsumenta”**



Źródło: opracowanie własne autorki.

W kolejnym kroku zespół określił, dla kogo zamierza opracować ofertę i jakie są główne potrzeby zdefiniowanych odbiorców, co pokazuje tablica 1.

## Generowanie pomysłów

Etap generowania pomysłów wymaga przełamania ram myślowych i przyzwyczajzeń, które ograniczają pole widzenia. Na tym etapie zespół koncentruje się na wygenerowaniu jak największej liczby możliwych rozwiązań dla zdefiniowanego problemu. Wymaga to nie tylko silnego zaplecza merytorycznego, ale przede wszystkim odwagi w kreowaniu nowych, nieszablonowych rozwiązań oraz powstrzymywania oceny i krytyki pomysłów pozostałych członków zespołu (Dyer, Gregersen i Christensen, 2012, s. 156).

Etap ten powinien zakończyć się oceną i demokratycznym wyborem najlepszego pomysłu, na bazie którego powstanie prototyp.

Podstawowym narzędziem służącym generowaniu pomysłów jest burza mózgów (ang. *brainstorming*). Głównym wyzwaniem prowadzącego i zespołu jest przestrzeganie podstawowych zasad brainstoringu: proponuj nawet najbardziej niestandardowe, wręcz szalone rozwiązania, nie oceniaj, buduj na pomysłach innych, nie przyzwyczajaj się do swojego pomysłu, pozbadź się ego, nie koncentruj się na

Tablica 1. Kluczowe oczekiwania grup odbiorców

UCZNIOWIE (6-9 lat)	UCZNIOWIE (10-15)	OPIEKUNOWIE
Dobra zabawa	Czekolada do zjedzenia	Zapewnienie bezpieczeństwa podopiecznym
Beztroska	Zaspokojenie ciekawości	Zadbanie o aspekt edukacyjny
Czekolada do zjedzenia	Dobra zabawa	Zadowolenie dzieci – poczucie że zrobili dla nich coś wartościowego
Wybrudzenie się	Zdrowa rywalizacja	Sprawne dopełnienie formalności
Zaspokojenie ciekawości	Ujście dla kreatywności	Drobny upominek lub zaangażowanie we wspólną pracę
Coś na pamiątkę	Integracja i budowanie relacji	Bezpłatny udział
Ujście dla kreatywności	Zadowolenia, że stworzyli coś wyjątkowego	Wyręczenie
Duma że stworzyli coś wyjątkowego	Bycie docenionym za pracę i efekty	
Pochwalenie się swoim dziełem	Możliwość kupienia czegoś na pamiątkę	
Bycie docenionym za pracę i efekty		
Możliwość zabrania swojego stroju		

Źródło: opracowanie własne autorki.

ograniczeniach. Przysłowiowe „kolorowe karteczki na ścianie” służą do zmapowania procesu myślowego, są tymczasowe, można je swobodnie przeklejać, układać w różnych konfiguracjach, przez co przypominają, że proces wymaga sporej elastyczności i dystansu do własnych pomysłów.

Po przygotowaniu analitycznym i koncepcyjnym wobec postawionego wyzwania zespół mógł zabrać się za projektowanie usługi. Wcześniej uczestnicy zostali zainspirowani wizytą w roli konsumentów w podobnym lokalu i oderwani od codzienności — z racji tego, że uczestnicy byli z Poznania i Lublina, spotkanie miało miejsce w centrali firmy w Warszawie. Ten czas sprzyjał także integracji zespołu. Wieczór uczestnicy spędzili na zwiedzaniu Warszawy, a w kolejnym dniu wszyscy pracowali warsztatowo w interdyscyplinarnym zespole (obsługa kawiarni, młodzież, kierowniczka restauracji, przedstawiciele agencji odpowiedzialnej za komunikację, barista, pedagog itp.).

