

Narzędzia design thinking
dla gospodarki o
obiegu zamkniętym

Moduł 3.2

LEAD PARTNER

PARTNERS

Agencja Rozwoju Pomorza S.A.

OLYMPIA POLSKA S.A.
POLSKIE OŚWIETLENIE

ENERGIA
ENERGIA

energimaster

MAP

CRT

Linnaeus University



CIRTCINNO

INSTRUMENTY
POLSKIEGO
GOŚCINIA

Europejski
Fundusz
Inicjatyw

LISTA KLUCZOWYCH TERMINÓW

Myślenie projektowe – sposób myślenia, który pomaga nam znaleźć rozwiązania trudnych problemów i realizować potrzeby użytkowników

Proces – słowo „proces” w tym tekście odnosi się do podejścia do myślenia projektowego

Użytkownik – osoba korzystająca z usługi; termin ten może oznaczać osobę, która świadczy usługę lub klienta

Pomysł – innowacyjna koncepcja, która rozwiązuje określony problem

Badania – zorganizowane działanie skupione na gromadzeniu i analizowaniu danych o użytkownikach; w myśle-

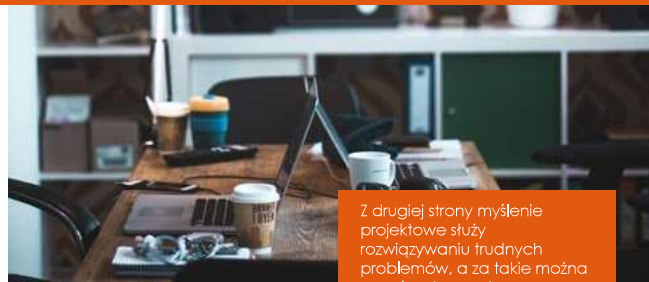
niu projektowym koncentrujemy się na badaniach jakości z wykorzystaniem takich metod badawczych, jak pogłębi-
ony wywiad, obserwacje itp.

Prototyp – artefakt, który sprawia, że pomysł nabiera kształtu i pomaga go zrozumieć; prototyp może odnosić się do całej usługi (np. scenopis obrazkowy) lub wybranych elementów (np. harmonogram spotkania, gadżety itp.)

Zespół podstawowy – projektowanie jest działaniem zbiorowym; aby się powiodło, musimy zebrać interdyscyplinarny zespół, który to zagwarantuje.



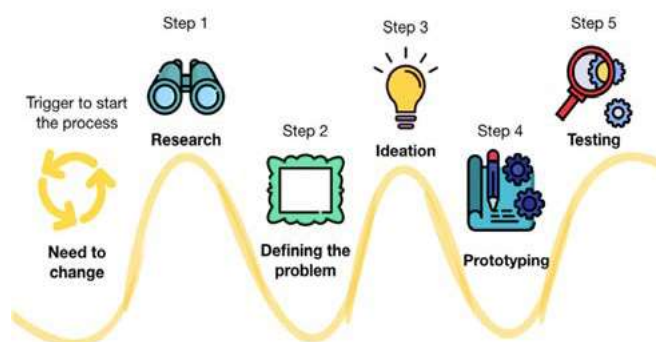
WPROWADZENIE DO GOSPODARKI O OBIEGU ZAMKNIĘTYM - PERSPEKTYWA MYŚLENIA PROJEKTOWEGO



Z perspektywy biznesowej gospodarka o obiegu zamkniętym jest racjonalnym sposobem dostarczania usług/produktów poprzez np. wykorzystanie zasobów i odpadów. Jednak jej wdrożenie nie jest łatwe, ponieważ wymaga nie tylko zmiany podejścia, ale także zmian w modelu biznesowym. Istnieją bowiem bariery związane ze sposobem prowadzenia działalności, a także nawykami konsumentów. Wdrożenie innowacyjnych rozwiązań bardzo często wymaga istotnych zmian w produkcji, usługach lub modelu biznesowym. Dlatego można je traktować jako wyzwanie, które wymaga kreatywnych rozwiązań i otwartego umysłu.

Z drugiej strony, myślenie projektowe służy rozwiązywaniu trudnych problemów, a za takie można uznać zmiany związane z podejściem w duchu obiegu zamkniętego (cyrkularnego). Na tak nazwane problemy nie ma jednego właściwego rozwiązania; angażują one wielu interesariuszy, mają różne przyczyny i wpływają na różne obszary, są niejednoznaczne, wymagają wyjaśnienia i określenia ich podstawowych zasad. W tym kontekście myślenie projektowe to rama, która pomaga wprowadzić zmianę w sposób zorganizowany, ogranicza ryzyko i wspiera proces uczenia się.

Obraz 1. Proces myślenia projektowego



Myślenie projektowe można uznać za usystematyzowany sposób rozwiązywania problemów, który przede wszystkim koncentruje się na ludzkich potrzebach, problemach, oczekiwaniach. Warto podkreślić, że obecnie potrzeby i oczekiwania konsumentów zmieniają się bardzo szybko, dlatego klient jest doskonałym źródłem inspiracji. Takie podejście przypomina nam, że ludzie potrzebują nie tyle produktów i usług, ile wartości, które one niosą. Myślenie projektowe pomaga tworzyć produkty i usługi, które jednocześnie zaspokajają potrzeby użytkowników i umożliwiają osiągnięcie celów biznesowych. Można je wykorzystać do ulepszenia istniejącej usługi/produktu lub do stworzenia ich od początku. Proces ten wymaga różnych perspektyw, których dostarcza interdyscyplinarny zespół. Zespoły muszą składać się z pra-

cowników z różnych działów i środowisk, z klientów (opcjonalnie) oraz innych interesariuszy (np. dostawcy). Członkowie takiego zespołu mogą efektywnie wykorzystywać wiedzę, generować innowacyjne pomysły.

Aby zrozumieć koncepcję myślenia projektowego, należy wyjaśnić, że rezultaty są postrzegane jako dwie różne koncepcje. Wynik bezpośredni jest definiowany jako rozwiązanie (np. strona internetowa, spotkanie, nowy sposób świadczenia usługi). Wynik pośredni zaś jest nową, pożądaną sytuacją.

W podejściu uwzględniającym myślenie projektowe ważne jest, aby najpierw określić, jakie zmiany chcemy wprowadzić, a potem pomyśleć o konkretnych rozwiązaniach.

CELE

Inicjatywy dotyczące gospodarki o obiegu zamkniętym związane są z potrzebą wprowadzenia zmian i stworzenia nowych systemów, które mają wpływ na motywację i nawyki klientów oraz pracowników. W tym kontekście narzędzia i współczesne procesy projektowania mogą być postrzegane jako skuteczny sposób planowania i wdrażania zmian w organizacji. Oczywiście, to dopiero początek tej historii. Dlatego zanim zajrzymy do tej instrukcji, zapoznaj się z treścią materiałów poświęconych gospodarce o obiegu zamkniętym: Podręcznik Cirtainno (<https://cirtainno.eu/ce-handbook/>).

Główne cele myślenia projektowego:

- funkcjonowanie MŚP w gospodarce o obiegu zamkniętym jako sposób rozwiązywania istotnych problemów biznesowych;
- zapewnienie przestrzeni społecznej i intelektualnej do rozpoznawania wyzwań związanych z innowacjami i projektowania rozwiązań w duchu obiegu zamkniętego (innowacyjne przedsięwzięcia, system wartości, nowe produkty lub usługi);
- zastosowanie praktycznego, bezpośredniego podejścia.

Przedstawione przykłady obejmują: zaprojektowanie oryginalnej i wykona-

nej propozycji wartości dostosowanej do branży turystycznej, rozwiązanie konkretnych kwestii organizacyjnych, rozwoju nowego produktu, usługi lub radykalnej innowacji procesów, przyjęcie nowych technologii w celu usprawnienia kluczowych procesów lub zachwiania stabilnymi rynkami i wreszcie wykorzystanie własnych prognoz i spostrzeżeń w procesie tworzenia.

Warto wspomnieć, że zarówno myślenie projektowe, jak i gospodarka o obiegu zamkniętym wymagają uwzględnienia systemu, w którym ma się dokonać zmiana i analiza jej konsekwencji.

Myślenie projektowe to znacznie więcej niż proces i narzędzia. Jest to także sposób pracy uwzględniający innowacje, który może być odpowiedzią na skomplikowane i ambitne wyzwania. Wiele firm nadal stosuje podejście liniowe: produkuj, używaj, wyrzuć. Rozpoczęcie pracy nad rozwiązaniami w zakresie gospodarki o obiegu zamkniętym wymaga zaprzeczenia status quo i postawienia trudnych pytań, np.: co by się stało, gdybyśmy przeformułowali cały nasz biznes, wykorzystując potencjał gospodarki o obiegu zamkniętym? Co powinniśmy zaprojektować w inny sposób? Jaki miałoby to wpływ na wartość, którą tworzymy dla interesariuszy?

Zadając sobie te pytania, kwestionujemy model biznesowy, a także zachowania społeczne i rolę, jaką odgrywają interesariusze. Dlatego myślenie projektowe pomaga szukać nowych rozwiązań, które od początku zakładają trwałość, tworzenie wartości i nowych standardów w perspektywie długoterminowej, a także podnoszenie wartości biznesowej.

W podręczniku znajdziesz informacje, jak przygotować Twoją firmę do przejścia przez proces projektowania, a także narzędzia, które pomogą Ci zadawać właściwe pytania i szukać zaskakująco innowacyjnych odpowiedzi.

TEMAT - ETAPY MYŚLENIA PROJEKTOWEGO

LIVE,
WORK,
CREATE.

Myślenie projektowe składa się z następujących etapów:

Odkrywanie

Empatia odgrywa kluczową rolę w myśleniu projektowym. Projektanci i zespół biorący udział

w procesie muszą zrozumieć użytkowników, dla których projektują. Zrozumienie użytkowników oznacza nie tylko poznanie ich problemów i potrzeb, ale także ich kontekstu: społecznego, kulturowego itp. Należy rozpoznać nie tylko potrzeby i oczekiwania funkcjonalne, ale również emocjonalne.

Np. korzystanie z samochodu: praktyczna potrzeba to przejście z punktu A do B, a

emocjonalna może być związana z potrzebą wolności, statusem społecznym. Dlatego przy projektowaniu innowacyjnych rozwiązań ważne jest zrozumienie motywacji klientów, a ta ma związek z wpływem, jaki wywierają na środowisko oraz na innych ludzi, a także jak postrzegają swoją rolę w ekosystemie. Jak wspomnieliśmy, podejście innowacyjne jest logiczne, ale konsumentom przyzwyczajonym do kupowania tanich rzeczy, które wyrzucają zaraz po ich użyciu, może wydać się sprzeczne z intuicją.

W projektach związanych z innowacyjnymi (cyklicznymi) zmianami zaangażowanie innych interesariuszy wydaje się ważniejsze niż w innych przypadkach, ponieważ są oni istotną częścią ekosystemu o obiegu zam-

kniętym. Na początku procesu należy zidentyfikować i uwzględnić ich potrzeby, motywacje i oczekiwania.

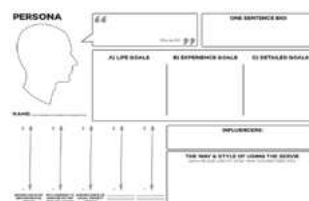
Mapowanie całego systemu inspiruje do zastanowienia się, co może oznaczać „drugie życie” produktu i pozwala rozpoznawać relacje w systemie. Zrozumienie kontekstu i zebranie kluczowych danych to wiedza, która zostanie wykorzystana podczas procesu projektowania.

Na tym etapie wykorzystywane są metody jakościowe i ilościowe, co umożliwia poznanie użytkowników. Do zbierania i rozumienia zachowania zaangażowanych osób stosuje się wiele różnych technik i narzędzi. Poznanie potrzeb użytkowników nie musi być drogie, dlatego firmy mogą regularnie korzystać z tych możliwości.

Definiowanie problemu

Należy zrozumieć dane zebrane na poprzednim etapie i podjąć pierwsze decyzje projektowe, tj. wybrać, które dane są niezbędne dla zakresu projektu. Dzięki fazie badania zespół projektowy może znaleźć odpowiedzi na następujące pytania: jakie są potrzeby użytkowników gospodarki o obiegu zamkniętym? Jaki wpływ na ludzi i środowisko ma projekt, nad którym pracujemy? Jak jest stosunek klienta do produktu, kiedy już z niego nie korzysta?

Wizualizacja danych jest jedną z metod, które pomagają znaleźć wzorce. Takie narzędzia, jak „Persona”, ścieżki, mapy interesariuszy itp. ułatwiają zrozumienie problemów, które należy rozwiązać.



Grafika nr 2. „Persona”



Grafika nr 3. Ścieżka klienta

Zebrane informacje pomagają zdefiniować prawdziwy problem. Zwykle problem projektowy zawiera następujące informacje:

- typ użytkownika, któremu chcemy pomóc,
- problem, który należy rozwiązać,
- oczekiwany wynik.

Np. Jak pomóc organizatorom konferencji w planowaniu zakupów, aby wytwarzać mniej śmieci.

TEMAT - ETAPY MYŚLENIA PROJEKTOWEGO



Ideacja (generowanie pomysłów)

Dzięki zastosowaniu technik kreatywnych zespół generuje dziesiątki pomysłów na rozwiązanie danego problemu. Chodzi o to, by zbadać tyle pomysłów, ile to możliwe oraz zidentyfikować problemy jak najszybciej. Chodzi również o wybranie tylko tych pomysłów, które odpowiadają rzeczywistym potrzebom klientów i pomagają im w osiągnięciu celów biznesowych. Ideację można podzielić na dwie fazy:

- jakościową, której głównym celem jest stworzenie jak największej liczby rozwiązań,
- ilościową, w której pomysły są wybierane według wybranych kryteriów i dalej rozwijane

Wszyscy główni interesariusze, w tym klienci, pracownicy i kierownictwo, a także inżynierowie i projektanci, powinni być zaangażowani w generowanie rozwiązań.

Zrozumienie, że pierwszy pomysł zwykle nie jest trafiony, jest niezbędną częścią procesu projektowania, który opiera się na iteracjach i wymaga wyciągnięcia wniosków z każdego pomysłu, wykozystania skutków i wdrożenia ich w kolejnym rozwiązaniu. Wdrożenie nowych rozwiązań biznesowych jest zawsze obarczone wysokim ryzykiem.

Jednocześnie, mając na uwadze podejście innowacyjne, powinniśmy rozwijać koncepcję i znaleźć alternatywne sposoby podnoszenia wartości. Ramy gospodarki o obiegu zamkniętym inspirują do poszukiwania lepszych rozwiązań (eliminacja odpadów) oraz modelu biznesowego (od produktu do usługi) itp.

