

# Kamil Brodnicki

---

## Zastosowanie koncepcji Design Thinking w funkcjonowaniu przedsiębiorstw

---

Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka / Research on Enterprise in Modern Economy – theory and practice nr 4, 35-45

---

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

# ZASTOSOWANIE KONCEPCJI *DESIGN THINKING* W FUNKCJONOWANIU PRZEDSIĘBIORSTW

*Kamil Brodnicki*<sup>1</sup>

## **Streszczenie**

Współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej rywalizują ze sobą w walce o klienta, wykorzystując do tego różne techniki. Jedną z takich technik jest koncepcja myślenia projektowego (*Design Thinking*). W artykule przybliżono istotę *Design Thinking* oraz dokonano szczegółowego opisu działań w ramach poszczególnych etapów. Wskazano kluczowe czynniki powodzenia przedsięwzięcia oraz główne techniki pozyskiwania informacji.

**Słowa kluczowe:** *Design Thinking*, myślenie projektowe, projektowanie, projektowanie kreatywne.

## **1. Wprowadzenie**

Funkcjonowanie przedsiębiorstw, w otoczeniu rosnącej konkurencji, wymaga podejmowania działań zmierzających do podnoszenia atrakcyjności oferowanych dóbr. Niezbędne staje się zatem poszukiwanie narzędzi i technik w celu sprostania rosnącym wymaganiom klientów. Coraz częściej proponowane rozwiązania są dedykowane bezpośrednio pod przyszłych konsumentów, niejako „szyte na ich miarę” (Curedale, 2013).

Aby sprostać stawianym wymaganiom niezbędna jest wcześniejsza wnikliwa analiza biznesowa, już na etapie kreowania danej usługi. Zdefiniowanie potencjalnego problemu i próba uzyskania odpowiedzi, jak go rozwiązać na etapie projektowania danej usługi, stanowi klucz do sukcesu w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.

Celem artykułu jest przybliżenie koncepcji myślenia projektowego, jako współczesnego narzędzia wykorzystywanego w pozyskiwaniu wymagań i kreowaniu dedykowanych rozwiązań. W pracy posłużono się analizą literatury przedmiotu.

---

<sup>1</sup> Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii / Gdańsk University of Technology, Faculty of Management and Economics.

## 2. Geneza koncepcji *Design Thinking*

Zagadnienie projektowania (ang. *design*) znajduje odzwierciedlenie w wielu różnych koncepcjach biznesowych. Wyróżnia się przede wszystkim projektowanie:

- zorientowane na użytkownika;
- społeczne, zintegrowane;
- architektoniczne, graficzne;
- usług (Rudkin Ingle, 2015).

Kierunek rozwoju współczesnych przedsiębiorstw bazuje obecnie na strategiach opartych na *designie*, skupiając elementy takie jak: produkt, usługa, komunikacja, informacja i otoczenie. *Design* nie ogranicza się jedynie do aspektów wizualnych. Integruje wiele dziedzin tj.: technikę, ergonomię, technologię, ekonomię, marketing, psychologię, socjologię i zarządzanie w celu wykreowania innowacyjnej wartości z punktu widzenia odbiorcy (Najder-Stefaniak, 2010).

Projektowanie utożsamiano niegdyś wyłącznie z domeną grafików, osób uzdolnionych artystycznie, twórców. Z czasem pojęcie to ewaluowało i obecnie zyskało bardziej rozbudowane pojmowanie. Teraz wielu pracowników wywodzących się z różnych gałęzi przemysłu nazywa się projektantami. Taki stan rzeczy uwarunkowany jest procesem twórczym, pracą z danymi, które przekładają się na konkretne, mierzalne wyniki. Na tej podstawie wypracowano koncepcję, będącą wstępem do myślenia projektowego (Brown, 2009).

Myślenie projektowe (ang. *Design Thinking*) to badawcze podejście do analizowanych problemów, zawierające kreatywne procesy myślowe (Rudkin Ingle, 2015). To koncepcja znajdująca zastosowanie nie tylko w sferze produktowej, ale również w ofercie usługowej, procesowej. To przede wszystkim usystematyzowany sposób poszukiwania rozwiązania, począwszy od zdefiniowania problemu, realizację, aż po ewaluację prototypów i wnikliwą ocenę uzyskanych efektów (Plattner, 2010).