Praca warsztatowa była poprzedzona zadaniami domowymi i omówieniem wniosków po ostatnich doświadczeniach uczestników w roli konsumentów usług. Przykładowe narzędzie „pracy domowej”, czyli w pełni świadomie przejście przez proces świadczenia usługi, zawiera schemat 1.

Zintegrowany i interdyscyplinarny zespół moderowany przez autorkę wypracował plan usługi warsztatów czekoladowych dla dzieci (zob. rysunek 3).

Proces generowania pomysłów i ich opracowywania to nie wyłącznie swobodna twórczość. To —

jak wskazuje sama nazwa — „proces”, który w kolejnym kroku po wygenerowaniu pomysłów wymaga jasnego scenariusza i licznych narzędzi pracy. Przykład autorskiego narzędzia służącego projektowaniu usług przedstawia schemat 2.

Oczywiste jest, że wypełnione narzędzie stanowi know-how firmy i nie może zostać rozpowszechnione, jednak z pełną świadomością można uzewnętrznic efekty pracy: opracowaną usługę, jej etapy i korzyści dla klienta.

Warsztaty czekoladowe składają się z dwóch kluczowych elementów — edukacji i doświadczenia.

Na początku w industrialnym kinie, na terenie dawnego zakładu produkcyjnego, dzieci dowiadują się skąd pochodzi czekolada, degustują ziarna kakaowca, poznają smaki czekolad z zamkniętymi oczyma, uczą się z ciekawej animacji, jak powstaje czekolada, poznają nową czekoladę Rubi, poznają historię marki Goplana itp. Szczegóły pierwszego etapu usługi prezentuje rysunek 4.

W drugim kroku doświadczenia dzieci wędrują do pracowni Goplana, gdzie pod okiem Czekoladowego Mistrza obserwują ręczne temperowanie czekolady, poznają urządzenia do produkcji, zjadają samodzielnie przygotowany szaszлык polany czekoladą i oczywiście tworzą i dekorują własną tabliczkę czekolady — składowe drugiego etapu usługi przedstawia rysunek 5.

Wizytę kończy spacer po starym zakładzie i wręczenie dyplomów oraz pakowanie własnych czekoladowych dzieł.

### Schemat 1. Narzędzie „jestem świadomym klientem”

Miejsce w którym byłam /em obsługiwana/ny Nazwa firmy / marki / usługodawcy: <div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin-top: 5px;"></div>	Opis usługi (co? / jak? / gdzie? / kiedy? / itp) <div style="border: 1px solid black; height: 100px; margin-top: 5px;"></div>	Dlaczego wybrałeś tą firmę / markę / usługodawcę: <div style="border: 1px solid black; height: 100px; margin-top: 5px;"></div>
---	---	--

Skąd się dowiedziałeś o tej/ firmie / marce/ usługodawcy <div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin-top: 5px;"></div>	Jeśli to nie jest Twoja pierwsza wizyta to dlaczego skorzystałeś pierwszym razem i dlaczego po raz kolejny : <div style="border: 1px solid black; height: 100px; margin-top: 5px;"></div>
--	---

Jak wizyta przebiegała?

Etapu wizyty					
Ocena każdego etapu i uzasadnienie					
Uczucia / emocje towarzyszące każdemu etapowi					

Jak usługa została zakończona ?

Twoje ostateczne odczucia – po skorzystaniu z usługi

Źródło: opracowanie własne autorki.

### Rysunek 3. Dokumentacja fotograficzna pracy zespołów projektowych



Źródło: zdjęcia własne autorki.

## Budowanie prototypów

Na tym etapie projektowania powstaje fizyczny prototyp, ale celem nie jest tworzenie skomplikowanych modeli o cechach zbliżonych do produktu końcowego. Najważniejsza jest możliwość wizualnego zaprezentowania pomysłu użytkownikom i szybkie zebranie opinii na temat proponowanego rozwiązania. Lepiej szybko dowiedzieć się, że pomysł różni się z realnymi potrzebami i zmienić kierunek, niż brnąć w kosztowną budowę czegoś według naszej własnej „idei fixe”.