Podczas generowania pomysłów w ramach procesu projektowania bardzo często powstaje tzw. lista szybkich poprawek. Szybkie poprawki to pomysły, które można wdrożyć w krótkim czasie i bez ponoszenia wysokich kosztów, a także rozwiązać określone problemy lub zaspokoić potrzeby. Należy je zapisać i przechować na czas procesu, ponieważ mogą okazać się znaczące.

Np. AccorHotels wdrożył wiele pomysłów, które razem skutkują ogromną zmianą jakości, np. kupowanie produktów w większych opakowaniach niż w wielu mniejszych, planowanie menu tak, wykorzystać wszystkie składniki, serwowanie mniejszych porcji z możliwością ich uzupełnienia.

Opracowywanie prototypu

Proces prototypowania pomaga dopracowywać koncepcje, identyfikować zagrożenia, dostrzegać nowe możliwości.

Ponadto pomaga całemu zespołowi zrozumieć dany pomysł w ten sam sposób. Kluczową kwestią jest zrealizowanie pomysłu przy ograniczonych zasobach (czas, pieniądze, materiały). Prototypy są używane do testów z użytkownikami.

Powinny dostarczyć odpowiedzi na następujące pytania: jakie doświadczenie zapewnią nasze rozwiązanie? Jakie wartości ekonomiczne, racjonalne i emocjonalne daje? Jak rozwiązanie wpisuje się w gospodarkę o obiegu zamkniętym? Jakie problemy związane z infrastrukturą, systemami i partnerstwem wymagały tego rozwiązania?

Wdrożenie

Aby generować i wdrażać wydajne rozwiązania, firma powinna dostosować się do zmian, których wymaga dane rozwiązanie. Zgodnie z myśleniem projektowym, produkt nigdy nie jest gotowy, za

Ponadto firma musi być wystarczająco otwarta, aby zmienić kulturę organizacji i zrozumieć jej rolę na rynku.

to cały czas jest modyfikowany i rozwijany, by mógł nadążyć za zmianami. Firma musi być również na tyle otwarta, aby wprowadzać zmiany w kulturze organizacyjnej i postrzeganiu swojej roli na rynku.

Ten etap dotyczy opracowywania prototypu wielokrotnego użytku i testowania wybranych pomysłów i koncepcji. Chodzi o to, aby jak najszybciej sprawdzić pomysł w praktyce i dowiedzieć się, co działa dobrze, a co należy zmienić. W ten sposób można ograniczyć ryzyko realizacji pomysłu, który nie jest satysfakcjonujący dla użytkowników. Tworzenie prototypów to wcielenie koncepcji w życie przy ograniczonych zasobach (czas, pieniądze, materiały). Za pomocą takich metod, jak scenopis obrazkowy, plakaty, makietki, ulotki, odgrywanie ról czy prototypy na papierze pomysły nabierają realnych kształtów.

ANALIZA PRZYPADKÓW



W tej części dokumentu opisujemy kilka przypadków firm, które opracowały i wdrożyły innowacyjne rozwiązania w ramach gospodarki o obiegu zamkniętym.

Ograniczaj: prosta zmiana dotycząca wyboru produktu obniża zużycie energii

Gavarni Hotel położony w Paryżu korzysta z ręczników wykonanych z bawełny organicznej w beżowym kolorze, co pozwala na ich pranie w temperaturze 30°C, a tym samym zapewnia oszczędność energii. Hotel wybrał bawełnę organiczną lub oznaczoną ekologicznym symbolem, a także pościel wykonaną z trwałych mieszanek poliestru, bawełny lub lnu. Zużycie energii w ponad 100 cyklach prania materiałów wykonanych po połowie z poliestru i bawełny jest o 42% niższe niż w przypadku pościeli z czystej bawełny ze względu na trwałość poliestru.

Dowiedz się więcej na: <http://www.gavarni.com/en/ecolabel-hotel-paris/>

Używaj ponownie: fusy z kawy

Kawa jest mało wydajna, ponieważ w filiżance napoju spożywamy tylko 0,2% produktu. Holenderska firma Roterzwam wykorzystuje odpady z fusów kawy, a konkretnie enzymy znajdujące się w takich fusach, do uprawy boczniaków, tj. produktu nadającego się do spożycia przez ludzi. Grzyby są sprzedawane lokalnym restauracjom i firmom cateringowym. Ponadto tradycyjne holenderskie przekąski, takie jak bitterballen (klopsiki) i kroketten (krokiety), są robione z wykorzystaniem takich boczniaków, tworząc produkt o wysokiej wartości. Dowiedz się więcej na: https://www.rotterzwam.nl/en_US/

Hotel Savoy w Londynie to klasyczny, luksusowy pięciogwiazdkowy obiekt zatrudniający ponad 600 pracowników. W hotelu znajduje się 268 pokoi i 62 apartamenty, dwie restauracje, dwa bary i herbaciarnia. W 2010 r. hotel został ponownie otwarty po gruntownym remoncie i wdrożył nowy program recyklingu odpadów obejmujący szkolenie

personelu (ponowne zapoznanie się z procedurami i nawykami). W ramach programu odbywają się codzienne odprawy dla personelu poświęcone ochronie środowiska, w tym segregacji odpadów, ponownemu wykorzystaniu i recyklingowi. W rezultacie ponad 95% odpadów nieżywnościowych nie trafia na wysypiska, a ilość niesortowanych odpadów wytwarzanych w hotelu i restauracji wynosi ok. 0,3 kg na osobodzień. Ponadto, 344 ton odpadów organicznych rocznie podlega segregacji i służy odzyskiwaniu energii. Dowiedz się więcej na: <https://www.the-savoylondon.com/about-us/sustainability-initiatyw/>

Zdefiniuj na nowo: wyzwanie dla firm z branży turystycznej

Stowarzyszenie na rzecz turystyki bez samochodów w Szwajcarii (GAST) zostało utworzone przez przedsiębiorców i mieszkańców z dziewięciu szwajcarskich wiosek. Celem stowarzyszenia jest reklamowanie turystyki bez samochodu jako wysokiej jakości produktu. Zakaz korzystania z pojazdów z silnikami spalinowymi oraz ogólny limit prędkości do 15-20 km/h dla elektrycznych autobusów, samochodów osobowych i taksówek pomaga zapewnić miłą atmosferę i dbać o środowisko. W konsekwencji miejsca te są uważane za wyjątkowe ze względu na spokój, czyste powietrze i większą przestrzeń dla pieszych i przyrody. Dowiedz się więcej na: <https://www.auto-frei.ch/index.php/en/>



ĆWICZENIE



ZASTOSOWANIE MODELU PDCA DO MYŚLENIA PROJEKTOWEGO

Obserwacja i planowanie

Myślenie projektowe to znacznie więcej niż zestaw narzędzi; to próba zrozumienia i zaspokojenia ludzkich potrzeb poprzez tworzenie innowacyjnych produktów lub usług. Warto podkreślić, że w czasie procesu projektowania należy uwzględnić zarówno użytkownika, jak i dostawców. Jest to przydatny zestaw metod dla firm, które szukają innowacji w swoim obszarze działalności. Ilekroć przedsiębiorcy napotykają trudne problemy, myślenie projektowe jest podejściem, które może pomóc znaleźć satysfakcjonujące rozwiązanie. Oznacza to, że można je wykorzystać do poprawy planowania łańcucha dostaw, sposobu aranżacji mebli w hotelu, sposobu, w jaki personel spa świadczy usługi itp.

Myślenie projektowe wymaga odpowiedniej kultury organizacyjnej: otwartości na eksperymenty, gotowości na ciągłe uczenie się, otwartości na prawdziwą interdyscyplinarną pracę zespołową oraz odważnego podejmowania prób i popełniania błędów. Tylko wtedy

może skutecznie wspierać rozwój przedsiębiorstw. Projekty oparte na tej metodologii powinny być początkiem znaczących zmian organizacyjnych.

Dlatego przed wdrożeniem innowacyjnych rozwiązań warto sprawdzić, czy jesteśmy gotowi do pracy przy użyciu tego podejścia.

Na początek warto zastanowić się, czy takie podejście jest dla nas dobre. Po pierwsze, należy dostrzec, że zmiana jest konieczna. Takie spostrzeżenie może wynikać z obserwacji procesów wewnętrznych i otoczenia.

Obserwacja odgrywa znaczącą rolę także wtedy, gdy poszukujemy inspiracji. Powinniśmy uwzględnić działania związane z rozpoznawaniem tego, co możemy zmienić, by procesy w firmie były bardziej innowacyjne (cyrkularne).

Co więcej, możemy obserwować zachowanie klientów (nie tylko naszych), które może pomóc nam zobaczyć, że niektóre obszary nie są innowacyjne lub

powinny zostać przeprojektowane. Zmiana może być wymagana na poziomie:

- cechy produktu/konkretnego punktu styku w usłudze,
- jednego procesu usługi,
- całej usługi/produktu,
- nowej strategii biznesowej.

Warto zadać sobie pytania dotyczące każdego poziomu, aby znaleźć ten, na którym powinniśmy się skupić. Lista przykładowych pytań znajduje się w Tabeli 1.1

Każda potrzeba zmiany jest okazją, aby Twoja firma stała się bardziej innowacyjna (cyrkularna).

Myślenie projektowe może być bardzo pomocne w ciągłym znajdowaniu nowych znaczeń, zarówno

w formie strategii biznesowych, produktów, usług, jak i sposobu ich wykonywania. Może także pomóc odpowiedzieć na wiele pytań (np. dlaczego klienci kupią dany produkt lub usługę lub dlaczego zmienią zachowanie), wyjaśnić i zrozumieć pewne zjawiska oraz

łączyć spostrzeżenia i koncepcje. Upewnij się, że masz wszystkie materiały biurowe, które będą przydatne w procesie myślenia projektowego, tj. flipchart, karteczki samoprzylepne, markery.

Zaplanuj, kogo ze swojego zespołu chciałbyś zaprosić do współpracy przy nowych rozwiązaniach. Zadbaj o to, aby członkowie zespołu projektowego mieli różne doświadczenia. Warto poprosić pracowników z różnych działów, by dołączyli do grupy. Pamiętaj jednak, by zespół nie był zbyt duży, ponieważ w takiej sytuacji planowanie spotkań będzie zbyt skomplikowane, a także mniej efektywne. Zalecamy pracę w grupach złożonych z 6 członków. Taka wielkość grupy pozwala na łatwą organizację pracy, a jednocześnie umożliwia intensywną wymianę pomysłów.

Tabela 1.1

Obszar	Ważne pytania
Nowa strategia biznesowa	<ul style="list-style-type: none"> • Czy nasza strategia biznesowa pomaga ograniczyć zużycie zasobów? • Czy nasza strategia biznesowa wpływa na gospodarkę odpadami? • Czy nasza strategia biznesowa wpływa na długoterminowe oszczędności firmy? • Czy nasza strategia biznesowa wpływa na innowacyjność miejsca pracy? • Kim są beneficjenci naszej strategii? • Kim są główni interesariusze? • W jakim stopniu pracownicy są zaangażowani w strategię? • Jak zorganizowany jest łańcuch wartości? • Kto jest zaangażowany w tworzenie łańcucha wartości? • Czy nasza strategia odpowiada modelowi biznesowemu gospodarki o obiegu zamkniętym? • W jaki sposób nasza działalność wpływa na środowisko w łańcuchu wartości? • Co się dzieje z odpadami, które produkujemy? • Czy nasi interesariusze, w tym społeczność lokalna i władze, prowadzą jakieś działania związane z gospodarką o obiegu zamkniętym?
Ulepszenie produktów	<ul style="list-style-type: none"> • Jakie atrybuty produktu są atrakcyjne dla użytkowników? • Jak opłacalny jest produkt? • Czy ograniczenie odpadów jest opłacalne? • Czy podczas produkcji zarządzanie surowcami jest optymalne? • Czym różni się produkt cyrkularny od produktów wytwarzanych liniowo? • Czym różni się produkt cyrkularny od innych produktów wytwarzanych zgodnie z zasadą obiegu zamkniętego? • Kto dziś kupuje produkt? • Kim są potencjalni użytkownicy produktu? Jakie jest ich podejście do gospodarki o obiegu zamkniętym? • Jak jest zaangażowanie pracowników w produkt wytworzony w modelu liniowym, a jakie w cyrkularnym?
Posługi tobulinimas	<ul style="list-style-type: none"> • Jakie atrybuty usługi są atrakcyjne dla użytkowników? • Jak opłacalna jest usługa? • Czym różni się usługa od liniowej oferty konkurentów? • Czym różni się usługa od cyrkularnej oferty konkurentów? • Kto dziś kupuje usługę? • Kim są potencjalni użytkownicy usługi? Jak jest ich podejście do gospodarki o obiegu zamkniętym? • Jak jest zaangażowanie pracowników w usługę oferowaną w modelu liniowym, a jakie w cyrkularnym?

Jeśli stwierdzisz, że w Twojej firmie zachodzi potrzeba zmian, obserwuj ją, aby zdecydować, czy jesteś gotowy/-a do pracy z wykorzystaniem podejścia opartego na myśleniu projektowym. Jeśli jesteś tego pewien, możesz zacząć planować działania tak, by pasowały do kultury organizacyjnej Twojej firmy.

W Tabeli 1.2 wymieniono kilka pomocnych pytań :

Zakres	Czy określiłeś, do jakich obszarów będzie można zastosować projekt (produkt, usługę, jeden punkt styku, funkcję, strategię biznesową)?
Umiejętności	Czy w Twojej firmie jest ktoś, kto może ułatwić realizację projektu (ma odpowiednie umiejętności i czas, aby to zrobić) czy też istnieje potrzeba skorzystania z pomocy eksperta zewnętrznego? Kto będzie odpowiedzialny za wszystkie aspekty organizacyjne projektu?
Czas	Ile czasu Twoi pracownicy mogą spędzić, pracując nad rozwiązaniem? Ile dni roboczych możesz poświęcić na warsztaty?
Zespół	Kto z Twojego zespołu może włączyć się w proces (być częścią zespołu podstawowego)? Czy zaprosisz zewnętrznych ekspertów i klienta?
Przestrzeń	Czy w Twojej firmie jest jakaś wygodna przestrzeń, którą możesz wykorzystać na warsztaty, czy też musisz wynająć pomieszczenie poza firmą?
Postawa	Czy jesteś gotowy/-a, aby motywować swoich pracowników i uczynić ich odpowiedzialnymi za rozwiązanie? Czy czujesz się dobrze z tym, że myślenie projektowe to proces ciągłego uczenia, więc nie wszystkie rozwiązania będą dobre? Czy jesteś gotowy/-a eksperymentować? Czy zaakceptujesz fakt, że to, co mówią klienci, ma kluczowe znaczenie dla procesu projektowania?