W literaturze przedmiotu metoda ta ukazywana jest w formie prac badawczo-rozwojowych (B+R), gdzie efektem finalnym są wdrażane innowacje (Brown, 2008). Ideą wykorzystania *Design Thinking* jest wnikliwe poznanie problemu we wstępnej fazie tak, aby oferowane dobro w pełni zaspokajało przyszłe potrzeby potencjalnego konsumenta.

Myślenie projektowe w ujęciu procesowym odnosi się przede wszystkim do umiejętności myślenia tzw. rozwiązaniami, skupiając się nie tylko na produktach i usługach, ale ludzkich oczekiwaniach i potrzebach, stąd w centrum zainteresowania znajduje się człowiek (Antoszkiewicz, 1990). Aby uzyskać odpowiedź na pytanie dotyczące oczekiwań przyszłych klientów, niezbędne jest wykorzystanie głębokiej empatii tak, aby można było określić potrzeby, które dotychczas nie zostały wyartykułowane wprost (Lockwood, 2010). Wymaga to często „wyjścia” poza określone ramy, zmiany myślenia i dotychczasowego postrzegania analizowanej kwestii. Takie podejście wpływa bowiem istotnie na proces projektowy w ujęciu całościowym – od pierwotnej koncepcji do finalnego wytworzenia danego dobra (Hollins, Shinkins, 2009).

Kolebką rozwoju *Design Thinking* jest Uniwersytet Stanforda w Kalifornii, gdzie rozpoczęto realizację przedsięwzięć zgodnych z koncepcją myślenia projektowego. Wówczas upatrywano w metodzie tej transfer kreatywnych pomysłów, wizji ze świata nauki do biznesu, będących nowatorskim podejściem do rosnącego zapotrzebowania przedsiębiorców z Doliny Krzemowej. Jednym z głównych prekursorów *Design Thinking* jest profesor David M. Kelly z Uniwersytetu Stanforda, późniejszy współtwórca biura projektowego IDEO. Z usług IDEO korzysta wiele firm znanych na całym świecie, a do głównych klientów zaliczyć można firmy takie jak: Apple, GE, czy Shimano. Powstanie biura projektowego było po części odpowiedzią na zapotrzebowanie rynku, związane z koniecznością modyfikacji obowiązującego wówczas modelu klient – projektant. Wielokrotnie firmy z branży technologicznej oczekiwały wyłącznie obudowy, „opakowania” dla swojego produktu, mając jednocześnie gotowe już w pełni funkcjonalne urządzenie. Pomimo zdiagnozowania w wytworzonych dobrach elementów, które należałoby usprawnić jeszcze przed wprowadzeniem produktu na rynek, na wdrożenie poprawek było już za późno. Nakład finansowy, jaki należałoby ponieść w związku z modyfikacją wyrobów, był ogromny, co niewątpliwie zaważyłoby na rentowności ich sprzedaży (www 1, 2015).

Firma IDEO posiada wiele biur projektowych na całym świecie, m.in. w Nowym Jorku, Chicago, San Francisco, Bostonie, Londynie, Szanghaju, Singapurze, Tokio, Seulu czy Monachium. Obecnie zatrudnia ponad 550 projektantów z różnych dziedzin obszarowych, będących specjalistami w swojej branży, a firmą zarządza Tim Brown.

Podejście procesowe pozwala zatem zredukować ryzyko potencjalnego niepowodzenia wdrożenia produktu bądź usługi, a tym samym pozwala wprowadzać modyfikacje i unowocześnienia jeszcze we wstępnej fazie rozwoju (Drucker, 2002). Takie działanie nie tylko wpływa na szeroko rozumianą satysfakcję konsumentów, ale przekłada się także bezpośrednio na jakość oferowanych dóbr. Efektem takiego podejścia jest redukcja kosztów związanych z minimalizacją ryzyka wytworzenia rozwiązania niespełniającego pierwotnych wymagań klientów (Waters, 2001).