Nigdy nie można mieć pewności, że produkt końcowy będzie sukcesem, ale częste budowanie udoskonalonych prototypów, oddawanie ich w ręce użytkowników i słuchanie, co mają do powiedzenia, zmniejsza ryzyko końcowej porażki (Chłodnicki, 2018, s. 98)


Do budowania szybkich prototypów można użyć kartonu, drewna, styropianu itp. Prototyp nie zawsze musi być przedmiotem — w przypadku usług można posłużyć się storyboardem czy rysunkiem ścieżki użytkownika. Ważne, żeby zrobić krok dalej niż słowny opis i w dowolny sposób zwizualizować własny pomysł.


**Schemat 2. Narzędzie projektowania usługi**


	pierwszy kontakt		moment wizyty			zakończenie wizyty		
co robimy ?								
jak robimy?								
Co robimy wyjątkowo? Co może zachwycić ?								
Co otrzymuje klient?								
Jak klient ma się poczuć?								
Inne								


Amplituda emocji / odczuć :


Ciekawość 

Zmęczenie 

Zaskoczenie 

Znudzenie 

Przesyt 

Inne ..... 

Źródło: opracowanie własne autorki.

**Rysunek 4. Pierwszy etap świadczenia usługi warsztatów czekoladowych Goplania dla dzieci**

Historia czekolady



Quizy czekoladowe

Degustacja ziaren  
kakaowcaDegustacja rodzajów  
czekoladyAnimacja – jak  
powstaje czekoladaPrezentacja i film o  
GoplanieŚlepe testy  
czekoladowe

Źródło: opracowanie własne autorki.



### Rysunek 5. Drugi etap świadczenia usługi warsztatów czekoladowych Goplana dla dzieci



Źródło: opracowanie własne autorki.

Każde zaprojektowane działanie warto sprawdzić w warunkach naturalnych. Zaprojektowane warsztaty czekoladowe dla dzieci, przed rozpoczęciem przygotowań w dawnym zakładzie Goplana, zostały sprawdzone w zakładzie Grzeński (należącym do koncernu) wykorzystując w tym celu salę konferencyjną i możliwość wizyty w zakładzie (rysunek 6).

Prototyp usługi pokazał konieczność wprowadzenia kilku istotnych zmian i kilkunastu drobnych udoskonaleń, przez co wersje do testowania miały już pełniejszy i ulepszony charakter.

### Testowanie

Menedżerowie nie chcąc uruchomić aktywnego procesu poznawczego często balansują między podejściem racjonalistycznym, cechującym się nieustannym poszukiwaniem idealnego rozwiązania (ale w całkowitym oderwaniu od doświadczania, które to podejście w dłuższej perspektywie paraliżuje organizację, nie dając możliwości doświadczania, nie pozwala jej się przy tym również uczyć), i podejściem ewolucyjnym, które cechuje swobodne doświadczanie, ale podejmowanie decyzji bazuje wyłącznie na wcześniejszych doświadczeniach (Heijden, 2000, s. 37–49).

### Rysunek 6. Dokumentacja fotograficzna zespołu sprawdzającego wypracowane rozwiązania w zakładzie „Grzeński”



Źródło: opracowanie własne autorki.

Na tym etapie procesu wybrane rozwiązanie jest testowane w środowisku użytkownika. Ważne jest przede wszystkim określenie koniecznych do spełnienia parametrów, tak aby jednoznacznie określić wynik przeprowadzonego testu. Etap ten wymaga zaangażowania wielu osób i wsparcia od strony technicznej, formalnej, administracyjnej, prawnej. Ważne, aby proces testowania odbył się w realnym środowisku, w którym produkt będzie używany. Dopiero po testach zakończonych pozytywnym wynikiem można mówić o tym, iż dany produkt czy usługa są gotowe do ostatecznego wdrożenia.