WDROŻENIE

Wdrożenie procesu myślenia projektowego wymaga dużej otwartości w firmie. Może wnieść większą wartość niż koncepcje nowych produktów i usług. Pomaga rozwijać kompetencje pracowników, budować długoterminowe relacje z klientami, odkrywać nowe obszary rozwoju firm, usprawniać wewnętrzne procesy itp. Przygotowanie firmy do wdrożenia procesu myślenia projektowego jest niezbędne.

Możesz przeprowadzić w Twojej firmie cały proces (od empatyzacji przez testy po plan wdrożenia) lub jedynie wybrane elementy, których najbardziej potrzebujesz w danej chwili (np. poznanie użytkowników).

Sam proces jest bardzo elastyczny. Oznacza to, że możesz zorganizować dwudniowe warsztaty (sprint projektowy) lub przeprowadzić pełny proces (np. 8-12 tygodni pracy, dwa dni warsztatów w każdy weekend). To zależy od zakresu projektu, od tego, ile czasu możesz poświęcić na pracę nad nim oraz od Twoich oczekiwań. Dobrze mieć kogoś, kto ma doświadczenie w tym obszarze i może pomóc Ci dostosować proces do Twoich potrzeb.

Decydując o tym, jakich narzędzi chcesz użyć, poszukaj pomocy (szablony, wyjaśnienia) na stronach internetowych poświęconych temu tematowi np. www.circulardesignguide.com, www.designabetterbusiness.com, www.ideoclab.pl i www.cirtoinno.eu

www.circulardesignguide.com, www.designabetterbusiness.com, www.ideoclab.pl i www.cirtoinno.eu

Podczas wdrażania procesu, należy pamiętać o kilku sprawach.

Zbuduj zespół

Nie można wdrożyć zasad myślenia projektowego w pojedynkę. Aby odnieść sukces, musisz:

- znaleźć osobę odpowiedzialną za usprawnienie procesu i dokumentację,
- znaleźć osobę odpowiedzialną za wszystkie kwestie organizacyjne związane z projektem,
- powołać zespół podstawowy, który będzie uczestniczył w procesie.

Skoncentruj się na problemie, który należy rozwiązać

Firmy często nie są w stanie skutecznie rozwiązywać swoich problemów ani osiągnąć celów, ponieważ nie potrafią poprawnie zidentyfikować problemu. Pierwsza część procesu koncentruje się na tym zadaniu. Dobrze zdefiniowany problem uwzględnia perspektywę firmy (co chcesz osiągnąć, np. dotrzeć do nowej grupy docelowej) oraz użytkowników (ich oczekiwania, problemy itp.). Myślenie projektowe wymaga od Ciebie nie tylko poznania klientów, ale także dogłębnego zrozumienia Twojej firmy i ludzi w niej pracujących. Jak wspomnieliśmy, dokładne zdefiniowanie problemu,

który należy rozwiązać, jest jego częścią. Jednak, aby proces mógł się rozpocząć, należy określić zakres, nad którym chcemy pracować.

Uzyskaj informacje zwrotne

Ta część sprawia najwięcej problemów. Warto zrozumieć, że myślenie projektowe to proces powtarzania poprzednich doświadczeń zmierzający do ulepszenia produktu. Wiedza wymaga jednak informacji zwrotnej. Aby myślenie projektowe

miało sens, należy stworzyć w firmie kulturę, która wymaga od pracowników nie tylko akceptacji błędów, ale również wyciągania z nich wniosków. Jak można sobie wyobrazić, nie jest to łatwe. Możesz wprowadzać zmiany na co najmniej kilka różnych sposobów, np. pracować z błędami na poziomie poszczególnych pomysłów oraz/lub na poziomie procesów stosowanych w Twojej firmie. Wyjaśniamy krótko tę koncepcję w Tabeli 1.3.

Tabela 1.3. Kroki tworzenia kultury uczenia się

Otwartość w sprawach, które się nie powiodły	Wskazanie, które testy zakończyły się niepowodzeniem lub mniejszym sukcesem niż zakładano; wskazanie tego, co można poprawić następnym razem.
Uznanie porażki za źródło wiedzy	Jeśli jedno podejście się nie sprawdziło, należy zawęzić listę możliwych podejść.

Skorzystaj z informacji zwrotnych

Celem myślenia projektowego jest uzyskanie najlepszej możliwej odpowiedzi lub rozwiązania. Najlepsza odpowiedź prawdopodobnie nie będzie pierwszą; dlatego należy uzyskiwać informacje zwrotne i testować nowe założenia. Sposób realizacji tego zamysłu przedstawiono w Tabeli 1.4.

Tabela 1.4 Informacje zwrotne

Testowanie i powtarzanie (w jak największym stopniu)	Znalezienie nowych sposobów testowania założeń, o których firma by nie pomyślała.
Organizowanie częstych spotkań służących wymianie informacji zwrotnych	Jeśli jedno podejście się nie sprawdziło, należy zawęzić listę możliwych podejść.

Implementacja procesu w kilku krokach:

- zdefiniuj wyzwanie projektowe (jakiego rezultatu końcowego oczekujesz?)
- zidentyfikuj ograniczenia wpływające na proces (czas, pieniądze, możliwe zaangażowanie ludzi)
- znajdź facylitatora, tj. osobę, która wspiera zespół pracy nad

złożonym problemem (w Twojej firmie lub poza nią)

- przygotuj proces, który pomoże Ci osiągnąć cel i wziąć uwzględnia nazwane ograniczenia
- zbuduj zespół podstawowy
- wdrażaj proces (pamiętaj o informacji zwrotnej)



WERYFIKACJA

Myślenie projektowe jest procesem iteracyjnym, zaplanowanym w sposób, który umożliwia stałe zbieranie nowych informacji i wykorzystywanie ich do ulepszania koncepcji.

Zmiany mogą jednak wystąpić również na etapie wdrażania procesu. Monitorowanie różnic między planem procesu a tym, jak ostatecznie przebiegał, może być korzystne dla firmy. Analiza różnic może pomóc w kształtowaniu przebiegu procesu w sposób, który najlepiej pasuje do Twojej organizacji.

Myślenie projektowe za każdym razem wymaga starannego doboru narzędzi, aby wnieść najlepszą wartość w określonych ramach. Dlatego kluczowe jest regularne ocenianie skuteczności zastosowanych narzędzi. Bardzo często dane narzędzie świetnie sprawdzi się w przypadku jednego zespołu/firmy, a w przypadku innego nie przyniesie oczekiwanych rezultatów. Zgromadzenie tej wiedzy i wykorzystanie jej przy kolejnym wdrożeniu procesu myślenia projektowego jest niezbędne. Dobra znajomość etapów i narzędzi procesu projektowego

oraz refleksja nad nim może przyczynić się do rozwoju firmy oraz pomóc w rozwiązaniu rzeczywistych problemów, które na nią wpływają (przejście od liniowego do cyrkularnego modelu biznesowego). Tabela 1.5 pomoże w monitorowaniu procesu w bardziej usystematyzowany sposób.

Skuteczna zmiana zawsze zależy od pracy zespołowej. Dlatego metodologię myślenia projektowego stosuje się do budowania skutecznych zespołów, jasnego komunikowania złożonych pomysłów w firmie oraz szerszej publiczności, a

także uzyskania wsparcia ze strony lokalnej społeczności. Konieczne jest obserwowanie zespołu i procesu, z którym zespół ten ma do czynienia, ponieważ może to wpłynąć na wyniki projektu. Obserwując członków grupy, masz szansę dostrzec zaangażowanych pracowników, którzy mogą dokonać zmian w Twojej firmie. Warto zebrać wszystkie obserwacje w usystematyzowany sposób, jak to przedstawia Tabela 1.6.

Tabela 1.5. Tabela kontrolna – wdrożenie procesu myślenia projektowego

1	Działania/narzędzia do zastosowania w fazie odkrywania	<ul style="list-style-type: none"> • 9 wywiadów z przedstawicielami trzech grup użytkowników • obserwacje w trzech wybranych punktach, każda obserwacja trwa około 3 godz. 	<ul style="list-style-type: none"> • 12 wywiadów z przedstawicielami 3 grup użytkowników • warsztaty współtworzenia z klientami 	<ul style="list-style-type: none"> • rekrutacja planowanej liczby rozmówców była trudna • po przeprowadzeniu wywiadów zespół zdecydował, że obserwacje dostarczą więcej wymaganych informacji niż warsztaty współtworzenia
2	Działania/narzędzia służące zdefiniowaniu fazy problemu			
3	Działania/narzędzia do zastosowania w fazie ideacji			
4	Działania/narzędzia do zastosowania w fazie prototypowania i testowania			
5	Ocena w czasie procesu			
6	Komunikacja w czasie procesu			
7	Potencjał innowacyjności tworzonych produktów/usług/strategii			

Tabela 1.6 Tabela kontrolna – zespół – działania związane ze strategią biznesową, produktami, usługami

Działania	Wdrożone działania/osiągnięte wyniki	Planowane działania/pożądane wyniki	Dlaczego wprowadzono zmiany?
1 Uczestnicy projektu (zgodnie z ich doświadczeniem, umiejętnościami interpersonalnymi, kompetencjami itp.)	Zespół podstawowy będzie się składał z pracowników obsługi klienta, księgowości, cateringu	Zespół podstawowy	
2 Moderator (rola, zaangażowanie)			
3 Rozwój osobisty członków zespołu			
4 Zaangażowanie ekspertów zewnętrznych i użytkowników			
5 Poziom zrozumienia gospodarki o obiegu zamkniętym przez pracowników i strony trzecie			

Po przeprowadzeniu analizy powinieneś być w stanie wskazać kluczowe zmiany, które należy wprowadzić w następnym procesie myślenia projektowego w firmie.

Uważamy, że niniejszy dokument to dopiero początek przygody z myśleniem projektowym. Aby znaleźć dalsze inspiracje, warto zajrzeć do wiarygodnej literatury, którą przedstawiamy w Tabeli 1.7.

Tabela 1.7 Bibliografia

Tytuł	Adres WWW	Opis
1 „Circular Design Guide” („Przewodnik po projektowaniu dla gospodarki o obiegu zamkniętym”)	https://www.circulardesignguide.com/	Materiały (przewodnik, narzędzia, prezentacje) dotyczą projektowania innowacyjnych produktów i usług tworzone przez IDEO.
2 Ellen MacArthur Foundation	https://www.ellenmacarthurfoundation.org/	Fundacja Ellen MacArthur – organizacja od lat zaangażowana w promocję gospodarki o obiegu zamkniętym.
3 „Case Studies from Europe – Ellen MacArthur Foundation” („Analiza przypadków z Europy – Fundacja Ellen MacArthur”)	https://www.ellenmacarthurfoundation.org/case-studies/search?q=europe	
4 „The Circular Economy: Moving from Theory to Practice” („Gospodarka o obiegu zamkniętym: od teorii do praktyki”)	https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Sustainability%20and%20Resource%20Productivity/Our%20Insights/The%20circular%20economy%20Moving%20from%20theory%20to%20practice/The%20circular%20economy%20Moving%20from%20theory%20to%20practice.ashx	Raport na temat gospodarki o obiegu zamkniętym przygotowany przez firmę konsultingową McKinsey Center for Business and Environment, wydanie specjalne, październik 2016 r.
5 „Forum for the Future” („Forum dla przyszłości”)	https://www.forumforthefuture.org/blog/changing-role-designer-circular-economy	Artykuł pt. „The Changing Role of the Designer in the Circular Economy” („Zmieniająca się rola projektanta w gospodarce o obiegu zamkniętym”)
6 „Eco Design Thinking” („Ekologiczne myślenie projektowe”)	http://www.ecodesignthinking.com/design-thinking-applied-to-circular-economy/	Artykuł pt. „A Step-By-Step Process to Put »The Circular Design Guide« into Action” („Stopniowy proces wprowadzania »The Circular Design Guide« w życie”)
7 „Circular Economy Asia” („Gospodarka o obiegu zamkniętym – Azja”)	http://www.circulareconomyasia.org/circular-design-in-the-real-world/	Artykuł nt. obiegu zamkniętego w praktyce
8 Chris Grantham, Dyrektor w IDEO	https://medium.com/ideo-colab/designing-a-more-circular-world-together-784feda30910	Artykuł pt. „Designing a More Circular World, Together” („Wspólne projektowanie bardziej innowacyjnego świata”)
9 „Rethinking Sustainability in Light of the EU's New Circular Economy Policy” („Nowe podejście do zrównoważonego rozwoju w świetle nowej polityki UE dotyczącej gospodarki o obiegu zamkniętym”)	https://hbr.org/2018/07/rethinking-sustainability-in-light-of-the-eus-new-circular-economy-policy	Artykuł Harvard Business Review
10 „How Businesses Can Support a Circular Economy” („Jak firmy mogą wspierać gospodarkę o obiegu zamkniętym”)	https://hbr.org/2016/02/how-businesses-can-support-a-circular-economy	Artykuł Harvard Business Review
11 „Circular Economy Guide - Strategies and Examples” („Przewodnik po gospodarce o obiegu zamkniętym – strategię i przykłady”)	https://www.ceguide.org/Strategies-and-examples#465	Zbiór analiz przypadków, przykłady wdrażania gospodarki o obiegu zamkniętym w przedsiębiorstwach i organizacjach pozarządowych.
12 „Developing products for a circular economy”	https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability-and-resource-productivity/our-insights/developing-products-for-a-circular-economy	Artykuł o myśleniu projektowym i gospodarce o obiegu zamkniętym autorstwa agencji McKinsey



PRZEWODNIK DLA SZKOLENIOWCÓW

NARZĘDZIA DESIGN THINKING dla gospodarki o obiegu zamkniętym

MODUŁ 3.2 - Przewodnik dla trenerów

LEAD PARTNER

PARTNERS

Agencja Rozwoju Pomorza S.A.

OLYMPIA POLSKA S.A.