Podejście procesowe, wykorzystujące *Design Thinking*, umożliwia określenie współzależności procesów analizowanych w przedsiębiorstwie, ustalenie kryteriów ich weryfikacji, oceny i regularnego monitorowania. Ponadto wprowadza możliwość uwzględnienia niezbędnych działań korygujących dla osiągnięcia zaplanowanych wyników i nieustannego doskonalenia (Wawak, 2015).

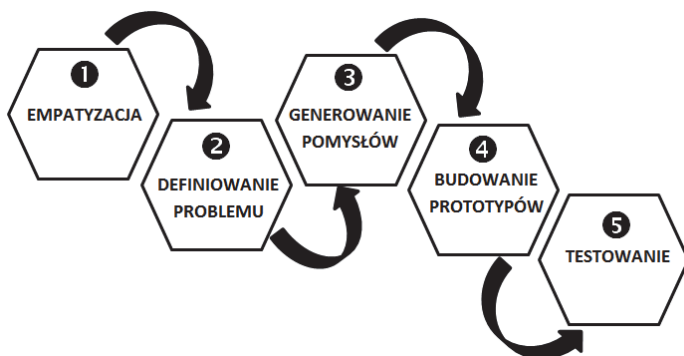
Coraz częściej powstają w firmach osobne komórki lub całe działy, odpowiedzialne za *Design Thinking*, ukierunkowane przede wszystkim na kreatywne myślenie generujące nowe spojrzenie na usługi i produkty oferowane potencjalnym klientom. Zespół interdyscyplinarnych ekspertów jest niezbędny aby można było funkcjonować w warunkach dynamicznie zmiennego otoczenia, realizować coraz to bardziej wyszukane potrzeby odbiorców i utrzymać przewagę konkurencyjną na rynku.

Praktyczne wykorzystanie koncepcji myślenia projektowego jest nieocenione, jedyne co je ogranicza to ludzka wyobraźnia. Nie można bowiem myśleć schematycznie, należy wręcz przełamać wszelkie stereotypy i wyjść ponad utarte ramy. Wiele współczesnych rozwiązań dnia codziennego zostało opracowanych właśnie w oparciu o *Design Thinking*, począwszy od mebli a skończywszy na elektronice.

### 3. Etapy Design Thinking

Mając na uwadze elastyczność, jaką wprowadza myślenie projektowe, nie da się jednoznacznie określić ram działania na podstawie tej koncepcji. Można natomiast wyodrębnić etapy działań, na podstawie których monitoruje się postęp pracy. Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że złożoność analizowanego problemu, konkretnego wyzwania projektowego, przekłada się bezpośrednio na zakres prac realizowanych w ramach poszczególnych etapów.

Jednym z bardziej popularnych schematów koncepcji *Design Thinking* jest tzw. model Stanford. Model ten bazuje na iteracyjnych cyklach składających się z pięciu etapów, które zaprezentowano na rys. 1 i scharakteryzowano poniżej.



**Rys. 1.** Schemat koncepcji *Design Thinking*

*Źródło:* opracowanie własne na podstawie: <http://designthinking.pl/co-to-jest-design-thinking/> (14.11.2015).

#### ❶ Empatyzacja

Etap empatyzacji zwany jest również etapem poznawczym. Główny nacisk kładziony jest na zrozumienie zadań stojących przed przedsiębiorstwem, a charakter poznawczy stanowi tu punkt wyjścia do dalszej analizy. W tym kroku głębokie zrozumienie potrzeb, a co za tym idzie – problemów potencjalnego użytkownika, jest niezbędne. Istotną rolę odgrywają także wewnętrzne (ukryte) przesłanki, które determinują ludzkie wybory.

W celu zrealizowania tego etapu wykorzystuje się narzędzia takie jak mapa empatii, czy wywiady etnograficzne. W zależności od zagadnienia i tematyki problemu skuteczne są także ankiety rozpoznawcze. Bazują one na obserwacji i analizie środowiska w odniesieniu do przyszłych funkcjonalności. Warto nadmienić, że

w etapie empatyzacji nie sprawdza się metoda *focus group* (Curedale, 2013). Ludzie mają skłonność do uśredniania swoich odpowiedzi na tle pozostałych uczestników badania, co w efekcie prowadzi do unikania negatywnych opinii i wysnuć zafałszowanych wniosków. Znacznie korzystniejsze jest zatem obserwowanie z ukrycia potencjalnych konsumentów, gdyż ich usprawnienia i modyfikacje w funkcjonowaniu „na skróty” mogą stać się inspiracją i usprawnić przyszły produkt.