Niestety praktyka biznesu pokazuje, że etap testowania jest często pomijany przy realizacji wielu przedsięwzięć, co powoduje, iż z pozoru dobre pomysły i rozwiązania są bezpośrednio implementowane do codziennego użytku i dopiero tam okazuje się, że nie spełniają one wymaganych założeń i oczekiwań odbiorców.

Warsztaty Goplana przed uruchomieniem były testowane dwuetapowo. Etap pierwszy to testy w warunkach jedynie zbliżonych do docelowych, a mianowicie w pijalni czekolady w Lublinie należącej do firmy Manufaktura Goplana Sp. z o.o. W tych warunkach testom poddano słusność wcześniejszych założeń i wprowadzano działania korygujące, np. zmianę kolejności wybranych etapów czy zmianę czasu trwania niektórych elementów usługi (rysunek 7).

kończyły się kilkunastopunktowymi listami działań usprawniających — od istotnych związanych z:

- podniesieniem atrakcyjności przestrzeni (jak tablice informacyjne, monidło, kotary w przestrzeni kinowej),
  - usługą, jak np. zapewnienie dzieciom chwili wytchnienia (warsztaty były przeładowane doświadczeniami i dzieci pod koniec chętnie odpoczywały na pufach kolorując lub układając puzzle o tematyce czekoladowej bądź tworząc plakat dla prowadzącej),
  - podniesieniem poziomu energii podczas prezentacji i jej przeplatanie quizami, degustacjami i zabawami,
- po bardzo prozaiczne jak między innymi:
- konieczność przygotowania dodatków do dekorowania czekolady w większej ilości pojemników, ponieważ dzieci młodsze nie sięgały do środka kwadratowego stołu,
  - zabawa w ślepe testy realizowana tylko w grupie starszych dzieci, a w grupach młodszych dopiero po oczywistej deklaracji chęci ze strony dzieci, ponieważ zakrywanie oczu apaszką u niektórych sześciolatków budziło dyskomfort i obawy,
  - niepodawanie dzieciom na stół dodatków przed wyjaśnieniem zasad pracy na pracowni, ponieważ je to przedwcześnie absorbowało, a przez to rozpraszało.

**Rysunek 7. Dokumentacja fotograficzna zespołu sprawdzającego wypracowane rozwiązania w pijalni czekolady w Lublinie**



Źródło: opracowanie własne autorki.

Drugi etap testowania miał miejsce już w warunkach docelowych, czyli w dawnym zakładzie Goplana. Po wstępnym zaaranżowaniu przestrzeni, na kilku wybranych grupach realizowane były warsztaty z aktywnym udziałem obserwatorów. Po zakończeniu każdego z warsztatów miało miejsce spotkanie prowadzących i obserwatorów oraz dyskusja podsumowująca. Efektem tych spotkań było opracowanie listy koniecznych dalszych działań usprawniających. W spotkaniach brali udział nie tylko pracownicy, ale również udało się je połączyć z udziałem wybranych uczestników i poznaniem ich refleksji oraz oczekiwań. Spotkania

Ostatecznie warsztaty czekoladowe to ciąg sześciu korzyści, ważnych dla odbiorcy i pozwalających doświadczać marki. Korzyści z usługi zostały zaprezentowane na rysunku 8.

Warsztaty czekoladowe to dla marki doskonała okazja do budowania trwałych więzi z odbiorcą. Dziecko opowiadając bliskim o swoich doświadczeniach staje się orędownikiem marki. Raczej trudno sobie wyobrazić lepsze relacje z konsumentem, tak jak trudno byłoby dzieciom zapomnieć wrażenia i uczucia, jakie towarzyszą podczas spotkania. Dzieci pod koniec spotkania często dają upust emocjom, np. pisząc komentarze na temat swoich doświadczeń.