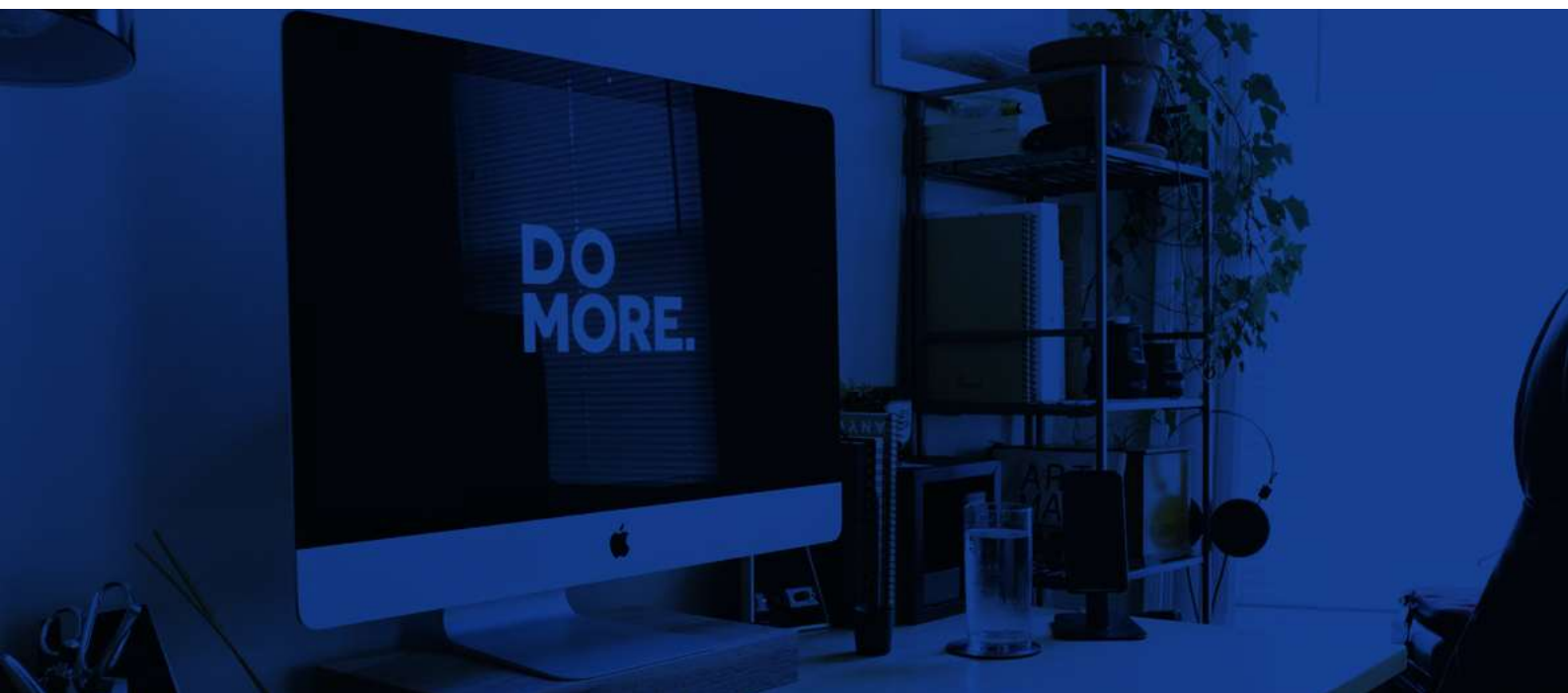
OLYMPIA POLSKA S.A.

energimonitor

MAP

CRT

Linnaeus University



CIRCINNO

Unifreg
Kierunek
Innowacje

Europejski
Fundusz
Innowacyjny

WPROWADZENIE:



Celem warsztatów jest przedstawienie procesu myślenia projektowego i narzędzi, z których mogą korzystać uczestnicy przy opracowywaniu pomysłów wspierających gospodarkę o obiegu zamkniętym. Uczestnicy szkolenia powinni zapoznać się z materiałami szkoleniowymi, aby przygotować swoją firmę na ten proces. Pomysły, które powstają podczas procesu, powinny być opracowywane przy użyciu modułu „Innowacja modelu biznesowego” oraz modułu „Marketing”.

Podstawowym celem szkolenia jest zapoznanie uczestników z projektowaniem usług oraz z myśleniem projektowym, a także nauczanie ich, w jaki sposób mogą wykorzystywać wybrane narzędzia do tworzenia innowacyjnych (cyrkularnych) rozwiązań w biznesie. Uczestnicy powinni zrozumieć podstawowe zasady procesu i główne czynniki różnicujące.

Ponadto, uczestnicy powinni nauczyć się:

- korzystać z wybranych narzędzi na wszystkich etapach procesu myślenia projektowego
- uzasadniać pomysły (opracowane koncepcje produktów lub usług) wygenerowane na etapie ideacji
- zorganizować zespół projektowy w firmie

SUGEROWANY PORZĄDEK OBRAD:

DZIEŃ 1 – 9:00 - 15:30

Godzina Tematy

WPROWADZENIE

09:00 - 09:15	Zapoznanie się uczestników
09:15 - 09:45	Krótkie wprowadzenie do metody myślenia projektowego (prezentacja)

WYZWANIE

09:45 - 10:05	Definiowanie przyszłej wizji i celów
10:05 - 10:45	Określenie zakresu projektu - możliwe obszary wyzwań
10:45 - 11:00	Przerwa kawowa

MAPA INTERESARIUSZY

11:00 - 11:30	Tworzenie mapy interesariuszy
---------------	-------------------------------

ZORIENTOWANIE NA KLIENTA

11:30 - 12:15	Wprowadzenie do badań jakościowych i poszukiwania inspiracji (prezentacja)
12:15 - 13:00	Kontekst użytkownika i jego wpływ na środowisko C.J z modyfikacjami - dodatkowe elementy związane z CE Przekazanie wiedzy o tym, jakie problemy można rozwiązać
13:00 - 14:00	Przerwa obiadowa

PROPOZYCJA WARTOŚCI I WYZWANIE PROJEKTOWE

14:00 - 14:40	Przygotowanie propozycji wartości
14:40 - 15:10	Przygotowanie wyzwania zorientowanego na klienta

PODSUMOWANIE I KOLEJNE KROKI

15:10 - 15:30	Podsumowanie warsztatów, wprowadzenie kolejnych kroków
---------------	--

- Oczekiwania, nadzieje, ryzyko, motywacja
- Dlaczego tu jesteśmy (agenda, cele końcowe, stosunek do gospodarki o obiegu zamkniętym itp.)
- Wyjaśnienie podejścia sprinterskiego
- Nowa definicja projektu (sposób myślenia)
- Projektowanie jako proces i strategia (rola, zastosowanie, praktyka)
- Kluczowe elementy procesu (etapy, narzędzia – jak i dlaczego)
- Nazwanie i identyfikacja możliwych obszarów poprawy
- Podejmowanie decyzji, na czym należy się skupić (na potencjale klienta czy potencjale innowacji/zmiany opartej na gospodarce o obiegu zamkniętym)
- Poznanie potrzeb użytkowników oraz zrozumienie, jak ich zaspokajanie może podnieść wartość firmy
- Jak prowadzić badania bez dużego wkładu finansowego
- Prezentacja metod badawczych niskiego ryzyka/progów
- Moja firma jako źródło badań i rozwoju
- Prezentacja narzędzia „Persona” z elementami mapy empatyzacji

SUGEROWANY PORZĄDEK OBRAD:

DZIEŃ 2 – 9:00 - 15:30

Godzina Tematy

WPROWADZENIE

09:00-10:30 Wprowadzenie do generowania pomysłów

Ideacja oparta na wybranych technikach twórczych

10:30 - 10:45 Przerwa kawowa

WYBIERANIE POMYSŁÓW

10:45 - 12:30 Wybór pomysłów według zdefiniowanych kryteriów: potrzeb użytkownika / wartości biznesowej / efektu obiegu zamkniętego

PROTOTYPOWANIE I TESTOWANIE

12:30 - 13:00 Prototypowanie pomysłów

- Wprowadzenie do prototypowania
- Scenopis obrazkowy

13:00-14:00 Przerwa obiadowa

14:00 -15:00 Testowanie pomysłów

WDROŻENIE MYŚLENIA PROJEKTOWEGO W ORGANIZACJI

15:00 - 15:30 Podsumowanie warsztatu - w jaki sposób możemy wykorzystać prezentowane narzędzia w swoich firmach



CELE

Szkolenie powinno być prowadzone przez osobę, która ma co najmniej podstawowe doświadczenie w metodologii myślenia projektowego. Warsztaty opierają się na tym podejściu, dlatego wymagają elastyczności i umiejętności dostosowania metod do potrzeb i dynamiki każdej grupy.

Mogą być przeprowadzone dla członków kilku firm, reprezentowanych przez 1-2 pracowników. W takim przypadku szkolenie należy uznać za możliwość przedstawienia metod i podejścia, a nie za sposobność opracowania koncepcji, którą może zastosować konkretna firma. Przedstawiciele różnych firm pracują w mieszanych grupach. Tym samym tematy są bardziej ogólne.

Myślenie projektowe to zbiorowe doświadczenie. Dlatego zaleca się, aby 4-5 pracowników reprezentowało każdą firmę uczestniczącą w warsztatach. Pozwala to nie tylko na poznanie narzędzi, ale także na pracę nad konkretnym tematem dotyczącym konkretnej firmy.

Warsztaty powinny być poprzedzone wprowadzeniem do gospodarki o obiegu zamkniętym. Można w tym celu wykorzystać Moduł 1 tego szkolenia lub podręcznik CIRTOINNO (bibliografia). Uczestnicy powinni wziąć udział w szkoleniu poświęconym gospodarce o obiegu zamkniętym przed warsztatami z myślenia projektowego. Dodatkowo, przed etapem ideacji, warto przedstawić kilka przykładów innowacyjnych pomysłów,

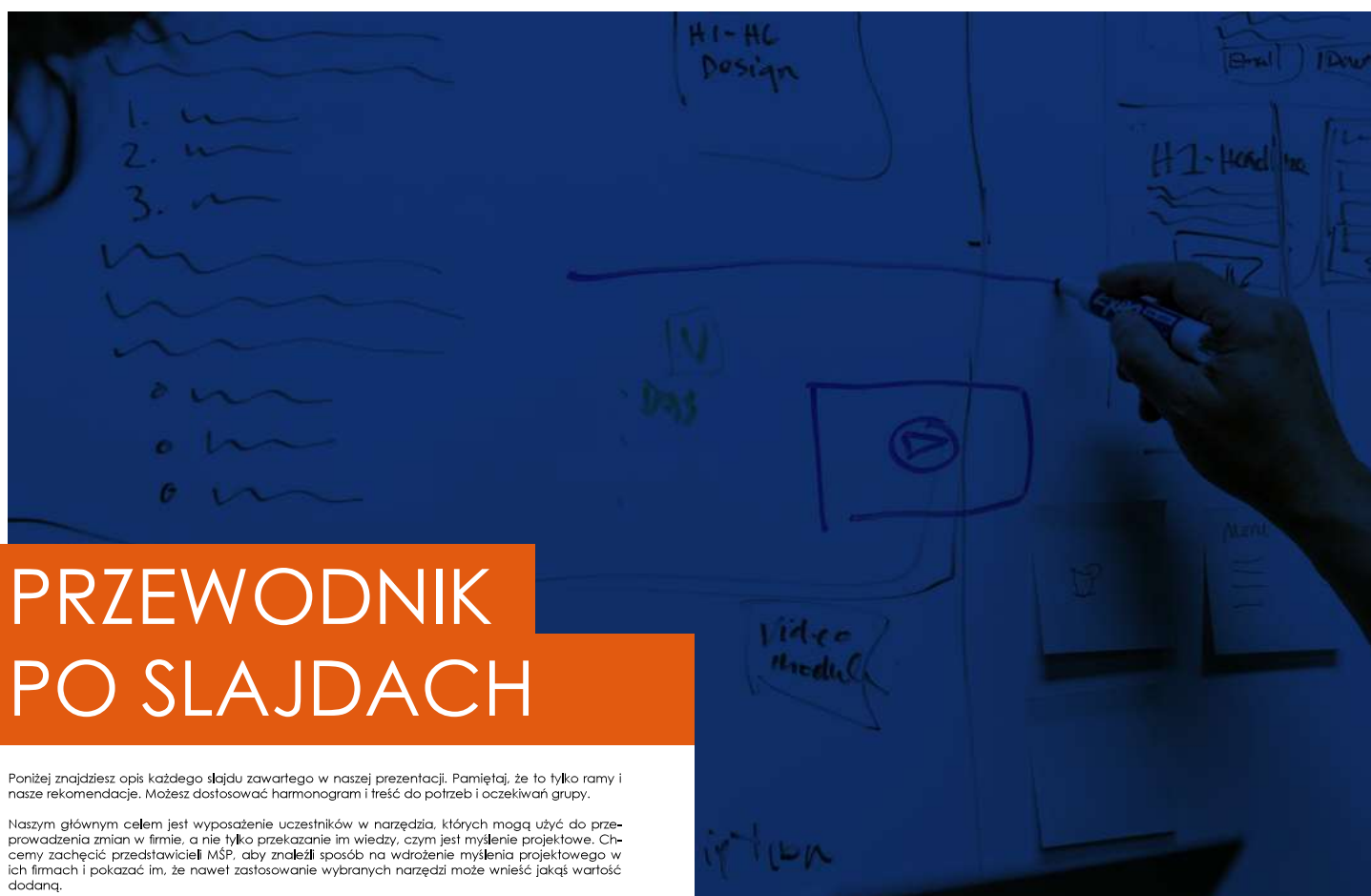
zwłaszcza takich, które pokazują, że takie pomysły mogą skutkować stosunkowo niewielkimi zmianami.

Podczas szkolenia uczestnicy wykorzystują swoje obserwacje, aby zdefiniować klientów i ich potrzeby. Przed warsztatami uczestnicy mogą zostać poproszeni o przeprowadzenie krótkiej ankiety wśród swoich klientów, aby mogli skorzystać z tak zdobytej wiedzy podczas warsztatów. Ankieta powinna koncentrować się na takich tematach, jak potrzeby klientów, znaczenie rozwiązań ekologicznych, elementy oferty, które są dla klientów kluczowe.

Przykładowe pytania:

- Opowiedz nam w kilku słowach o Twojej firmie; czym się zajmuje, ile osób zatrudnia, itp.
- Co „projektowanie” oznacza dla Twojej firmy? Czy wdrożyłeś/-aś w firmie projekty związane z tym tematem?
- Co „gospodarka o obiegu zamkniętym” oznacza dla Twojej firmy? Czy wdrożyłeś/-aś w firmie projekty związane z tym tematem?
- Jakie są najważniejsze wyzwania, z którymi musisz się zmierzyć, prowadząc firmę? (np. brak zainteresowania klientów w sezonie zimowym)
- Co zrobisz/-aś w ostatnich latach, aby zminimalizować wpływ na środowisko?
- Kto jest dla Ciebie najważniejszym interesariuszem? (oprócz klientów)

Jeśli grupa liczy więcej niż 12 uczestników, warsztaty powinny prowadzić dwie osoby.