## 2 Definiowanie problemu

Etap empatyzacji powinien zakończyć się zbiorem danych, zarówno jakościowych, jak i ilościowych. Liczba danych jest bezpośrednio uzależniona od zasięgu badań, skali i złożoności problemu. Dostarczony materiał badawczy powinien być na tyle wyczerpujący, aby można było zbudować rzeczywisty opis sytuacji wraz z elementami stanowiącymi potencjalny problem. Wiąże się to z przełamaniem dotychczasowych ram myślowych i stereotypów, które mogą „zaciemnić” obraz. To właśnie definiowanie problemów stanowi największe wyzwanie dla wielu grup projektowych z racji funkcjonowania w obszarze mającym potencjalnie odmienne kierunki rozwoju. Wybór nieodpowiedniego kierunku, za sprawą zbyt pobieżnej analizy problemu, często może prowadzić do porażki całego przedsięwzięcia, nie wspominając już o nakładach finansowych przedsiębiorstwa.

W etapie definiowania problemu wykorzystuje się techniki takie jak: *5 × dlaczego* (ang. *5 why*), *re-framing the problem* czy odwzorowanie problemu na osi *jak? vs. po co?* (www 1, 2015), (Rowe, 1987).

## 3 Generowanie pomysłów

W literaturze przedmiotu etap ten często zwany jest również etapem ideacji. Dla wcześniej zdefiniowanego problemu należy wygenerować jak największą liczbę możliwych rozwiązań. Istotną kwestią jest tu wyzbycie się wszelkich ograniczeń związanych z brakiem akceptacji własnego pomysłu (rozwiązania) na tle grupy. Nie tylko bowiem solidne zaplecze merytoryczne odgrywa tutaj kluczową rolę, ale przede wszystkim otwartość i chęć współpracy w zespole. Nieszablonowość rozwiązań jest często dużą zaletą, gdyż może również inspirować pozostałych uczestników zespołu. Etap powinien zakończyć się dopiero, gdy spośród wszystkich problemów wybranie zostanie ten, który posłuży do dalszej analizy – budowy prototypu.

Jednym z podstawowych narzędzi wykorzystywanych w tym etapie jest „burza mózgów” (ang. *brainstorming*). Należy zwrócić uwagę, że „burza mózgów” stanowi tylko punkt wyjścia do określania dalszych kierunków postępowania z problemem, a nie jest celem samym w sobie, który należy zrealizować. Dobór członków zespołu jest tutaj niezwykle istotny. W zależności od charakteru analizowanego przedsięwzięcia zespół ten powinien możliwie jak najlepiej oddawać docelową grupę odbiorców (konsumentów). Nie należy ograniczać się wyłącznie do pracowników firmy, warto rozważyć rozszerzenie zespołu o partnerów koncepcyjnych, czy zaufanych kontrahentów. Dobre praktyki wykazują, że grupa projektowa

w tym etapie powinna oscylować w zakresie od trzech do dziesięciu osób (Rudkin Ingle, 2015).

W celu wyeliminowania czynników, które mogą oddziaływać na niepowodzenie przedsięwzięcia, a przez to zaburzyć wizję przyszłego produktu, warto pamiętać aby:

- zapewnić odpowiednie bloki burzy mózgów, których czas nie będzie krótszy niż dwie godziny, a w razie konieczności i złożoności problemu przewidzieć dodatkowe sesje;
- prototypować przynajmniej dwa pomysły, pozwoli to analizować wyzwanie z różnych perspektyw;
- określić cel pracy, tak aby wszyscy uczestnicy wiedzieli do czego dążą;
- moderować każde spotkanie, przy jednoczesnym bezstronnym spojrzeniu na zespół;
- traktować wszystkich uczestników burzy mózgów na równi, bez względu na zajmowane stanowisko w firmie;
- dokumentować wszystkie projekty, zarówno w formie notatek, jak i zdjęć tablicy z wykorzystaniem np. aparatu w telefonie komórkowym;
- pozwolić „wyszaleć się” grupie – duża doza humoru może negatywnie wpłynąć na pracę zespołu, dlatego obserwując takie zachowanie należy w kontrolowany sposób pozwolić im „odpocząć”, a następnie powrócić do pracy (Rudkin Ingle, 2015), (Serrat, 2010).