### Rysunek 8. Korzyści uczestników warsztatów czekoladowych marki Goplana



Źródło: opracowanie własne autorki.

czeń czy rysując plakat. Jeden z uczestników skomentował swoje doświadczenie: „to były dwie najlepsze godziny mojego życia”. Ponadto organizatorzy warsztatów odnotowują liczne przypadki uczestnictwa grup z rekomendacji („był u Was brat Michała ze swoją klasą i nam opowiedzieli jak było i że warto przyjechać, więc przyjechaliśmy”). Pozytywne informacje o warsztatach i o marce rozprzestrzeniają się nie tylko wśród uczestników, ale również w szerszym środowisku, np. były one przedmiotem rozważań na konferencji kobiet biznesu „Kobieta w roli głównej”, a lokalna telewizja zgłosiła chęć nakręcenia filmu o warsztatach i powstał odcinek w cyklu „Mój Poznań, moja Wielkopolska” ukazujący warsztaty jako atrakcję turystyczną Wielkopolski.

Taki odzew na ofertę dowodzi, że spełnia ona swoje wyzwanie główne: „sprawienie, aby Goplana nie została zapomniana w Poznaniu i aby nie wymagała w swojej kolebce tradycyjnych narzędzi promocji, tylko by jej użytkownicy stali się jej przyjaciółmi i orędownikami”, oraz postawiony problem: „pozwoić dzieciom doświadczać historycznej marki”.

### Uwagi końcowe

Powyższe refleksje uczestników warsztatów są dowodem, że usługa została opracowana na dobrym poziomie i ma potencjał rozwoju (istotne na-

rzędzie promocji marki w kraju), a dodatkowo widoczny jest jej efekt sprzedażowy. Po miesiącu od uruchomienia usługi zostało zapisanych ponad tysiąc uczestników — to duży sukces i dużo ponad pierwotne założenia autorów. Należy podkreślić, że nie jest to przypadek, lecz efekt dobrej reakcji na oczekiwania klienta i unikalnego sposobu pracy przy projektowaniu oraz wdrażaniu usługi. Trzeba mieć jednak świadomość, jak wspomniano na wstępie, że potrzeby i gusta klientów ulegają ciągłej zmianie, dlatego nawet dobrze opracowany produkt czy usługa nie gwarantują sukcesu w długim okresie. W związku z tym należy na co dzień wnikliwie monitorować sytuację rynkową i elastycznie dopasowywać się do zmian oraz rozwijać ofertę.

Design thinking to metoda, która niewątpliwie wymaga od opracowującego ją zespołu specyficznych kompetencji, jest ona oceniana jako dość czasochłonna i kosztowna, jednak z drugiej strony jej szczegółowość badawcza, wieloaspektowość podejścia do tematu, propotypowanie i testowanie przed wdrożeniem, pozwala na generowanie unikalnych pomysłów i minimalizuje ryzyko niepowodzenia. Stosowanie tej metody zapewnia nie tylko większą skuteczność działania i wyższą jakość opracowanych rozwiązań, ale również liczne korzyści poboczne, jak integracja zespołów, podniesienie poziomu ich motywacji, odwaga pracowników w generowaniu pomysłów i zgłaszaniu rozwiązań usprawniających czy większa gotowość do nauki i samorozwoju.