PRZEWODNIK PO SLAJDACH

Poniżej znajdziesz opis każdego slajdu zawartego w naszej prezentacji. Pamiętaj, że to tylko ramy i nasze rekomendacje. Możesz dostosować harmonogram i treść do potrzeb i oczekiwań grupy.

Naszym głównym celem jest wyposażenie uczestników w narzędzia, których mogą użyć do przeprowadzenia zmian w firmie, a nie tylko przekazanie im wiedzy, czym jest myślenie projektowe. Chcemy zachęcić przedstawicieli MSP, aby znaleźli sposób na wdrożenie myślenia projektowego w ich firmach i pokazać im, że nawet zastosowanie wybranych narzędzi może wnieść jakąś wartość dodaną.



DZIEŃ 1

Wprowadzenie do myślenia projektowego
/ Zrozumienie klienta



Slajd 1: Przedstawienie tematu warsztatów

Szkoleniowiec powinien podkreślić, że warsztaty koncentrują się na tym, w jaki sposób można wykorzystać myślenie projektowe podczas tworzenia innowacyjnych rozwiązań, a nie na myśleniu projektowym jako takim.



Slajd 2: Przedstawienie szkoleniowców



Slajd 3: Przedstawienie uczestników

Uczestnicy powinni napisać na karteczkach samoprzylepnych swoje imiona oraz supermoce. Np.: Anna, upraszcam to, co skomplikowane albo: Mark, zadaję podchwytliwe pytania. Karteczki mogą być używane jako identyfikatory.



Slajd 4: Oczekiwania

Warto dowiedzieć się, czego uczestnicy oczekują od warsztatów. Uczestnicy powinni napisać na karteczkach samoprzylepnych, jakie są ich nadzieje i aspiracje. Moderator zbiera karteczki, grupuje je i komentuje wybrane elementy. Należy poinformować uczestników, jakie oczekiwania zostaną omówione podczas warsztatów, a które nie wchodzą w jego zakres.

Slajd 5: Plan warsztatów

W skrócie omów harmonogram warsztatów. Zaznacz, że uczestnicy zobaczą, na czym polega podejście „sprinterskie”. Oznacza to, że każdemu działaniu poświęcą ograniczony czas i tak przejdą przez cały proces. Uczestnicy nauczą się korzystać z narzędzi i będą mogli wykorzystywać je w swojej firmie po szkoleniu. Jest to szczególnie ważne, jeśli podczas warsztatów pracowali w grupach mieszanych, z przedstawicielami innych firm.

1st day		2nd day	
09:00 - 09:45	Introduction	09:00 - 09:45	Structure
09:45 - 10:45	Needs and challenges	10:00 - 10:45	Coffee break
10:45 - 11:30	Coffee break	10:45 - 11:30	New estimates
11:30 - 12:00	Clear needs and goals	11:30 - 12:00	Prototyping
12:00 - 12:45	Lunch	12:00 - 12:45	Search
12:45 - 13:30	Value proposition and design challenge	12:45 - 13:30	Testing
13:30 - 13:45	Summary	13:00 - 13:45	Summary

Slajd 6: Myślenie projektowe

Kilka kolejnych slajdów przedstawia kluczowe założenia związane z myśleniem projektowym. Warto zapytać uczestników, czy słyszeli lub zastosowali takie podejście. Jeśli tak, należy ich zachęcać do dzielenia się swoimi doświadczeniami w czasie całego szkolenia.



Slajd 7: Czynniki wywołujące zmiany

Grafika przedstawia trzy główne czynniki wywołujące zmiany, które są ze sobą ściśle powiązane:

- Oczekiwania konsumentów
- Zmiany w technologii
- Zmiany w modelach biznesowych



Slajd 8: Myślenie projektowe jako łącznik

Myślenie projektowe pomaga znaleźć rozwiązania/pomysły, które uwzględniają trzy wyżej wymienione aspekty.



Slajd 9: Podstawowe zasady podejścia opartego na myśleniu projektowym # 1

Na slajdach od 9 do 13 przedstawiono podstawowe zasady podejścia opartego na myśleniu projektowym.

Slajd 9 przedstawia pierwszy element: Użytkownik w centrum

Jest to najważniejsza zasada w myśleniu projektowym. Oznacza to, że aby stworzyć dobre i użyteczne produkty i usługi, musimy dowiedzieć się, jakie są potrzeby, obawy i oczekiwania naszych klientów, jakie są ich nawyki, co może zmotywować ich do zmiany itp. Rozwiązania innowacyjne bardzo często wiążą się z potrzebą zmiany zachowań, dlatego musimy zrozumieć obecne taktyki oraz ich motywacje. Projektując nasze rozwiązania, musimy również zadbać o pozostałych interesariuszy zaangażowanych w proces: pracownicy i dostawcy muszą dowiedzieć się o swoich potrzebach i oczekiwaniach, ponieważ tylko usługi, które przyczyniają się do poprawy sytuacji wszystkich stron, są skuteczne.



Slajd 10: Podstawowe zasady podejścia opartego na myśleniu projektowym # 2

Slajd przedstawia drugi kluczowy element myślenia projektowego, tj. Pracę interdyscyplinarną. Myślenie projektowe jest działaniem zbiorowym. Wymaga powołania interdyscyplinarnego zespołu, który wnieśli wkład do omawianego zagadnienia. W skład takiego zespołu mogą wejść pracownicy, użytkownicy, eksperci zewnętrzni. Ważne jest, aby była to zróżnicowana grupa, która uwzględni różne perspektywy. Do projektów, które mają doprowadzić do innowacyjnej zmiany, warto zaprosić również przedstawicieli dostawców.



Slajd 11: Podstawowe zasady podejścia opartego na myśleniu projektowym # 3

Trzeci element to: Szybkie prototypowanie i testowanie z użytkownikami

Podczas procesu myślenia projektowego staramy się uczyć tak dużo i tak szybko, jak to możliwe. Aby sprawdzić, czy nasze pomysły są słuszne, tworzymy prototypy za pomocą prostych materiałów i zbieramy opinie od potencjalnych użytkowników. To sprawia, że firma w bardziej efektywny sposób wykorzystuje zasoby, ponieważ nie marnuje miesięcy na tworzenie produktów, których nikt nie chce. Przykłady prototypów: scenariusz obrazkowy, ulotka, plakat, modele aplikacji.



Slajd 12: Podstawowe zasady podejścia opartego na myśleniu projektowym # 4

Otwartość na iteracje i szybkie reakcje na zmiany

Proces wymaga ciągłego uczenia się. Podczas zbierania informacji możemy zdecydować, że należy cofnąć się o krok, aby zebrać więcej danych, zweryfikować informacje itp. Wykonanie kroku wstecz oznacza przyjrzenie się wcześniejszym działaniom (np. przeprowadzonym badaniom) i zdecydowanie, czy należy je powtórzyć czy raczej wprowadzić inne działania, które mają ten sam cel, tzn. zebranie dodatkowych informacji, wygenerowanie innych pomysłów itp.



Slajd 13: Podstawowe zasady podejścia opartego na myśleniu projektowym # 5

Myślenie kreatywne i analityczne

Proces wymaga od uczestników myślenia kreatywnego i analitycznego. Oznacza to, że bardzo często możemy czuć się nieswojo na jednym etapie procesu, ale na następnym – zupełnie inaczej. Dlatego tak ważne jest, aby budując zespół projektowy, skomponować go z ludzi o różnych sposobach myślenia.



Slajd 14: Główne etapy procesu

Grafika przedstawia 5 głównych etapów procesu. Każdy krok powinien być opisany jedynie z grubsza, ponieważ uczestnicy doświadczą ich podczas całego szkolenia.

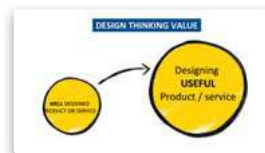
Myślenie projektowe składa się z następujących etapów:

- Odkrywanie/Empatyzacja – poznanie potrzeb użytkowników, identyfikacja pożądanej zmiany obecnej sytuacji
- Definiowanie problemu – nazwanie problemu, który należy zmienić, aby osiągnąć zamierzony cel
- Ideacja – generowanie rozwiązań danego problemu
- Prototypowanie – wcielanie wybranych pomysłów w życie
- Testowanie – sprawdzanie z użytkownikami, co myślą o proponowanym rozwiązaniu



Slajd 15: Myślenie projektowe nie jest kopiowaniem

Slajd przypomina, że myślenie projektowe powinno pomóc w znalezieniu nowych rozwiązań. Jego celem nie jest kopiowanie i wdrażanie tego, co robią inni.

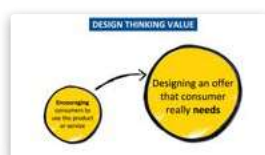


Slajd 16: Wartość myślenia projektowego # 1

Slajdy z 16 i 17 przedstawiają wartość, jaką wnosi myślenie projektowe. Slajd 16 pokazuje, że wartością produktów i usług jest ich dobre zaprojektowanie. Projektowanie użytecznych produktów i usług jest tym, co chcemy osiągnąć za pomocą myślenia projektowego.

Slajd 17: Wartość myślenia projektowego # 2

Firmy planują swoje działania, aby zachęcić klientów do korzystania z ich produktów/usług. Chcemy, aby skutkiem korzystania z myślenia projektowego był produkt/usługa, których użytkownicy potrzebują i do których nie trzeba ich przekonywać. Mogą z łatwością zobaczyć wartość, jaką wnoszą dany produkt/usługa.



Slajd 18: Produkt/usługa versus projekt

Slajd pokazuje, że produkty i usługi są wynikiem procesu projektowania, który jest niejako „pod wodą” – klienci mogą zobaczyć i doświadczyć namacalnych rezultatów, tj. produkt lub usługę, ale nie cały proces ich powstawania.



Slajd 19: Pytania projektowe

Kiedy mówimy o projektowaniu, mówimy o zadawaniu właściwych pytań: np. dlaczego chcemy wprowadzić zmiany w naszej firmie/produkcji? Dla kogo projektujemy nowy produkt/usługę? Jak chcemy dokonać zmiany? Jakie produkty i usługi zapewnią tę zmianę?

Ważna jest kolejność zadawania pytań, a nie tylko same pytania. Zawsze powinniśmy zacząć od pytania „dlaczego?”, a następnie „kto?”, „jak?” oraz „co?”. Nie na odwrót, jak to zwykle robimy.



Slajd 20: Wyzwania projektowe

Od tego momentu uczestnicy zaczną korzystać z wybranych narzędzi, aby znaleźć rozwiązanie swoich problemów. Na początku grupa musi zdecydować, jakim wyzwaniem/problemem chce się zająć. Należy na tym etapie podkreślić, że myślenie projektowe powinno być wykorzystane po to, by stawić czoła szczególnie trudnym problemom. Trudne problemy to takie, które nie mają tylko jednego właściwego rozwiązania, angażują wielu interesariuszy, mają różne przyczyny i wpływają na różne obszary, są niejednoznaczne, wymagają wyjaśnienia i określenia ich podstawowych zasad.

Przykłady takich problemów to: co zrobić, aby zachęcić nową grupę do odwiedzenia naszego hotelu; jak sprawić, by klienci nie marnowali jedzenia, jeśli mają do dyspozycji bufet; jakie zmiany wprowadzić, by SPA było bardziej wydajne (nie pod względem technicznym, ale sposobu, w jaki klienci z niego korzystają) itp.

Uczestnicy mogą zdecydować, czy chcą pracować w mieszanych grupach złożonych z przedstawicieli kilku firm, czy też wolą być podzieleni według firm, jakie reprezentują. Jak wspomniano wcześniej, przejście przez ten proces jest działaniem zbiorowym; w obu przypadkach zalecana liczba uczestników w grupie wynosi 5-6 osób, a minimalna – 4.

Slajd 21: Historia

Ćwiczenie nr 1: HISTORIA

Działanie może zostać wprowadzone wówczas, gdy grupy zdecydowały, z jakimi wyzwaniami chcą się zmierzyć. Ćwiczenie zostało pierwotnie przedstawione w książce „Gamestorming” (instruktor może polecić tę książkę/stronę jako świetne źródło bibliograficzne). Na potrzeby naszego szkolenia uprościliśmy i dostosowaliśmy narzędzie.

W ramach wprowadzenia do zadania szkoleniowiec powinien przypomnieć różnicę między wynikiem bezpośrednim i pośrednim, końcowym. W myśleniu projektowym takie wyniki są postrzegane jako dwie różne koncepcje. Wynik bezpośredni jest definiowany jako namacalne rozwiązanie (np. strona internetowa, spotkanie, nowy sposób świadczenia usługi). Wynik pośredni zaś jest nową, pożądaną sytuacją. W podejściu uwzględniającym myślenie projektowe ważne jest, aby najpierw określić, jakie zmiany chcemy wprowadzić, a potem pomyśleć o konkretnych rozwiązaniach.

Działanie to pomaga określić, jakiego wyniku końcowego oczekujemy.

Zadanie zostało szczegółowo opisane w Dodatku Nr 1.

Slajd 22: Interesariusze

Na tym etapie identyfikujemy interesariuszy, którzy są ważni dla naszego projektu. Interesariusze to wszystkie podmioty, które mogą mieć wpływ na projekt oraz te, na które my możemy wpływać. Analiza interesariuszy jest szczególnie ważna w przypadku projektów dotyczących gospodarki o obiegu zamkniętym, ponieważ przedstawia ekosystem, którego jesteśmy częścią, oraz inspirować do współpracy.



Slajd 23: Mapa interesariuszy

Mapa interesariuszy to narzędzie, które pomaga nam gromadzić i usystematyzować wiedzę o interesariuszach. Slajd pokazuje, jakie rodzaje interesariuszy zidentyfikowaliśmy:

- wewnętrzni: pracownicy (określone grupy lub stanowiska), związki zawodowe;
- zewnętrzni, na których mamy wpływ bezpośredni: klienci, dostawcy, finansiści lub inwestorzy, społeczności;
- zewnętrzni, na których mamy wpływ pośredni: media, konkurenci, organizacje pozarządowe, użytkownicy o zbliżonych zainteresowaniach, instytucje rządowe, rzecznicy konsumentów.

Slajd 24: Mapa interesariuszy

Ćwiczenie nr 2: MAPA INTERESARIUSZY

Slajd jest wprowadzeniem do „Mapy interesariuszy”. Zadanie zostało szczegółowo opisane w Dodatku Nr 2.



Slajd 25: Perspektywa klienta

Uczestnicy zidentyfikowali, z jakim problemem mają do czynienia i co chcą osiągnąć jako firma. Od tego momentu staramy się zmienić perspektywę i dowiedzieć się, co jest ważne dla naszych klientów.