#### 4 Budowanie prototypów

Efektom skończonej sesji *burzy mózgów* jest niewątpliwie cała masa pomysłów, począwszy od tych podstawowych, aż po te bardziej wzniosłe. Liczba wygenerowanych pomysłów może być na tyle duża, że trudnością staje się odseparowanie tych, którymi faktycznie warto dalej się zajmować. Niezbędne jest zatem spojrzenie na otaczającą rzeczywistość, i próba segregacji pomysłów pod kątem biznesowym. Warto tutaj dokonać dekompozycji pomysłów na te:

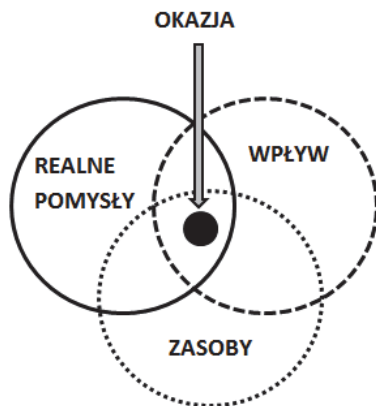
- obligatoryjne;
- realne i wykonalne;
- dalekosiężne, lecz również w zasięgu naszych działań (Leifer, 2011).

Z pomysłów poddanych wnikliwej segregacji odrzuca się pomysły dalekosiężne, a dla pozostałych dokonuje się oceny realiów ich realizacji: talentu, czasu i kapitału. Należy dokonać szacunków, których efektem będzie odpowiedź na pytanie: *Który z pomysłów najlepiej rozwiąże postawione zagadnienie biznesowe?* Odpowiedź na to pytanie będzie okazją, którą zaprezentowano na rys. 2.

Pomysły znajdujące się w obszarze powstałym na przecięciu trzech płaszczyzn powinny stanowić wsad do prototypu. W przypadku niezdefiniowania pomysłów w części wspólnej, konieczny jest powrót do etapu generowania pomysłów i ponowne przeprowadzenie „burzy mózgów”.

Celem tego etapu nie jest stworzenie skomplikowanego prototypu odzwierciedlającego jeden do jednego produkt końcowy, ale nakreślenie modelu, który wizualnie zademonstruje przyszły charakter wytwarzanego dobra. Oczywiście im bar-

dziej szczegółowy prototyp tym lepiej, bowiem osoby testujące go w następnym etapie nie powinny wyciągać wniosków na podstawie domysłów, a jedynie na podstawie obserwowanych faktów.



**Rys. 2.** Schemat koncepcji *Design Thinking*

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Rudkin Ingle, 2015)

Uzyskanie opinii na temat opracowywanego rozwiązania już na wstępnym etapie prototypowania pozwala dowiedzieć się, czy nasza wizja jest spójna, czy jednak diametralnie odbiega od wizji ogółu. W przypadku, gdy opracowany pomysł odbiega od realnych potrzeb jest jeszcze czas, aby zmodyfikować kierunek dalszych prac. Zaoszczędzi to nie tylko czas i pieniądze, ale każdorazowo przybliży produkt do rynkowego sukcesu.

W zależności od złożoności problemu do zwizualizowania efektów prac wykorzystuje się dostępne materiały, począwszy od makiet wykonanych z tektury i styropianu, aż po symulację w dedykowanych programach komputerowych.