**Bibliografia/References**

- Bandera-Sikorska J. (2013). Reklamy coraz bardziej irytują Polaków. *Harvard Business Review Polska*, czerwiec.
- Bartczak, M. (2014). W: E. Gąsiorowska, M. Burżacka i R. Dzik (red.), *Konsument XXI wiek — jaki jest i jakie stawia wyzwania przed marketingiem?* Cieszanów: PWSZ.
- Bartczak, M. (2018). Wartości i kreatywność w biznesie — ich rola i efekty na przykładzie sklepu firmowego marki Grzeński. *Marketing i Rynek*, (10).
- Bartczak, M., Śmiłowska, A. (2015). Design thinking i zarządzanie przez wartości jako nowe, humanistyczne podejście do człowieka w organizacji. W: Doskonalenie zarządzania organizacją. Teoria i praktyka. *Prace naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku*, (40).
- Berger, W. (2010). *CAD Monkeys, Dinosaur Babies, and T-Shaped People*, London: Penguin Books.
- Breier, M. (2004). *Szybcy i mądrzy*. Poznań: Dom Wydawniczy Rembis.
- Chłodnicki, M. (2018). *Service design po polsku. Jak przyciągnąć, zadowolić i zatrzymać klientów*. Warszawa: PWN.
- Dyer, J., Gregersen, H. i Christensen C. M. (2012). *DNA innowatora*. Warszawa: ICAN Institute.
- Dziwińska, J. (2014). Marketingowy raport mniejszości. *M&M Polska*, (3).
- Foster, R. i Kaplan, S. (2003). *Twórcza destrukcja*. Łódź: Wydawnictwo Galaktyka.
- Heijden, K. (2000). *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*. Kraków: Dom Wydawniczy ABC.
- Kaufmann, G. (2014). Two Kinds of Creativity — But Witch Ones. *Creativity and Innovation Management*, September.
- Liedtka, J. i Ogilvie, T. (2011). *Designing for Growth: A Design Thinking Toolkit for Managers*. Columbia Business School Publishing.
- Neumeier, M. (2008). *The Designful Company — How to Build a Culture of Nonstop Innovation*. Berkeley: New Riders.
- Nowicki, M. (2014). Marki idą po rozum do głowy. *M&M Polska*, (3).
- Plattner, H., Meinel, C. i Leifer, L. (red.). (2011). *Design Thinking: Understand — Improve — apply*. Berlin, Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-21643-5>
- Reason, B., Lovlie, L. i Flu M. B. (2016). *Service design for business*. New Jersey: John Wiley&Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119176541>
- Tidd, J. i Bessant, J. (2011). *Zarządzanie innowacjami — integracje zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*. Warszawa: Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business.

**Źródła internetowe:**

- <http://scpd.stanford.edu/ppc/design-thinking-courses-workshops-and-programs> (12.01.2020)
- [www.designthinking.pl](http://www.designthinking.pl) (10.11.2019)
- <https://designthinking.pl/co-to-jest-design-thinking> (10.11.2019)
- [www.ted.com/talks/david\\_kelley\\_human\\_centered\\_design](http://www.ted.com/talks/david_kelley_human_centered_design), (15. 05.2019)
- [www.wielkieslowa.pl](http://www.wielkieslowa.pl) (08.09.2019)

**Dr Magdalena Bartczak**

Doktor nauk ekonomicznych, doświadczony manager i wykładowca. Od niemal 20 lat zarządza dużymi markami, w tym m.in. Morliny, Vitax, Massive, Grzeński, Goplana, Familijne, Jeżyki, Akuku i kilka pomniejszych. Nieustannie się uczy i rozwija, a zdobytą wiedzę chętnie się dzieli, ponieważ równoległe z pracą zawodową prowadzi szereg wykładów, szkoleń, ćwiczeń i warsztatów oraz publikuje artykuły z własnym spojrzeniem na współczesną rzeczywistość biznesową.

**Dr Magdalena Bartczak**

Doctor of economics, experienced manager and lecturer. For over 20 years I have been managing large brands such as: Morliny, Vitax, Massive, Grzeński, Goplana, Familijne, Jeżyki, Akuku, and several minor ones. I never stop learning and advancing, gladly sharing the knowledge I have obtained, since, apart from my professional work, I also do lectures, trainings, exercises, and workshops, and publish articles that present my own view on contemporary reality of business.

# Klub książki PWE

Z myślą o swoich Czytelnikach Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne stworzyło **Klub książki PWE**. W ramach członkostwa w Klubie proponujemy następujące udogodnienia i korzyści:

- ✓ szybkie zakupy;
- ✓ zakupy z rabatem;
- ✓ informacje o nowościach, promocjach, konkursach.

Po więcej informacji zapraszamy na stronę PWE:



[www.pwe.com.pl](http://www.pwe.com.pl)