Slajd 26-27: „Persona 1”

Persona” jest jednym z najczęściej wykorzystywanych narzędzi w procesie projektowania. Slajdy 27–28 przybliżają temat uczestnikom.

„Persona” jest archetypem użytkownika, pokazuje podstawowe cechy: motywacje, oczekiwania, problemy, styl życia itp.

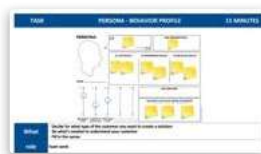
Należy poinformować uczestników, że archetypowy użytkownik powinien być zbudowany z wykorzystaniem informacji zebranych na etapie badań; jeśli jednak w tym celu używa się własnych przekonań, użytkownik może okazać się bardzo stereotypowy. Na potrzeby warsztatów taki archetyp zostanie przygotowany na podstawie wiedzy i doświadczenia uczestników. Aby uniknąć zamieszania, narzędzie jest raczej „proto-Personą”. Należy wyjaśnić różnicę między archetypem użytkownika utworzonym na podstawie danych z badań („Persona”) a archetypem zbudowanym w oparciu o doświadczenia zespołu („Proto-Persona”).

Slajd 28: „Persona 2”

Szkoleniowiec powinien wyjaśnić, że opis potencjalnego użytkownika przedstawiony na slajdzie nie jest wystarczający, by zastosować myślenie projektowe, ponieważ na podstawie podanych informacji można zidentyfikować wiele zupełnie różnych osób, tzn. takich, które mają zróżnicowane motywacje, problemy, oczekiwania itp.

Slajd 29: „Persona” – cytat

Cytat został zamieszczony po to, by podkreślić, że najlepszymi ekspertami od produktów są ci, którzy ich używają.



Slajd 30: PERSONA

Ćwiczenie nr 3: PERSONA

Uczestnicy zapoznają się z narzędziem o nazwie „Persona”, które służy do stworzenia reprezentatywnego użytkownika danego produktu/usługi.

Może pojawić się pytanie, jaki archetyp ostatecznie stworzą, jeśli istnieje co najmniej kilka grup, którym uczestnicy chcą zaproponować rozwiązanie. W takim przypadku należy im doradzić, aby stworzyli archetypicznych przedstawicieli grup, do których chcą dotrzeć w pierwszej kolejności i które mają największy potencjał.

Zadanie zostało szczegółowo opisane w Dodatku Nr 3.



Slajd 31: Propozycja wartości

Propozycja wartości może być postrzegana jako przedłużenie ww. narzędzia. Pomaga analizować wartości, które są ważne dla naszych klientów, oraz zadania, które należy wykonywać.



Slajd 32: Perspektywa klienta

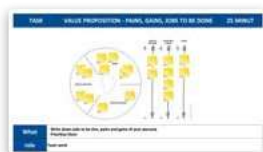
Slajd pokazuje, że należy ponownie zdefiniować sposób myślenia o potrzebach klientów. Wierzyliśmy, że klienci chcą samochodów, hoteli itp. Jednak jeśli się nad tym głębiej zastanowić, okazuje się, że nie potrzebujemy hotelu, ale wygodnego miejsca na nocleg, gdy jesteśmy poza domem. Nie potrzebujemy samochodu, ale środka lokomocji, za pomocą którego przemieścimy się z jednego miejsca do drugiego. Ten sposób myślenia otwiera zupełnie nowe spektrum pomysłów, dzięki którym możemy spełniać potrzeby. Zawsze istnieje więcej niż jeden sposób, aby to osiągnąć.

Slajd 33: Propozycja wartości

Ćwiczenie nr 4: PROPOZYCJA WARTOŚCI

Uczestnicy zapoznają się z następnym narzędziem – propozycją wartości. Pomaga ono lepiej zrozumieć klientów, zadania związane z projektem, czynniki, które mogą być pomocne przy realizacji takich zadań oraz takie, które mogą stanowić wyzwanie.

Zadanie zostało szczegółowo opisane w Dodatku Nr 4.



Slajd 34: Ścieżka klienta

„Ścieżka klienta” to narzędzie, które pomaga lepiej zrozumieć klientów, w szczególności odkrywać sposób, w jaki korzystają z usług lub produktów, które chcemy rozwijać.

Podstawą obu narzędzi, „Persony” oraz „Ścieżki klienta”, jest wiedza pochodząca z badania, dlatego wiedzę uzyskaną podczas warsztatów można traktować jako hipotezę. Zaleca się, aby uczestnicy po warsztatach przeprowadzili własne badania: pogłębione wywiady z klientami, którzy pasują do profilu w narzędziu „Persona”, obserwacje itp. Powinni zweryfikować zebrane dane.

Slajd 35: Naturalne ścieżki

Ilustracja na slajdzie pokazuje, że nawet jeśli istnieje ścieżka, którą chcemy, aby inni podążali, ludzie sami znajdują drogę, która będzie dla nich najwygodniejsza. Naszym zadaniem jest ustalenie, w jaki sposób użytkownicy naprawdę korzystają z usług i jak wygląda ich ścieżka.



Slajd 36: Doświadczenie i emocje

Slajd pokazuje, że korzystanie z usługi z perspektywy klienta ma również aspekt emocjonalny i samo w sobie jest doświadczeniem. Myśląc o naszych usługach, powinniśmy skoncentrować się na emocjach, które te usługi wywołują, a nie tylko na tym, co robi klient.

Slajd 37: Punkty styku

Slajd wyjaśnia, w jaki sposób klienci postrzegają usługi. Pokazuje przykładowe elementy, które tworzą usługę: produkty, marketing, narzędzia internetowe, materiały drukowane oraz osoby, które spotykamy na naszej drodze. Szkoleniowiec powinien podkreślić, że z perspektywy klienta korzystanie z usługi to jedno doświadczenie. Dlatego nie ma znaczenia, który dział firmy odpowiada za punkt styku.

Slajd 38: Ścieżka klienta

Ćwiczenie nr 5: ŚCIEŻKA KLIENTA

Uczestnicy zapoznają się z następnym narzędziem.

Narzędzie „Ścieżka klienta” pomaga wyobrazić sobie, jak użytkownik korzysta z usługi. Można go użyć na początku procesu, aby dowiedzieć się, czy są obszary, które można usprawnić oraz/lub przedstawić, jak działa nowe rozwiązanie.

„Ścieżka klienta” dzieli się na cztery etapy:

- Świadomość
- Podejmowanie decyzji
- Korzystanie
- Przywiązanie/rezygnacja

Zadanie zostało szczegółowo opisane w Dodatku Nr 5.

Slajd 39: Jak możemy...?

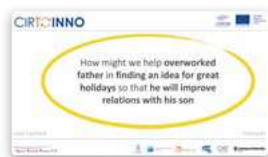
Slajd jest wprowadzeniem do następnego etapu procesu projektowania. Z etapu Empatyzacja (etap 1) przechodzimy do etapu Definiowanie problemu (etap 2).



Slajd 40: Przykład

Slajd pokazuje przykład zdefiniowania wyzwania projektowego.

Szkoleniowiec powinien omówić kluczowe elementy wyzwania: określoną grupę, problem i oczekiwany wynik końcowy. Należy również podkreślić, że wyzwanie nie może być ani zbyt wąskie, ani zbyt szerokie.



Slajd 41: Jak możemy... ?

Ćwiczenie nr 6: JAK MOŻEMY... ?

Po przeanalizowaniu problemów, korzyści i zadań do wykonania, uczestnicy powinni zdefiniować wyzwanie projektowe. Na początku każdy uczestnik może tego spróbować, ale ostatecznie jeden zespół definiuje jeden problem.

Zadanie zostało szczegółowo opisane w Dodatku Nr 6.



Slajd 42: Podsumowanie pierwszego dnia

Należy przypomnieć najważniejsze elementy warsztatów i powiązać je z etapami procesu.



DZIEŃ 2

Temat: rozwiązywanie problemów zdefiniowanych pierwszego dnia.

Slajd 43: Kreatywność

Drugi dzień warsztatów rozpoczyna się od fazy Ideacji, w której kreatywność odgrywa istotną rolę. Rolą trenera jest sprawienie, aby uczestnicy warsztatów czuli się komfortowo, generując nowe pomysły, zwłaszcza że w wielu przypadkach nie są przyzwyczajeni do takich metod pracy.

Slajd 44: Kreatywność – cytaty

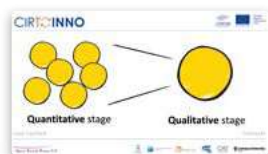
Cytat pokazuje, jak rozumiana jest kreatywność w tym procesie. Warto podkreślić, że kreatywność jest czymś, co każdy może osiągnąć. Czasami jest w nas uśpiona i musimy ją obudzić.

Slajd 45: Etapy ideacji

Ilustracja przedstawia dwa główne etapy procesu twórczego: ilościowy, w którym koncentrujemy się na generowaniu jak największej liczby pomysłów, bez ich oceny, oraz jakościowy, w którym wybieramy projekty spełniające nasze kryteria. Najczęściej weryfikacja polega na stwierdzeniu, czy koncepcja spełnia potrzeby klientów, a jednocześnie umożliwia osiągnięcie celów biznesowych. W naszym przypadku są one tak samo ważne, jeśli pomysł ma potencjał innowacyjności (cyrkularności).

Slajd 46: Kreatywność jako element kultury organizacyjnej

Slajd podkreśla fakt, że obowiązkiem organizacji jest zapewnienie pracownikom przestrzeni na ulepszenie świadczonych usług.



Slajd 47: Fazy procesu twórczego

Slajd przedstawia elementy procesu twórczego:

- Zanurzenie to faza, w której dowiadujemy się o problemie, ponieważ pomysły mogą powstawać dopiero wówczas, gdy dobrze rozumiemy problem. W myśleniu projektowym zwykle jest równoznaczne z fazą odkrywania/empatyzacji.
- Transformacja to czas pracy nad naszymi pomysłami. Wykorzystanie narzędzi może obudzić naszą kreatywność i zachęcić nas do nieszablonowego myślenia.
- Inkubacja ma miejsce po warsztatach, kiedy zaczynamy robić coś innego, ale nasz mózg wciąż pracuje nad koncepcją.
- Iluminacja to tzw. moment „aha”, kiedy wszystkie elementy układanki zaczynają tworzyć całość, a my dostrzegamy rozwiązanie, które jest dla nas atrakcyjne.
- Weryfikacja to testowanie pomysłu z współpracownikami, użytkownikami itp. oraz gromadzenie ich opinii.

Elementy naturalnego kreatywnego myślenia są wplecione w myślenie projektowe.

Slajd 48: Przypadek nr 1

Na slajdach 48-50 przedstawiono przykłady rozwiązań innowacyjnych (cyrkularnych). Zostały wybrane, aby podkreślić, że zmiany nie zawsze muszą być ogromne. Czasem skromny pomysł może mieć duże znaczenie.

Ograniczaj: prosta zmiana dotycząca wyboru produktu obniża zużycie energii

Gavarni Hotel położony w Paryżu korzysta z ręczników wykonanych z bawełny organicznej w beżowym kolorze, co pozwala na ich pranie w temperaturze 30°C, a tym samym zapewnia oszczędność energii. Hotel wybrał bawełnę organiczną lub oznaczoną ekologicznym symbolem, a także pościel wykonaną z trwałych mieszanek poliestru, bawełny lub lnu. Zużycie energii w ponad 100 cyklach prania materiałów wykonanych po połowie z poliestru i bawełny jest o 42% niższe niż w przypadku pościeli z czystej bawełny ze względu na trwałość poliestru.

Slajd 49: Przypadek nr 2

Używaj ponownie: fusy z kawy

Kawa jest mało wydajna, ponieważ w filiżance napoju spożywamy tylko 0,2% produktu. Holenderska firma Rotterdam wykorzystuje odpady z fusów kawy, a konkretnie enzymy znajdujące się w takich fusach, do uprawy boczniaków, tj. produktu nadającego się do spożycia przez ludzi. Grzyby są sprzedawane lokalnym restauracjom i firmom cateringowym. Ponadto tradycyjne holenderskie przekąski, takie jak bitterballen (klopsiki) i kroketten (krokiety), są wytwarzane z takich boczniaków, tworząc produkt o wysokiej wartości.



Slajd 50: Przypadek nr 3

Odzyskuj: zmiana nawyków i procedur gospodarki odpadami

Hotel Savoy w Londynie to klasyczny, luksusowy pięciogwiazdkowy obiekt zatrudniający ponad 600 pracowników. W hotelu znajduje się 268 pokoi i 62 apartamenty, dwie restauracje, dwa bary i herbaciarnia.

W 2010 r. hotel został ponownie otwarty po gruntownym remoncie i wdrożył nowy program recyklingu odpadów obejmujący szkolenie personelu (ponowne zapoznanie się z procedurami i nawykami). W ramach programu odbywają się codzienne odprawy dla personelu poświęcone ochronie środowiska, w tym segregacji odpadów, ponownemu wykorzystaniu i recyklingowi. W rezultacie ponad 95% odpadów nieżywnościowych nie trafia na wysypiska, a ilość niesortowanych odpadów wytwarzanych w hotelu i restauracji wynosi ok. 0,3 kg na osobodzień. Ponadto 344 ton odpadów organicznych rocznie podlega segregacji i służy odzyskiwaniu energii.

W Dodatku nr 10 przedstawiono inne przykłady. Można je wykorzystać jako źródło inspiracji podczas warsztatów.



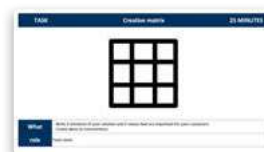
Slajd 51: Analogia

Ćwiczenie nr 7: ANALOGIA

Uczestnicy zapoznają się z pierwszym działaniem twórczym. Zanim zaczną pracować, warto zaproponować im „rozgrzewkę”, np. w ciągu 5 minut uczestnicy muszą znaleźć 30 sposobów na wykorzystanie starego pudełka.

Należy przy tym podkreślić, że wszystkie pomysły powinny być spisane, a uczestnicy nie powinni zastanawiać się, czy ich koncepcja jest możliwa do wdrożenia. Rozgrzewkę można wykorzystać do zobrazowania tej zasady.

Szczegółowy opis zadania znajduje się w Dodatku Nr 7.



Slajd 52: Kreatywna matryca

Ćwiczenie nr 8: KREATYWNA MATRYCA

Kreatywna matryca to kolejne narzędzie, które budzi naszą pomysłowość.

Zadanie zostało szczegółowo opisane w Dodatku Nr 8.



Slajd 53: Wybieranie pomysłów

Ćwiczenie nr 9: WYBIERANIE POMYSŁÓW

Zalecamy, aby pomysły były wybierane w dwóch etapach. Przede wszystkim wykorzystamy grafikę pokazaną na slajdzie. Zadanie zostało szczegółowo opisane w Dodatku Nr 9.