## 5 Testowanie

Po wykonaniu przynajmniej dwóch prototypów, można przystępować do fazy testowania. Dobór odpowiedniej metody testowania uzależniony jest od rodzaju prototypu (Rudkin Ingle, 2015). Należy pamiętać, że testerami powinny być osoby mające wiele cech wspólnych z przyszłymi użytkownikami rozwiązania, np. wiek, płeć czy zainteresowania i pasje. Warto nadmienić, że analiza wyników testów powinna przebiegać względem ustalonego wcześniej kryterium. Przykładowo, analizowanie aplikacji webowych przez osoby starsze i młodzież w ramach jednej grupy jest bezcelowe, bowiem zupełnie inne czynniki będą przemawiały za decyzjami osób starszych, a na inne aspekty będą zwracać uwagę ludzie młodzi. Istnieje też obawa przed sugerowaniem się otoczeniem podczas udzielania odpowiedzi bądź przenikaniem się relacji pomiędzy grupami wiekowymi. Zebranie opinii zwrotnych od różnych interesariuszy testów pozwoli wykreować zbiór różnych perspektyw (www 2, 2015).



Etap testowania jest etapem niezwykle newralgicznym, gdyż światło dzienne może ujrzeć wiele tajemnic firmy przed oficjalną premierą produktu. Tym samym bez względu na charakter testerów, niezbędne są stosowne zabezpieczenia prawne, polegające na podpisaniu umów o poufności i zakazie konkurencji, zanim tester będzie miał jakikolwiek kontakt z testowanym produktem. Osoby, które nie będą skore podpisać wyżej wymienionych dokumentów trzeba definitywnie wykluczyć z badania. Warto również pamiętać o zapewnieniu środków na wynagrodzenia dla testerów (choć nie jest to konieczne), gdyż taki czynnik ewidentnie bardziej motywuje do efektywnej pracy a udzielane odpowiedzi są bardziej wiarygodne.

Ważne jest aby etap testowania odbywał się w środowisku możliwie jak najbardziej realnym. Wyniki testów bowiem powinny stanowić o przyjęciu bądź odrzuceniu rozwiązania. Niestety nadal obserwuje się szereg przedsiębiorstw, które wdrażają swoje rozwiązania bez fazy testowania lub etap testowania został zmodyfikowany do niezbędnego minimum. Taki stan rzeczy jest często podyktowany niedoszacowaniem projektu lub oszczędnością kierownictwa firmy, a skutek takich działań jest zupełnie odwrotny – źle zaprojektowany towar lub usługa po prostu nie znajduje popytu na rynku (Serafiński, 2009).

#### **4. Wykorzystanie podejścia *Design Thinking* na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa**

*Design Thinking* znajduje coraz częściej praktyczne zastosowanie w różnych obszarach biznesu, nauki i kultury. W wielu firmach nadal niestety panuje opinia, że metoda ta nie sprawdza się w realiach ich funkcjonowania. Są jednak i takie przedsiębiorstwa, które obserwując ogromną konkurencję na rynku starają się niejako sprostać coraz większym wymaganiom klientów, a właśnie *Design Thinking* umożliwia im ekspansję na nowe rynki.

Jedną z firm wykorzystującą w swojej działalności myślenie projektowe jest firma SAP AG (ang. *Systems Applications and Products in Data Processing*). SAP to międzynarodowe przedsiębiorstwo informatyczne, które zostało założone w 1972 roku z siedzibą w Walldorf w Niemczech. Jednym z flagowych produktów SAP jest oprogramowanie biznesowe klasy ERP, dedykowane przedsiębiorstwom z niemal wszystkich branż i sektorów gospodarki. Firma ta jest wciąż światowym liderem na rynku i nieustannie udoskonala swoje produkty i usługi.

Dawniej klienci firmy SAP musieli czekać miesiące, a nawet lata, zanim będą mogli w firmie korzystać z zakupionego oprogramowania. Taki stan rzeczy został zmieniony za sprawą podejścia z wykorzystaniem myślenia projektowego, które w znaczący sposób przyspieszyło rozwój rozwiązań technologicznych i przełożyło się na zadowolenie konsumentów. Deweloperzy, pracujący w SAP, chcą pozyskać jak najwięcej informacji o użytkowniku końcowym, o jego potrzebach i oczekiwaniach w stosunku do wytwarzanego rozwiązania. Często już kilkugodzinne interakcje z klientem pozwalają na dostosowanie oprogramowania i nadają mu pożądany kierunek dalszego rozwoju.