Slajd 54: Opracowywanie prototypu

Kolejnym etapem tego procesu jest Prototypowanie. Na tym etapie uczestnicy koncentrują się na wcieleniu wybranych przez siebie pomysłów w życie.



Slajd 55: Prototypowanie – definicja

Definicja tego pojęcia stosowana w projektach.



Slajd 56: Dlaczego tworzymy prototypy?

Na slajdzie wyjaśniono, dlaczego prototypowanie odgrywa istotną rolę w procesie projektowania.



Slajd 57: Zasady prototypowania

Slajd przedstawia zasady tworzenia prototypów. Szczególnie ważne jest podkreślenie, że prototypowanie jest kontynuacją procesu twórczego.



Slajd 58: Przykłady metod prototypowania

Prezentacja zawiera kilka przykładowych metod prototypowania. Należy zaznaczyć, że prototypy powinny pokazywać wartość rozwiązania i jego wyjątkowość.

Należy zachęcić uczestników, aby prezentowali rozwiązania po swoim. Możliwe jest również wykonanie plakatu lub ulotki.



Slajd 59: Origami

Origami to makieła, która pokazuje, jak nowo utworzone rozwiązanie może działać w praktyce. Metoda ta szczególnie zaangażuje uczestników i wykorzystuje interakcje między nimi. Warto pokazać, jak należy stosować rozwiązanie.



Slajd 60: Prototyp na papierze

Taki prototyp służy do pokazania, jak mogą działać rozwiązania online.



Slajd 61: Scenopis obrazkowy

Scenopis obrazkowy to prosta opowieść w formie komiksu, który ilustruje działanie usługi. Bardzo często jest to pierwszy prototyp, który pokazuje, jak może działać całe rozwiązanie.



Slajd 62: Odgrywanie ról

Odgrywanie ról to kolejny sposób przedstawienia sposobu działania usługi. Jest szczególnie przydatne, jeśli problem dotyczy bezpośredniej relacji między usługodawcą a użytkownikiem np. w obsłudze klienta, call center itp.



Slajd 63: Filmy

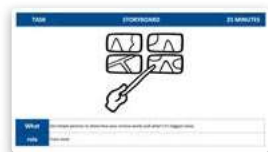
Można przygotować krótkie filmy przedstawiające działanie rozwiązania. Profesjonalny sprzęt nie jest wymagany, można korzystać z telefonu.



Slajd 64: Scenopis obrazkowy

Ćwiczenie nr 10: SCENOPIS OBRAZKOWY

Zalecamy, aby scenopis obrazkowy był pierwszym prototypem. Pomaga zobaczyć całą koncepcję. Warto zachęcać uczestników do rysowania prostych obrazków. Najważniejsze jest pokazanie, co jest kluczowe i unikalne w danym rozwiązaniu.



Slajd 65: Testowanie

Ćwiczenie nr 11: TESTOWANIE

Uczestnicy powinni przetestować z użytkownikami te koncepcje, które pasują do profilu „Persona”. Jednak na potrzeby warsztatów przedstawiają sobie nawzajem pomysły – chcemy w ten sposób pokazać, jak zbierać opinie od innych.

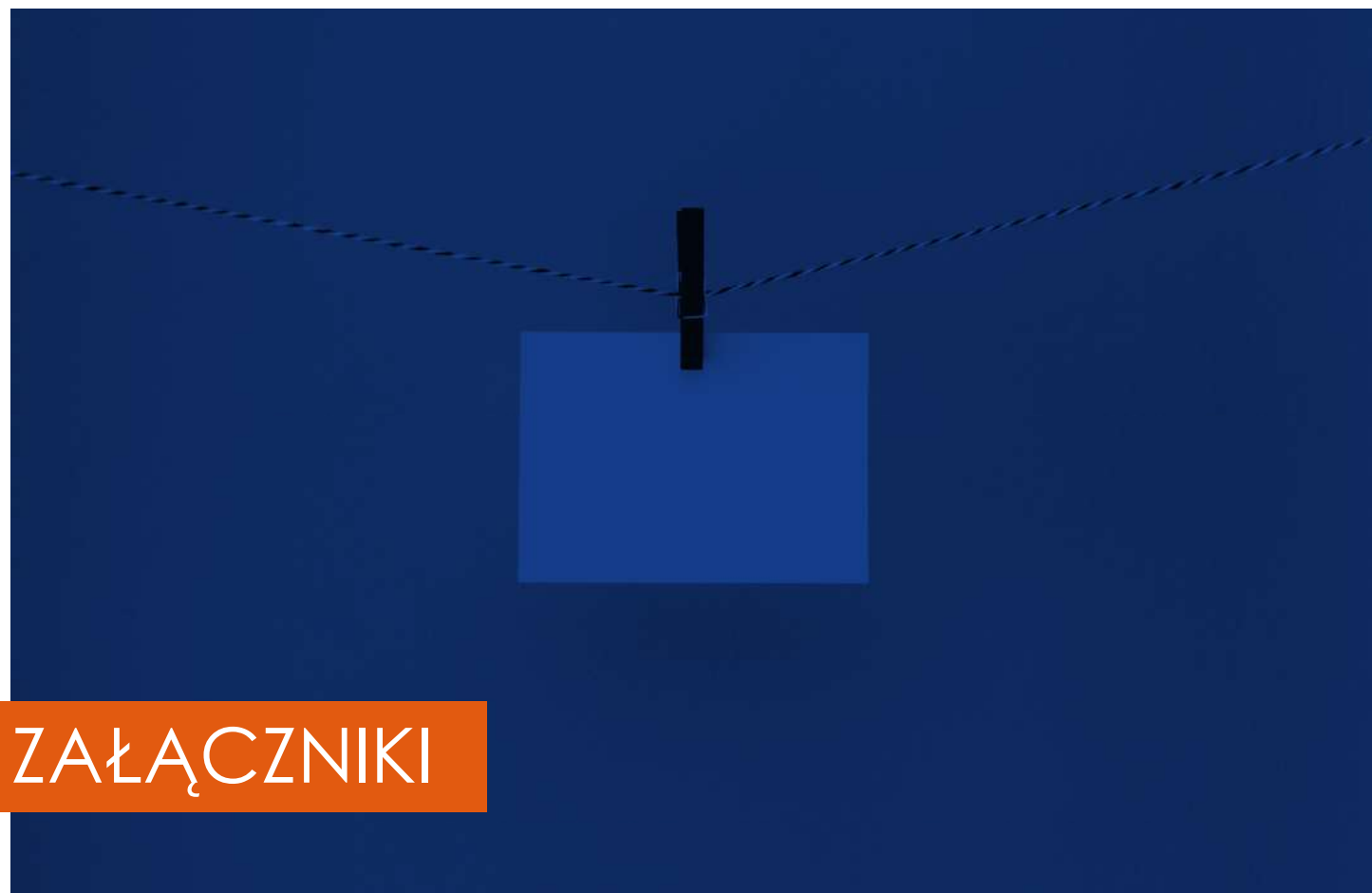
Przed prezentacjami uczestnicy powinni zapisać pytania, które chcą zadać. Należy im wyjaśnić, że celem nie jest sama prezentacja ani wyjaśnienie użytkownikom, dlaczego rozwiązanie jest dobre, tylko wysłuchanie opinii innych. Należy zebrać dwa rodzaje informacji: (i) jakie potencjalne ryzyko niesie ze sobą dane rozwiązanie oraz (ii) co jest w nim postrzegane jako szczególnie interesujące.

Po testach uczestnicy powinni zastanowić się, jakie zmiany trzeba wprowadzić do projektów, aby były lepsze.



Slajd 66: Dziękujemy

Na koniec warsztatów szkoleniowiec powinien zebrać informacje zwrotne od uczestników. Warto spytać uczestników, w jaki sposób chcą wykorzystać prezentowane narzędzia w swoich firmach.



ZAŁĄCZNIKI

ZAŁĄCZNIK 1

COVER STORY

Jedno chwytliwe zdanie, które wyraża to, co najważniejsze w artykule.

„Pierwszy europejski hotel ekologiczny”

(title)

Trzy najważniejsze fakty na temat zmiany

„Pierwszy raz nie mam żadnych skrupułów, korzystając ze spa,

(quote)

Cytat z osoby korzystającej z usługi

- Kulinarne sztuczki pozwalają zaoferować menu w duchu zero waste
- Klienci i personel tak samo dbają o to, by to miejsce było przyjazne środowisku
- Wszystkie materiały, które pozostały po konferencjach, są przekazywane lokalnym szkołom

(5 key mentions)

Ilustracja przedstawiająca nową sytuację

(photo or quote)

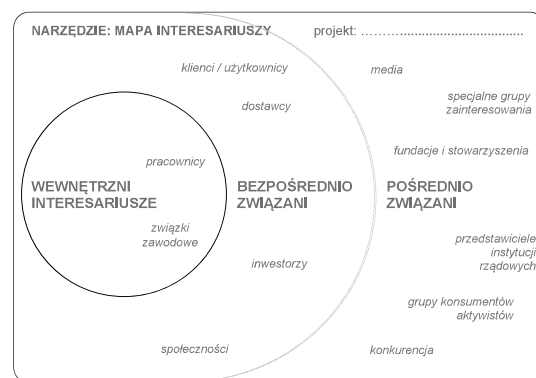
Ilustracja przedstawiająca nową sytuację

(photo or quote)

Ilustracja przedstawiająca nową sytuację

(photo or quote)

ZAŁĄCZNIK NR 2 MAPA INTERESARIUSZY



Wprowadzenie:

Interesariuszami są wszystkie osoby i instytucje, które mają wpływ na firmę i jej działalność, uczestniczą w tworzeniu lub wdrażaniu wybranych projektów lub są bezpośrednio zainteresowane ich wynikami. Interesariusze mogą mieć pozytywny lub negatywny wpływ na firmę (bezpośrednio lub pośrednio). Podobnie, działania firmy mogą oznaczać dla nich pozytywne lub negatywne zmiany. Mapa interesariuszy stanowi przykład ogólnego kontekstu środowiska projektowego i dostarcza ważnej wiedzy dla zespołu projektantów.

uszy do celów analizy i syntezy dynamiki branży, firmy oraz relacji biznesowych. To działanie pomaga określić wewnętrzny i zewnętrzny wpływ na firmę oraz na potencjalne przyszłe koncepcje projektowania produktów lub usług. Należy zdefiniować tylko kluczowych interesariuszy. Celem utworzenia schematu jest zebranie informacji o tym, jacy ludzie lub instytucje mają decydujący wpływ na myślenie projektowe. Ponadto ważne jest, aby badacze widzieli całą sieć powiązanych osób i firm po zakończeniu i podczas procesu badawczego.

Na podstawie przeprowadzonych wstępnych badań i wywiadów należy wygenerować ogólną mapę interesari-

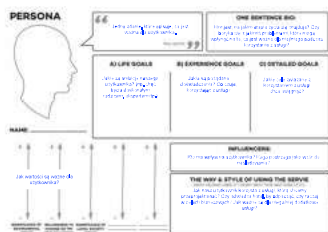
ZAŁĄCZNIK NR 3 „PERSONA”

„Persona” (archetyp użytkownika) to narzędzie dostosowane do projektów, których celem jest znalezienie innowacyjnego rozwiązania technologicznego. Składa się z następujących elementów:

- Motto: jedno zdanie, które pokazuje, co jest ważne dla użytkownika.
- Cele życiowe: jakie ambicje ma użytkownik? (np. chęć bycia doskonałym rodzicem, ekspertem itp.)
- Cele związane doświadczeniami: jakich doświadczeń pożąda? (np. chęć bycia lepszą wersją siebie)
- Jak użytkownik chce się czuć, korzystając z usług?
- Cele szczegółowe: jakie cele związane z korzystaniem z usługi

chce osiągnąć użytkownik?

- Influencerzy: kto ma wpływ na użytkownika? Kogo użytkownik uważa za wzór do naśladowania?
- Sposób i styl korzystania z usługi (np. z hotelu/restauracji):
- Jak użytkownik korzysta z usługi, którą chcemy przeprojektować? Czy odwiedza hotel, by odpocząć, czy raczej w celach biznesowych?
- Jak istotne są dodatkowe usługi dla użytkownika?
- Znaczenie wpływu na środowisko/ chęć zmiany lub wypróbowania nowych rozwiązań



ZAŁĄCZNIK NR 4 PROPOZYCJA WARTOŚCI

Przede wszystkim należy zidentyfikować i zapisać działania, które trzeba wykonać. Powinniśmy odpowiedzieć na pytanie: „Jakie zadania musi wykonać użytkownik”? Uczestnicy mogą zdecydować, czy dla ich projektu korzystniejsze będzie wpisanie do części „Zadania”:

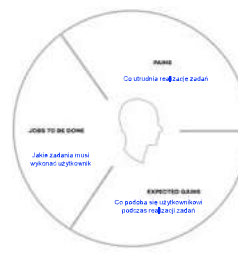
- listy zadań (np. zarezerwowanie hotelu, zakup przewodnika, zamówienie taksówki na lotnisko), czy
- zadań zorientowanych na cel (np. bycie świetnym rodzicem; posiadanie wspaniałych historii do opowiedzenia znajomym; dbanie o równowagę między życiem zawodowym a prywatnym).

Następnie uczestnicy powinni podać, co utrudnia użytkownikowi realizację zadań („utrudnienia”), a co jest przydatne podczas wykonywania zadań („oczekiwane korzyści”).

PROPOZYCJA WARTOŚCI



PROPOZYCJA WARTOŚCI



ZAŁĄCZNIK NR 5

Uczestnicy powinni wypełnić formularz, aby pokazać, w jaki sposób klienci korzystają obecnie z usług.

CUSTOMER JOURNEY				
	1. AWARENESS	2. DECISION	3. USE	4. GROW/LEAVE
FACE TO FACE	Interakcja z pracownikami	Interakcja z pracownikami	Interakcja z pracownikami	Interakcja z pracownikami
INTERNET	Punkt styku online	Punkt styku online	Punkt styku online	Punkt styku online
PRODUCT PLACE	Materiały, konkretne elementy, które są częścią usługi (np. ulotka)	Materiały, konkretne elementy, które są częścią usługi (np. ulotka)	Materiały, konkretne elementy, które są częścią usługi (np. ulotka)	Materiały, konkretne elementy, które są częścią usługi (np. ulotka)

Należy zaznaczyć obszary, które można ulepszyć i które mogą okazać się innowacyjne (cvrkulane).