Jednym z przykładów wykorzystania w firmie koncepcji *Design Thinking* jest oferowany przez SAP *Deployment Cockpit*. Rozwiązanie to umożliwia klientom którzy zakupili rozwiązanie *Rapid Deployment* dostęp do wszystkich niezbędnych informacji dotyczących terminowych realizacji zamówienia. Portal ten zawiera nie tylko dokumentację projektową, która jest niezbędna na poszczególnych etapach wdrażania produktów, ale przede wszystkim zapewnia dostęp w czasie rzeczywistym do członków zespołu konsultingowego SAP. W ten sposób zredukowano do minimum czas oczekiwania na kontakt kontrahentów z SAP, ale i umożliwiono na każdym etapie procesu produkcyjnego monitorowanie stanu zamówienia. Rozwiązanie to zapewnia komunikację interdyscyplinarnych i często wielonarodowościowych zespołów ekspertów.

Nowe podejście nie tylko w znaczący sposób skróciło czas wytwarzania oprogramowania, ale i zmotywowało pracowników do efektywniejszej pracy. Zespół zaangażowany w proces wytwórczy jednogłośnie przyznał, że wykorzystanie koncepcji *Design Thinking* w rozwoju oprogramowania pozwoliło każdemu pracownikowi z osobna poczuć, że współtworzy on finalną wersję projektu. W związku z tym, że projekt ten ewaluował, a wymagania klienta ulegały modyfikacjom na poszczególnych etapach projektowania, podejście projektowe okazało się niezastąpione. Dodatkowym utrudnieniem projektowym był fakt, że użytkownikami końcowymi, a jednocześnie interesariuszami, byli klienci zlokalizowani na całym świecie, często bardzo zróżnicowani kulturowo. Ta odmienność kulturowa wcześniej znacząco wpływała na komunikację w projekcie i zdarzało się, że powodowała brak porozumienia i niemożność uzgodnienia wspólnego stanowiska obu stron.

Klienci, którzy mieli okazję zetknąć się z rozwiązaniami SAP po zastosowaniu koncepcji *Design Thinking* w rozwoju produktów firmy, chwalą sobie przejrzystość i intuicyjność funkcjonowania na etapie wdrożeniowym i po wdrożeniowym. Przyznają oni bowiem, że zdarzało się im kreować wymagania biznesowe w sposób nie do końca zrozumiały, chaotyczny, mając przeświadczenie, że dostawca rozwiązania informatycznego doskonale wyczuwa ich intencję i z pewnością efekt finalny będzie w pełni satysfakcjonujący. Zdarzało się, że było natomiast zupełnie odwrotnie – proces wytwórczy wydłużony w czasie oraz konieczność licznych modyfikacji adaptacyjnych do realiów funkcjonowania.

Sam SAP przyznaje, że miał początkowo obawy co do wykorzystania myślenia projektowego w swoim funkcjonowaniu. Bardzo łatwo przecież utracić zaufanie konsumentów i pozycję lidera na rynku w przypadku niepowodzenia, nie wspominając już o kosztach związanych z projektami (wydłużenie czasu trwania, kary umowne, możliwość niedotrzymania terminów kolejnych ofert). Obawy te okazały się jednak przedwczesne, bo korzyści z wykorzystania *Design Thinking* były nie tylko odczuwalne dla klientów, ale także dla samej organizacji. Kreatywne myślenie pozwoliło im oferować rozwiązania najwyższej jakości, a zaangażowanie i poczucie odpowiedzialności za wytwarzany produkt wśród członków zespołów projektowych przerosło oczekiwania władz firmy. Sami pracownicy zbierają uwagi i spostrzeżenia wypracowane na etapie dotychczasowej obsługi kontrahentów i wciąż unowocześniają program o nowe cechy i funkcjonalności (Galer, 2013).