CUSTOMER JOURNEY				
	1. AWARENESS	2. DECISION	3. USE	4. GROW/LEAVE
FACE TO FACE	<ul style="list-style-type: none"> Chęć spróbowania czegoś nowego Szeroki wybór Wygodność 		<ul style="list-style-type: none"> Powitanie przez recepcjonistę 	<ul style="list-style-type: none"> Telefon z hotelu po trzech tygodniach od pobytu z propozycją specjalnej ceny
INTERNET	<ul style="list-style-type: none"> booking.com Profil hotelu na Facebooku 	<ul style="list-style-type: none"> Sprawdzanie dostępności dat, rozmowa z chatbotem na Messengerze 	<ul style="list-style-type: none"> Mapa Google pomagająca znaleźć miejsce 	
PRODUCT PLACE			<ul style="list-style-type: none"> Pokój Jadalnia Plac zabaw 	<ul style="list-style-type: none"> Ankieta

ZAŁĄCZNIK 6 JAK MOŻEMY...?

Wprowadzenie:

Pytanie „Jak możemy...?” jest ramowym pytaniem na etapie ideacji (generowania pomysłów). Zanim przejdziemy do pomysłów, należy przeformułować wyzwanie projektowe w bardzo konkretne pytanie: „Jak możemy...?”. Stanie się ono kluczowym punktem odniesienia na etapie ideacji i pozwoli wszystkim skupić się na celu, dla którego projektujemy. Takie sformułowanie wyzwań projektowych powinno opierać się na strategicznych, nierozwiązanych lub palących punktach styku z profilem „Propozycja wartości” lub „Ścieżka klienta”. W praktyce zwykle powstaje od 3 do 9 głównych wyzwań projektowych; pozostałe mają charakter pomocniczy.

How might we helpin

(who)

..... so that

(job to be done)

(solved pain or delivered gain)

How might we help **overworked father** in **finding an idea for great holidays** so that **he will improve relations with his son**.

ZAŁĄCZNIK 7 ANALOGIA

Pierwsze działanie twórcze nosi nazwę „Analogia”.

Można je podzielić na następujące części:

- napisz 5 analogii do swoich oczekiwań dotyczących rozwiązania problemu (np. martwy sezon na wakacjach powinien być jak wielka uroczystość rodzinna; korzystanie ze SPA powinno być jak spotkanie networkingowe); należy wybrać analogię, która jest mniej oczywista i najbardziej zaskakująca;
- dodaj cechy do wybranych analogii; problem polega na tym, że wszystkie opisy powinny być pozytywne lub neutralne, a nie negatywne (np. uroczystość rodzinna - spotkania z członkami rodziny, których nie widzimy zbyt często; podział obowiązków podczas przygotowań: wszyscy mają jakieś historie, którymi dzielą się z innymi itp.);
- wróć do pierwszego problemu; poproś o opis i zastanów się, co oznacza dla naszego wyzwania, np. co możemy zrobić w martwym sezonie, aby spotkać się z członkami rodziny, których nie widzimy zbyt często? Rozwiązanie: gdy przyjedziesz do naszego hotelu poza sezonem z grupą 7 przyjaciół, możesz zaprosić jeszcze dwie osoby itp.

Uczestnicy powinni zapisać tyle pomysłów, ile przyjdzie im do głowy, ale nie mniej niż 10.



ZAŁĄCZNIK 8 KREATYWNA MATRYCA

	Spokój	Niezależność	Swoboda	Kreatywność	Uczciwość
Rezerwacje	Po zarezerwowaniu pobytu masz 7 dni na zmianę zdania i odrzucenie lub zmianę rezerwacji		Możesz zarezerwować pokój na pół dnia zamiast na cały dzień		
Komunikacja		Chatbot odpowiada na pytania związane z hotelem/rezerwacją 24/7 przez Messenger		Informacje są przedstawiane w formie komiksu	
Kosmetyki		W hotelu jest miejsce oferujące szeroką gamą naturalnych kosmetyków; każdy może wypróbować jeden z nich (i odłożyć)			Każdy składnik kosmetyków jest szczegółowo opisany

Ćwiczenie:

1. Zapisz 5-7 wartości, które są ważne dla Twoich klientów. Powinieneś/powinnaś je zidentyfikować dzięki profilowi użytkownika („Persona”), który stworzyłeś/-aś podczas pierwszego dnia szkolenia. Np. spokój/ niezależność/ swoboda/kreatywność itp. Prosimy o dopisanie innowacyjności (nawet jeśli nie jest to ważne dla użytkownika).
2. Napisz 5 elementów problemu/usługi, które próbujesz zmodyfikować. Np. jeśli pracujesz nad nowym, bardziej innowacyjnym sposobem korzystania ze spa, możesz wpisać: rezerwacja/kosmetyki/ zabiegi/informacje o spa itp.
3. Dodaj wartości w wierszu i elementy w kolumnie. Twoim zadaniem jest generowanie pomysłów na krzyżujących się polach, takich jak swoboda/rezerwacja; rozwiązaniem może być rezerwacja pokoju na pół dnia zamiast na pełne dni.

Nie zastanawiaj się, czy chcesz lub będziesz w stanie wdrożyć dany pomysł. Skoncentruj się na wypełnieniu matrycy i dobrej zabawie. Na tym etapie nie musisz się martwić, czy rozwiązanie jest funkcjonalne, czy nie.

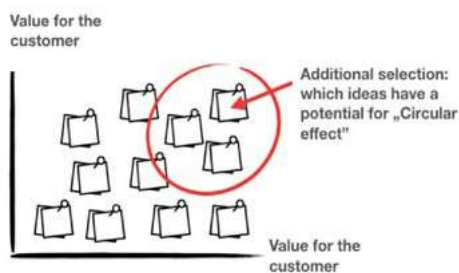
Tabela 1. Kreatywna matryca

	Wartość 1	Wartość 2	Wartość 3	Wartość 4	Wartość 5
Element 1	Pomysł 1	Pomysł 4	Pomysł 7	Pomysł 10	Pomysł 13
Element 2	Pomysł 2	Pomysł 5	Pomysł 8	Pomysł 11	Pomysł 14
Element 3	Pomysł 3	Pomysł 6	Pomysł 9	Pomysł 12	Pomysł 15

ZAŁĄCZNIK 9 WYBIERANIE POMYSŁÓW

Na osi X zapisz potrzeby/oczekiwania klientów, a na Y – inne wartości biznesowe. Umieść pomysły na wykresie. Tutaj nie ma skali. Pomysły mogą być rozmieszczone dowolnie względem siebie.

Zastanów się, co pomoże osiągnąć cele biznesowe i jednocześnie gwarantuje klientom jakość. Rozważ, które z pomysłów mają największy potencjał innowacyjności i wybierz je do dalszych etapów. Nie musisz wybierać jednego pomysłu. Pomyśl, jak możesz je połączyć, aby stworzyć jedno spójne doświadczenie.



ZAŁĄCZNIK 10 GOSPODARKA O OBIEGU ZAMKNIĘTYM - PRZYKŁADY

Zdefiniuj na nowo: wyzwanie dla firm z branży turystycznej

Stowarzyszenie na rzecz turystyki bez samochodów w Szwajcarii (GAST) zostało utworzone przez przedsiębiorców i mieszkańców z dziewięciu szwajcarskich wiosek. Celem stowarzyszenia jest zareklamowanie turystyki bez samochodu jako wysokiej jakości produktu. Zakaz korzystanie z pojazdów z silnikami spalinowymi oraz ogólny limit prędkości do 15-20 km/h dla elektrycznych autobusów, samochodów osobowych i taksówek pomaga zapewnić miłą atmosferę i dbać o środowisko. W konsekwencji miejsca te są uważane za wyjątkowe ze względu na spokój, czyste powietrze i większą przestrzeń dla pieszych i przyrody.

Huerta Cinco Lunas to mała 2,5-hektarowa farma w Andaluzji w Hiszpanii posiadająca certyfikat ekologiczny wydany przez Agrocolor (AGR-02/1033). Obiekt zapewnia zakwaterowanie ze śniadaniem w trzech pokojach w typowym andaluzyjskim domu wiejskim („finca”), odnowionym przy użyciu lokalnych materiałów w tradycyjnym stylu. Z ekologicznego ogrodu właściciele pozyskują wiele produktów, w tym jaja składane przez kury karmione odpadami organicznymi z kuchni. Uprawy nawozi się obornikiem zwierzęcym z sąsiedniego kompostownika. Ogródek jest pielony ręcznie. Śniadanie dla gości składa się w około 80% z ekologicznych składników, z których wiele produkowanych jest na miejscu: marmolady, dżemy, jajka, owoce i warzywa. Zakupione produkty obejmują organiczne płatki zbożowe i nieorganiczny chleb, kawę, herbatę i mleko. Biorąc pod uwagę wieczorne posiłki zapewniane gościom na życzenie, całkowity udział lokalnych potraw w ofercie wynosi około 70%.

Ścieżka restauracji Otarian oferuje wegetariańskie menu w 100%, co znacznie mniej obciąża środowisko w porównaniu do przeciętnych restauracji serwujących mięso. Polityka zaopatrzenia opiera się na zasadzie zrównoważonej bliskości geograficznej w celu ograniczenia skutków związanych z transportem, dzięki czemu można uniknąć transportu lotniczego. Otarian współpracuje z dostawcami, by ograniczyć ilość opakowań, np. unikając podwójnego opakowania i opakowań trudnych do recyklingu, takich jak folia bąbelkowa. Opakowania można ograniczyć, stosując te same skrzynki dla różnych produktów, skrzynki wielokrotnego użytku oraz opakowania wykonane z bagasy (tj.

z wytłoczyn stanowiących pozostałości po wyciśnięciu soku z trzciny cukrowej).

Kampania „Jedź po jamajsku” wspierana przez SuperClub ruszyła w listopadzie 2003 r. z inicjatywy kilku jamajskich stowarzyszeń i przedsiębiorstw w celu promowania lokalnych produktów wśród mieszkańców, odwiedzających i eksporterów. SuperClubs to globalny organizator wycieczek typu all-inclusive, który zaangażował się w kampanię „Jedź po jamajsku”, koordynując lokalne zamówienia i promocję lokalnej żywności w swoich jamajskich hotelach. W 2004 r. SuperClubs rozpoczął intensywniejszą współpracę z jamajskimi rolnikami, dostarczając im zachęty i programy pomocy technicznej. Hotel przekazał także rządowi Jamajki wytyczne dotyczące inicjatyw, które przyniosłyby korzyści zarówno rolnictwu, jak i turystyce. Obecnie SuperClubs kupuje produkty lokalne o wartości ponad 110 milionów USD rocznie. Jednym z wyzwań było zapewnienie ciągłej dostawy produktów wysokiej jakości od lokalnych dostawców. Kurorty SuperClubs promują lokalne produkty jako wyjątkową atrakcję turystyczną, np. podczas weekendowej imprezy „Święto kuchni i kultury jamajskiej”, która łączy lokalne przysmaki kulinarne, muzykę, sztukę i rzemiosło.

ZAŁĄCZNIK 11 WYKAZ SLAJDÓW

Slajd 1: Prezentacja tematu warsztatów
Slajd 2: Przedstawienie szkoleniowców
Slajd 3: Przedstawienie uczestników
Slajd 4: Oczekiwania
Slajd 5: Plan warsztatów
Slajd 6: Myślenie projektowe
Slajd 7: Czynniki wywołujące zmiany
Slajd 8: Myślenie projektowe jako łącznik
Slajd 9: Podstawowe zasady podejścia opartego na myśleniu projektowym # 1
Slajd 10: Podstawowe zasady podejścia opartego na myśleniu projektowym # 2
Slajd 11: Podstawowe zasady podejścia opartego na myśleniu projektowym # 3
Slajd 12: Podstawowe zasady podejścia opartego na myśleniu projektowym # 4
Slajd 13: Podstawy podejścia do projektowania # 5
Slajd 14: Główne etapy procesu
Slajd 15: Myślenie projektowe nie jest kopiowaniem
Slajd 16: Wartość myślenia projektowego # 1
Slajd 17: Wartość myślenia projektowego # 2
Slajd 18: Produkt/usługa versus projekt
Slajd 19: Pytania projektowe
Slajd 20: Wyzwania projektowe
Slajd 21: Historia
Ćwiczenie nr 1: HISTORIA
Slajd 22: Interesariusze
Slajd 23: Mapa interesariuszy
Slajd 24: Mapa interesariuszy
Ćwiczenie nr 2: MAPA INTERESARIUSZY
Slajd 25: Perspektywa klienta
Slajd 26-27: Persona 1
Slajd 28: Persona 2
Slajd 29: Persona - cytaty
Slajd 30: Persona
Ćwiczenie nr 3: PERSONA
Slajd 31: Propozycja wartości
Slajd 32: Perspektywa klienta
Slajd 33: Wartość propozycji
Ćwiczenie nr 4: WARTOŚĆ PROPOZYCJI
Slajd 34: Ścieżka klienta

Slajd 35: Naturalne ścieżki
Slajd 36: Doświadczenie i emocje
Slajd 37: Punkty styku
Slajd 38: Ścieżka klienta
Ćwiczenie nr 5: ŚCIEŻKA KLIENTA
Slajd 39: Jak możemy...?
Slajd 40: Przykład
Slajd 41: Jak możemy...?
Ćwiczenie nr 6: JAK MOŻEMY...?
Slajd 42: Podsumowanie pierwszego dnia
Slajd 43: Kreatywność
Slajd 44: Kreatywność - cytaty
Slajd 45: Etapy ideacji
Slajd 46: Kreatywność jako element kultury organizacyjnej
Slajd 47: Fazy procesu twórczego
Slajd 48: Przypadek nr 1
Slajd 49: Przypadek nr 2
Slajd 50: Przypadek nr 3
Slajd 51: Analogia
Ćwiczenie nr 7: ANALOGIA
Slajd 52: Kreatywna matryca
Ćwiczenie nr 8: KREATYWNA MATRYCA
Slajd 53: Wybieranie pomysłów
Ćwiczenie nr 9: WYBIERANIE POMYSŁÓW
Slajd 54: Prototypowanie
Slajd 55: Prototypowanie - definicja
Slajd 56: Dlaczego tworzymy prototypy?
Slajd 57: Zasady prototypowania
Slajd 58: Przykłady metod prototypowania
Slajd 59: Origami
Slajd 60: Prototyp na papierze
Slajd 61: Scenopis obrazkowy
Slajd 62: Odgrywanie ról
Slajd 63: Filmy
Slajd 64: Scenopis obrazkowy
Ćwiczenie nr 10: SCENOPIS OBRAZKOWY
Slajd 65: Testowanie
Ćwiczenie nr 11: TESTOWANIE
Slajd 66: Dziękujemy