## 5. Podsumowanie

*Design Thinking* odgrywa coraz większą rolę w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw. To sposób kreowania innowacji w firmie i szansa osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Dzięki tej metodzie powstają nowe produkty, usługi, obiekty użyteczności publicznej, czy wreszcie przełomowe technologie – jednym słowem wszystko to, co nas otacza. Koncepcja bazująca na myśleniu projektowym stwarza szansę rozwiązania nietypowego problemu lub ulepszenia istniejącego rozwiązania.

*Design Thinking* ma równie wielu zwolenników, co przeciwników. Na szczęście grupa tych pierwszych wciąż wzrasta. Niewątpliwie wyzwaniem pracy z tą metodą jest nieustanne utrzymanie zaangażowania zespołu projektowego i entuzjazmu współtworzenia wspólnego dobra. Pojawiające się bariery i trudności muszą być zastępowane zapałem do pracy i pozytywną energią grupy. Należy zaakceptować sytuację, w której efekty działań odłożone są w czasie, a początkowo dominującym uczuciem jest zniechęcenie i przeświadczenie o braku sensu realizowanego przedsięwzięcia. To dość powszechny stan, który wraz z postępem pracy powoli ustępuje. Dlatego tak ważną rolę odgrywa motywacja i wiara w powodzenie projektu. Warto podkreślić, iż umiejętne tworzenie wartości dodanej dla przedsiębiorstwa za sprawą koncepcji *Design Thinking*, odbywa się poprzez interdyscyplinarne projekty, które często bazują na komponencie potrzeb i wyzwań społecznych. To właśnie tym wyzwaniom musi sprostać współczesny rynek.

## Bibliografia

1. Antoszkiewicz J. (1990): Metody heurystyczne. Twórcze rozwiązywanie problemów. Warszawa, PWE.
2. Brown T. (2008): Design Thinking. Harvard Business Review, June.
3. Brown T. (2009): Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. New York, HarperCollins Publishers, 25.
4. Curedale R.A. (2013): Design Thinking: process and methods manual. Design Community College, United States.
5. Drucker P.F. (2002): They're Not Employees, They're People. Harvard Business Review.
6. Galer S. (2013): Design Thinking in Action. <http://news.sap.com/design-thinking-in-action/>, data dostępu: 12.01.2016.
7. Hollins B., Shinkins S. (2009), Zarządzanie usługami. Projektowanie i wdrażanie. Warszawa, PWE.
8. Leifer L. (red.), Plattner H., Meinel Ch. (2011): Design Thinking: Understand – Improve – Apply, Springer.
9. Lockwood T. (2010), Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience and Brand Value, Allworth Press 3<sup>rd</sup> edition, United States.
10. Najder-Stefaniak K. (2010): Wstęp do innowatyki. Warszawa, Wydawnictwo SGGW.
11. Plattner H. (2010): Bootcamp bootleg. Institute of Design at Stanford, Stanford.
12. Rowe P.G. (1987): Design Thinking. MIT Press.
13. Rudkin Ingle B. (2015): Design Thinking dla przedsiębiorców i małych firm. Gliwice, Helion.

14. Serafiński B. (2009): Design Thinking – Myśl Rozwiązaniami! Think Tank Magazine, nr 2. <http://www.touch-ideas.com/PDF/design-thinking.pdf>, data dostępu: 12.01.2016.
15. Serrat O. (2010): Design Thinking, Knowledge Solutions.
16. Waters D. (2001): Zarządzanie Operacyjne. Towary i usługi. Warszawa, PWN, s. 105.
17. Wawak S.: <https://wawak.pl/pl/content/podejscie-procesowe>, data dostępu: 12.01.2016.
18. www 1: <http://designthinking.pl/co-to-jest-design-thinking/#geneza>, data dostępu: 14.11.2015.
19. www 2: <http://dschool.stanford.edu/dgift/> data dostępu: 14.11.2015.

### **APPLICATION OF *DESIGN THINKING* APPROACH IN FUNCTIONING OF ENTERPRISES**

Modern companies increasingly compete with each other in the fight for customers using the different techniques. One such technique is the concept of design *Design Thinking*. The article brought closer to the essence of Design Thinking and made detailed description of activities within each step. Identified key success factors of the project and main techniques to obtain information.

**Key words:** *Design Thinking*, projects, design creative.